

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR EXTERNO  
EN LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RIESGO DE FRAUDE  
EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE UNA EMPRESA  
DISTRIBUIDORA DE ENERGÍA ELÉCTRICA**

**TESIS**

**PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**POR**

**JOSÉ LUIS ALEJANDRO HERNÁNDEZ**

**PREVIO A CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE  
CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE**

**LICENCIADO**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2019**

**MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero	Vacante
Vocal Cuarto	BR. CC.LL. Silvia María Oviedo Zacarías
Vocal Quinto	P.C. Omar Oswaldo García Matzuy

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES DE ÁREAS  
PRÁCTICAS BÁSICAS**

Matemática - Estadística	Lic. Jorge Mario Fuentes Batz
Contabilidad	Lic. Luis Alfredo Guzmán Maldonado
Auditoría	Lic. Moisés Mardoqueo Sapon Ulin

**PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS**

Presidente	Lic. Hugo Francisco Herrera Sánchez
Secretario	Lic. José de Jesús Portillo Hernández
Examinador	Lic. Othir Misael Cardona Sales

Guatemala, 16 de octubre de 2018

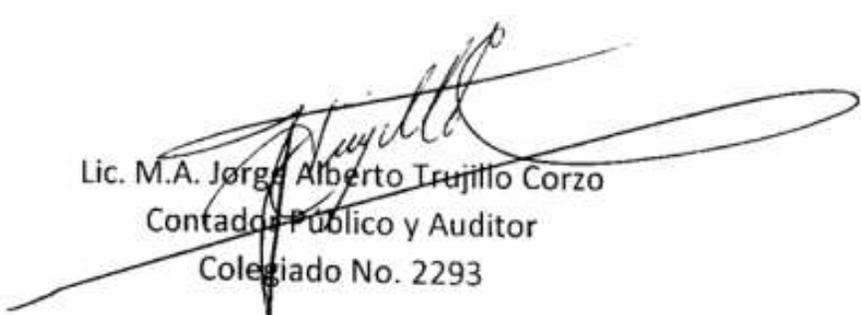
Licenciado  
Luis Antonio Suárez Roldán  
Decano Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala  
Ciudad Universitaria

Señor Decano

De conformidad con el DICTAMEN-AUDITORÍA No. 368-2016 emitido por el DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, el 25 de noviembre de 2016 fui designado como asesor de tesis del alumno José Luis Alejandro Hernández (solo un apellido) del punto de tesis **"EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR EXTERNO EN LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RIESGO DE FRAUDE EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ENERGIA ELÉCTRICA"**, el cual deberá presentar para poder someterse al examen privado de tesis, previo a optar al título de Contador Público y Auditor en el grado académico de Licenciado.

Se hicieron correcciones de forma y de fondo al trabajo presentado inicialmente por el alumno Hernández (solo un apellido), las cuales manifiesta haber efectuado, por lo que se sugiere ser aceptado para que se someta al examen privado de tesis.

Atentamente,



Lic. M.A. Jorge Alberto Trujillo Corzo  
Contador Público y Auditor  
Colegiado No. 2293



Estudiante  
JOSÉ LUIS ALEJANDRO HERNÁNDEZ  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estudiante

Para su conocimiento y efectos se transcribe el Punto Quinto, inciso 5.1, subinciso 5.1.1 del Acta 20-2019, de la sesión celebrada por Junta Directiva el 03 de octubre de 2019, que en su parte conducente dice:

**QUINTO: ASUNTOS ESTUDIANTILES**

5.1 Graduaciones

5.1.1 Elaboración y Examen de Tesis

Se tienen a la vista providencias y oficios de las Escuelas de Administración de Empresas, Contaduría Pública y Auditoría, de Economía y de Estudios de Postgrado; documentos en los que se informa que los estudiantes que se listan a continuación, aprobaron el Examen de Tesis, por lo que se trasladan las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis y expedientes académicos.

Junta Directiva acuerda: 1º. Aprobar las Actas de los Jurados Examinadores de Tesis. 2º. Autorizar la impresión de tesis y la graduación a los siguientes estudiantes:

Escuela de Contaduría Pública y Auditoría

Estudiante: Registro Académico: Tema de Tesis:

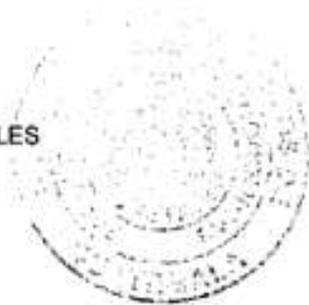
Estudiante:	Registro Académico:	Tema de Tesis:
JOSÉ LUIS ALEJANDRO HERNÁNDEZ	201011495-1	EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR EXTERNO EN LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RIESGO DE FRAUDE EN EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA DE ENERGÍA ELÉCTRICA

3º. Manifiestar a los estudiantes que se les fija un plazo de seis meses para su graduación\*.

"DÉ Y ENSEÑAD A TODOS"

LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES  
SECRETARIO

m.ch



## ACTO QUE DEDICO

- A Dios Fuente de vida y fortaleza, en mi devoción de Jesús de Candelaria, por permitirme culminar mi carrera profesional.
- A mi madre María Luisa Hernández Gatica, a quien debo todo lo que soy. Por su amor incondicional, confianza y apoyo a cada paso de mi vida; que a través de su esfuerzo y dedicación me brindó la mejor herencia: *ser un profesional de éxito.*
- A mi abuela Teresa Gatica, por creer incondicionalmente en mí, por infundir principios y valores en mi vida; por hacerme un hombre de bien. Mamita, simplemente gracias por los consejos y regañadas, ¡esta meta es para vos!
- A mis hermanas Ana Raquel y María José, por su cariño, motivación y palabras de ánimo.
- A mi novia Heidy Natareno Flores, por creer en mis metas y brindarme todo su apoyo en la parte final de este proyecto; por inspirarme a ser cada día mejor.
- A mis sobrinas Ale, Andrea y Daniela, que este pequeño logro sea de inspiración para sus vidas y las motive a seguir estudiando y superándose. *¡Todo esfuerzo tiene su recompensa!*
- A mis amigos y colegas Mynor Mejia, Mynor Santos, Christopher Casto, Mario Chang, Lupita Aceituno, Damy Salalá, Andy Mendoza, JJ Juarez, JA Gonzales, Marielita García, Pao Ordoñez, Viviana Yax; por tener el gusto de compartir las aulas e infinidad de anécdotas con ustedes. *¡grandes profesionales!*
- A la USAC Gloriosa y tricentenaria Universidad de San Carlos de Guatemala, por ser mi casa de estudios durante 10 años, en especial a la Facultad de Ciencias Económicas y plan fin de semana.

## ÍNDICE

	<b>Página</b>
INTRODUCCIÓN	i
 <b>CAPÍTULO I</b> <b>DISTRIBUIDORAS DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN GUATEMALA</b>	
1.1 Sector energético en Guatemala	1
1.2 Subsector eléctrico guatemalteco	1
1.3 Sistema eléctrico nacional	3
1.4 Mercado eléctrico	3
1.5 Mercado mayorista	4
1.5.1 Agentes de mercadeo mayorista	5
1.6 Empresa dedicada a la distribución de energía eléctrica	6
1.6.1 Empresa	6
1.6.2 Formas de constitución	6
1.7 Estructura organizacional	10
1.8 Departamento de Tesorería	14
1.9 Legislación aplicable	15
1.9.1 Constitución Política de la República de Guatemala y sus reformas	16
1.9.2 Código de Comercio (Decreto número 2-70) y sus reformas	16
1.9.3 Código Civil (Decreto número 106) y sus reformas	17
1.9.4 Código de Trabajo (Decreto número 1441) y sus reformas	18
1.9.5 Código Tributario (Decreto número 6-91) y sus reformas	18
1.9.6 Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto número 27-92) y sus reformas	19

1.9.7	Ley del Impuesto de Solidaridad (ISO) Decreto No. 73-2008	20
1.9.8	Ley de Actualización Tributaria (Decreto número 10-2012) y sus reformas	20
1.9.9	Ley General de Electricidad (Decreto número 93-96)	21
1.9.10	Reglamento de la ley de electricidad, acuerdo gubernativo 256-97, reformado por el acuerdo gubernativo 68-2007	22
1.9.11	Reglamento del administrador mercado mayorista acuerdo gubernativo 299-98, reformado por el acuerdo gubernativo 69-2007	22
1.9.12	Normas Técnicas del Servicio de Distribución resolución Comisión Nacional de Energía Eléctrica No. 09-99	23

## **CAPÍTULO II**

### **GESTIÓN DEL FRAUDE Y SISTEMAS DE CONTROL INTERNO**

2.1	Gestión del fraude	25
2.2	Fraude	25
2.3	Riesgo de fraude	26
2.4	Esquemas del fraude	27
2.5	Pentágono del fraude	29
2.6	Tipos de fraude	31
2.6.1	Fraude interno	31
2.6.2	Fraude externo	32
2.7	Banderas rojas de fraude	32
2.8	Metodología para evaluar el riesgo de fraude	34
2.9	Sistema de control interno	35
2.10	Marco de Control Interno Integrado y sus componentes	35

2.10.1	Entorno de control	36
2.10.2	Evaluación de riesgos	37
2.10.3	Actividades de control	37
2.10.4	Información y comunicación	38
2.10.5	Supervisión	38
2.11	Marco integrado de control	38
2.11.1	Principios y componentes de control	39
2.12	Evaluación del fraude y control interno	41
2.13	Guía de Gestión de Riesgos de Fraude	41
2.13.1	Alineación de los principios del marco de control interno integrado COSO 2013 para la evaluación del riesgo de fraude	43

**CAPÍTULO III**  
**EL ROL DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR**  
**EXTERNO**

3.1	Definición de Contador Público y Auditor	51
3.2	Perfil del Contador Público y Auditor	52
3.3	Características del Contador Público y Auditor	52
3.3.1	Normas de ética aplicables a los Contadores Públicos y Auditores	55
3.3.2	Campos de acción profesional	57
3.4	Principales diferencias entre asesoría y consultoría	58
3.4.1	Definición de consultor	59
3.4.2	Definición de asesoría	59
3.5	Definición de asesor externo	60
3.6	Alcance del servicio de asesoría	60

3.7	Código de ética profesional del Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala	60
3.7.1	Actuación en función del interés nacional	61
3.7.2	De responsabilidad ante la sociedad guatemalteca	61
3.7.3	De responsabilidad ante quien contrata sus servicios	62
3.7.4	De responsabilidad ante la profesión	63
3.7.5	De responsabilidad en la evaluación de la gestión del riesgo de fraude	64
3.8	El rol del Contador Público y Auditor ante la gestión de fraude	64

**CAPÍTULO IV**  
**EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR EXTERNO EN**  
**LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RIESGO DE FRAUDE EN EL**  
**DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE UNA EMPRESA**  
**DISTRIBUIDORA DE ENERGÍA ELÉCTRICA**  
**(CASO PRÁCTICO)**

4.1	Antecedentes de la empresa	68
4.2	Carta de solicitud de servicios profesionales de asesoría	73
4.3	Propuesta de servicios	75
4.4	Carta de aceptación de la propuesta de servicios	79
4.5	Carta de compromiso	80
4.6	Planificación	82
4.7	Trabajo de campo	95
4.8	Informe de asesoría	144
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>153</b>
	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>154</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>155</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
1.	Subsector Eléctrico Guatemalteco	2
2.	Mercado Eléctrico	3
3.	Organigrama general de empresa distribuidora de energía	11
4.	Sistema de clasificación del fraude y abuso profesional	28
5.	Pentágono del fraude	31
6.	Proceso de gestión continua y exhaustiva del riesgo de fraude	48
7.	De Evaluación del riesgo de fraude a la gestión de fraude	50
8.	Líneas de Defensa de Gestión de Riesgo de Fraude	65
9.	Organigrama general de empresa distribuidora de energía	70
10.	Organigrama Gerencia Financiera de empresa distribuidora de energía	71

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>No.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Pág.</b>
1.	Alineación de los principios del Marco de Control Interno Integrado COSO 2013 a Principios de Gestión de Fraude	44

## INTRODUCCIÓN

El fraude en el transcurso del tiempo ha evolucionado en todo el mundo y como consecuencia de los grandes escándalos corporativos constantes vinculados a la corrupción. Por esta razón las entidades reconocen que el riesgo de fraude y conductas irregulares están implícitas en la sociedad; y tienen plena conciencia de la necesidad de crear medidas específicas tendientes a su gestión oportuna y efectiva. Derivado a estas prácticas es que debe de poner todos los esfuerzos en prevenir, detectar y dar respuestas a estos riesgos, mediante a la administración efectiva del riesgo de fraude brindándole a las organizaciones las herramientas de control.

La falta de una evaluación de la gestión del riesgo de fraude que cubra las necesidades que presenta la empresa distribuidora de energía eléctrica, imposibilita tener un control interno adecuado dentro del departamento de tesorería. Los controles internos deben estar contemplados de forma preventiva dentro del área financiera.

La gestión de fraude es necesaria para cumplir los objetivos de la empresa energética para evitar la corrupción, malversación de activos e información fraudulenta, dicha gestión debe considerar hechos históricos dentro de la organización en el cumplimiento de normativas internas y externas.

El presente trabajo de tesis denominado “El Contador Público y Auditor como asesor externo en la evaluación de la gestión del riesgo de fraude en el departamento de tesorería de una empresa distribuidora de energía eléctrica” se encuentra estructurado en cuatro capítulos respectivamente.

En el capítulo I, se definen aspectos de la empresa distribuidora de energía eléctrica, su actividad y las normativas a las cuales se encuentra afecta. El capítulo II, posee información sobre el riesgo de fraude, gestión, esquema, pentágono y los elementos de evaluación. El capítulo III contiene los fundamentos de la actividad del Contador Público y Auditor (CPA) desde el punto de vista de asesor externo en la evaluación de la gestión de fraude en el cumplimiento del trabajo de calidad, código de ética y su actividad específica en evaluación.

En el capítulo IV, se desarrolla el caso práctico que considera la metodología para la evaluación del riesgo de fraude, en su gestión específica en el Departamento de Tesorería, el trabajo de asesoría consiste en determinar si la gestión del riesgo es adecuada y consecuente a los objetivos de control definidos por la empresa. Se fundamentará en las guías de gestión de fraude emitidas por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), considerando los aspectos relevantes según la oportunidad, capacidad, riesgo, racionalidad y motivación para llevar a cabo un hecho que afecte los activos de la empresa. La evaluación contiene el establecimiento y cumplimiento de políticas y procedimientos en función al fraude; para concluir se presenta un informe del trabajo realizado desde el punto de vista de un asesor externo.

Por último, se establecen las conclusiones y recomendaciones del trabajo derivadas de la evaluación de la gestión del riesgo de fraude a la empresa distribuidora de energía eléctrica.

Y se concluye con las referencias bibliográficas utilizadas para la elaboración del presente trabajo de tesis.

# **CAPÍTULO I**

## **DISTRIBUIDORAS DE ENERGÍA ELÉCTRICA EN GUATEMALA**

### **1.1 Sector energético en Guatemala**

Se encuentra conformado por los subsectores de: hidrocarburos y eléctrico.

El Ministerio de Energía y Minas (MEM) es el órgano del Estado responsable de aplicar la Ley General de Electricidad y su Reglamento para dar cumplimiento a sus obligaciones. Así también, es el encargado de formular y coordinar las políticas, planes de estado y programas relativos al subsector eléctrico. El Ministerio otorga también, autorizaciones para la instalación de centrales generadoras y para prestar los servicios de transporte y distribución final de electricidad.

La segmentación de la industria eléctrica en Guatemala se divide en cuatro actividades principales: generación, transmisión, comercialización y distribución.

### **1.2 Subsector eléctrico guatemalteco**

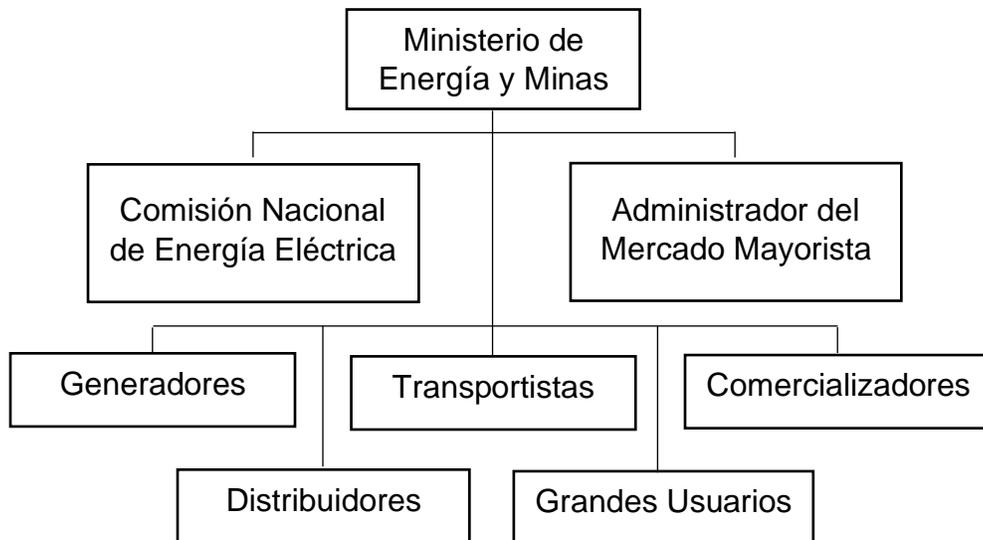
La reforma del sector eléctrico en Guatemala se inició con la emisión de su marco legal establecido en la Ley General de Electricidad (Decreto 93-96 del Congreso de la República de Guatemala) promulgada el 15 de noviembre de 1996). Posteriormente se emitieron el Reglamento de la Ley General de Electricidad (Acuerdo 256-97 del 2 de abril de 1997) y el Reglamento del Administrador del Mercado Mayorista AMM (Acuerdo 299-98 del 1 de junio de 1998). También, se han emitido normas técnicas de transmisión y distribución, normas de coordinación comercial y operativa y procedimientos técnicos que complementan el marco regulatorio.

Los principios generales de la Ley General de Electricidad establecen la libertad de la instalación de centrales generadoras, las cuales no requieren de autorizaciones por parte del estado, salvo las establecidas en la Constitución de la República y las leyes del país, incluyendo las referidas a medio ambiente, protección a las personas, a sus derechos y sus bienes. Así mismo el uso de bienes del Estado requerirá la respectiva autorización del Ministerio de Energía y Minas cuando la potencia de la hidroeléctrica sea mayor de 5 Mw.

“Es libre el transporte y la distribución de la electricidad son regulados y sujetos a autorización cuando utilizan bienes de dominio público”. (7:01)

El subsector eléctrico posee una estructura de la cual se desprenden los diferentes elementos que lo constituyen, como se muestra en la figura que se presenta a continuación:

**Figura 1**  
**Subsector Eléctrico Guatemalteco**



Fuente: Ministerio de Energía y Minas, año 2018.

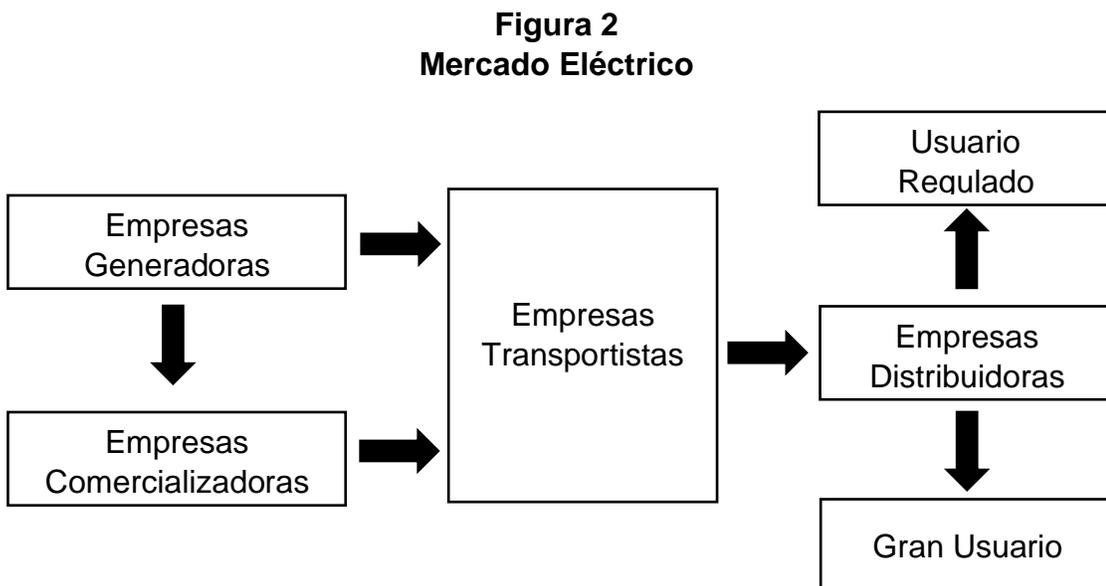
### 1.3 Sistema eléctrico nacional

“Es el conjunto de instalaciones, centrales generadoras, líneas de transmisión, subestaciones eléctricas, redes de distribución, equipo eléctrico, centros de carga y en general toda la infraestructura eléctrica destinada a la prestación del servicio, interconectados o no, dentro del cual se efectúan las diferentes transferencias de energía eléctrica entre diversas regiones del país”. (7:06)

### 1.4 Mercado eléctrico

“Es el instrumento en el cual se realizan las transacciones comerciales (compra y venta de potencia y energía eléctrica) del subsector eléctrico. La importancia de este componente radica en que determina cuantitativamente la dimensión del sistema eléctrico”. (14:03)

El cual se encuentra formado según la figura siguiente:



Fuente: Ministerio de Energía y Minas, año 2018.

El marco regulatorio en el que se apoya el subsector eléctrico de Guatemala está basado en un modelo de mercado competitivo de costos, que permite el acceso al sistema nacional interconectado a cualquier persona individual o jurídica que así lo desee y cumpla con los requisitos legales establecidos en la Ley General de Electricidad y sus reglamentos, establece un sistema equilibrado de precios de oferta y demanda para crear así las condiciones necesarias para la competencia. Las tarifas son fijadas por el ente regulador cuando se da la existencia de monopolios naturales, distribuidor o transportista.

La generación se lleva a cabo en un contexto libre y competitivo conformado por un mercado de oportunidad o de corto plazo, que se basa en el despacho de energía a costo marginal, y por un mercado a término o de largo plazo, en donde se pactan libremente las condiciones en lo que se refiere al plazo, el precio, la cantidad de potencia y de energía eléctrica a contratar.

### **1.5 Mercado mayorista**

“Es el conjunto de operaciones de compra y venta de bloques de potencia y energía que se efectúan a corto y a largo plazo entre agentes del mercado”.  
(7:04)

El administrador del mercado mayorista es una entidad privada sin fines de lucro, que coordina las transacciones entre participantes del mercado mayorista de electricidad, que asegura la competencia en un mercado libre, con reglas claras que promuevan la inversión en el sistema eléctrico, y que vela por el mantenimiento de la calidad en la prestación del servicio de energía eléctrica en Guatemala.

### **1.5.1 Agentes de mercadeo mayorista**

“Son los generadores, comercializadores, distribuidores, importadores, exportadores y transportistas cuyo tamaño supere el límite establecido en el reglamento de la Ley General de Electricidad” (7:05)

#### a) Generador

“Es la persona, individual o jurídica, titular o poseedora de una central de generación de energía eléctrica, que comercializa total o parcialmente su producción de electricidad.” (7:03)

#### b) Comercializador

Es la persona, individual o jurídica, cuya actividad consiste en comprar y vender bloques de energía eléctrica con carácter de intermediación y sin participación en la generación, transporte, distribución y consumo.

#### c) Distribuidor

“Persona, individual o jurídica, titular o poseedora de instalaciones destinadas a distribuir comercialmente energía eléctrica.” (7:03)

#### d) Peaje

Es el pago que devenga el propietario de las instalaciones de transmisión, transformación o distribución por permitir el uso de dichas instalaciones para la transportación de potencia y energía eléctrica por parte de terceros. (7:04)

#### e) Gran usuario

Es aquel cuya demanda de potencia excede al límite estipulado en el reglamento de la ley general de electricidad. (7:04)

## **1.6 Empresa dedicada a la distribución de energía eléctrica**

“La empresa distribuidora es aquella empresa que se dedica a transportar energía a los hogares, negocios o puntos de consumo.” (20:sp)

“Es la dueña de la infraestructura, es decir, las líneas de transmisión y subestaciones (los cables y los postes); también es la que se ocupa del mantenimiento, la solución de averías, la calidad del suministro y las altas y bajas de suministro, en su propia red.” (23:sp)

El distribuidor es la persona individual o jurídica, titular o poseedora de instalaciones destinadas a distribuir comercialmente energía eléctrica. (7:05)

### **1.6.1 Empresa**

Es la unidad económica de producción, está integrada por diversos elementos personales y materiales, coordinados. Las empresas fundamentalmente se dividen en: Industriales, comerciales y de servicios. Las industriales transforman materias primas en productos útiles para ser consumidos.

### **1.6.2 Formas de constitución**

La legislación guatemalteca con relación a las empresas y sus formas de constitución reconoce cinco tipos de sociedades organizadas bajo forma mercantil, y son las siguientes:

#### **1. Sociedad colectiva**

Sociedad colectiva es la que existe bajo una razón social y en la cual todos los socios responden de modo subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.

La razón social se forma con el nombre y apellido de uno de los socios o con los apellidos de dos o más de ellos, con el agregado obligatorio de la leyenda “y Compañía Sociedad Colectiva”, la que puede abreviarse “y Cía S. C.”

Cuando un socio cuyo nombre o apellido sea parte de la razón social y se separe de la sociedad, puede mantenerse la razón social de la misma forma, debiendo agregársele la palabra “Sucesores”, abreviado “Sucs.”

## 2. Sociedad en comandita simple

Sociedad en comandita simple es la compuesta por uno o varios socios comanditados que responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales; y por uno o varios socios comanditarios que tienen responsabilidad al monto de su aportación. Las aportaciones no son representadas por títulos o acciones.

La razón social se forma con el nombre de uno de los socios comanditados o con los apellidos de dos o más de ellos si fueren varios y con el agregado obligatorio de la leyenda “y Compañía, Sociedad en Comandita”, la que puede abreviarse “y Cía, S. en C.”

Los socios comanditados tienen con exclusividad la administración de la sociedad y la representación legal de la misma, salvo que la escritura social permita que la tengan extraños. Los socios comanditarios tienen prohibido cualquier acto de administración de la sociedad.

## 3. Sociedad de responsabilidad limitada

Sociedad de responsabilidad limitada es la compuesta por varios socios que sólo están obligados al pago de sus aportaciones. Por las obligaciones

sociales responde únicamente el patrimonio de la sociedad y, en su caso, la suma que a más de las aportaciones convenga la escritura social.

El capital está dividido en aportaciones que no pueden incorporarse a títulos de ninguna naturaleza ni denominarse acciones. El número de socios no puede exceder de 20.

La sociedad gira bajo una denominación o bajo una razón social. La denominación se forma libremente, pero siempre hace referencia a la actividad social principal. La razón social se forma con el nombre completo de uno de los socios o con el apellido de dos o más de ellos. En ambos casos es obligatorio agregar la palabra Limitada o la leyenda “y Compañía Limitada”, las que pueden abreviarse Ltda. o Cía Ltda, respectivamente.

#### 4. Sociedad anónima

Sociedad Anónima es la que tiene el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito.

La sociedad anónima se identifica con una denominación, la que puede formarse libremente, con el agregado obligatorio de la leyenda “Sociedad Anónima”, que puede abreviarse S. A.

El capital autorizado de una sociedad anónima es la suma máxima que la sociedad puede emitir en acciones, sin necesidad de formalizar un aumento de capital. Puede estar total o parcialmente al constituirse la sociedad y debe expresarse en la escritura constitutiva de la misma.

En el momento de suscribir acciones es indispensable pagar por lo menos el 25% de su valor nominal. El capital pagado inicial de la sociedad anónima debe ser por lo menos de Q5,000.00.

Las acciones pueden pagarse en todo o en parte mediante aportaciones en especie. Las aportaciones en efectivo deben depositarse en un banco a nombre de la sociedad y en la escritura constitutiva el notario debe certificar ese extremo. La participación concedida a los fundadores en las utilidades netas anuales no debe exceder del 10%, ni puede abarcar un período de más de 10 años a partir de la constitución de la sociedad. Esta participación no puede cubrirse, sino después de haber pagado a los accionistas un dividendo del 5% por lo menos, sobre el valor nominal de sus acciones.

Patrimonio social es el conjunto de bienes que forman el capital social.

De las utilidades netas de cada ejercicio de toda sociedad, debe separarse anualmente el 5% como mínimo para formar la reserva legal. La reserva legal no puede ser distribuida en forma alguna entre los socios, sino hasta la liquidación de la sociedad. Sin embargo, puede capitalizarse cuando exceda del 15% del capital al cierre del ejercicio inmediato anterior.

## 5. Sociedad en comandita por acciones

Sociedad en Comandita por Acciones es aquella en la cual uno o varios socios comanditados responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria por las obligaciones sociales y uno o varios socios comanditarios tienen la responsabilidad limitada al monto de las acciones que han suscrito, en la misma forma que los accionistas de una sociedad anónima.

La razón social se forma con el nombre de uno de los socios comanditados o con los apellidos de dos o más de ellos, si fueren varios, y con el agregado

obligatorio de la leyenda “y Compañía, Sociedad en Comandita por Acciones”, la cual puede abreviarse “y Cía, S. C. A.”

Los socios comanditados tienen a su cargo la administración de la sociedad y la representación legal de la misma y están sujetos a las obligaciones y responsabilidades de los administradores de la sociedad anónima.

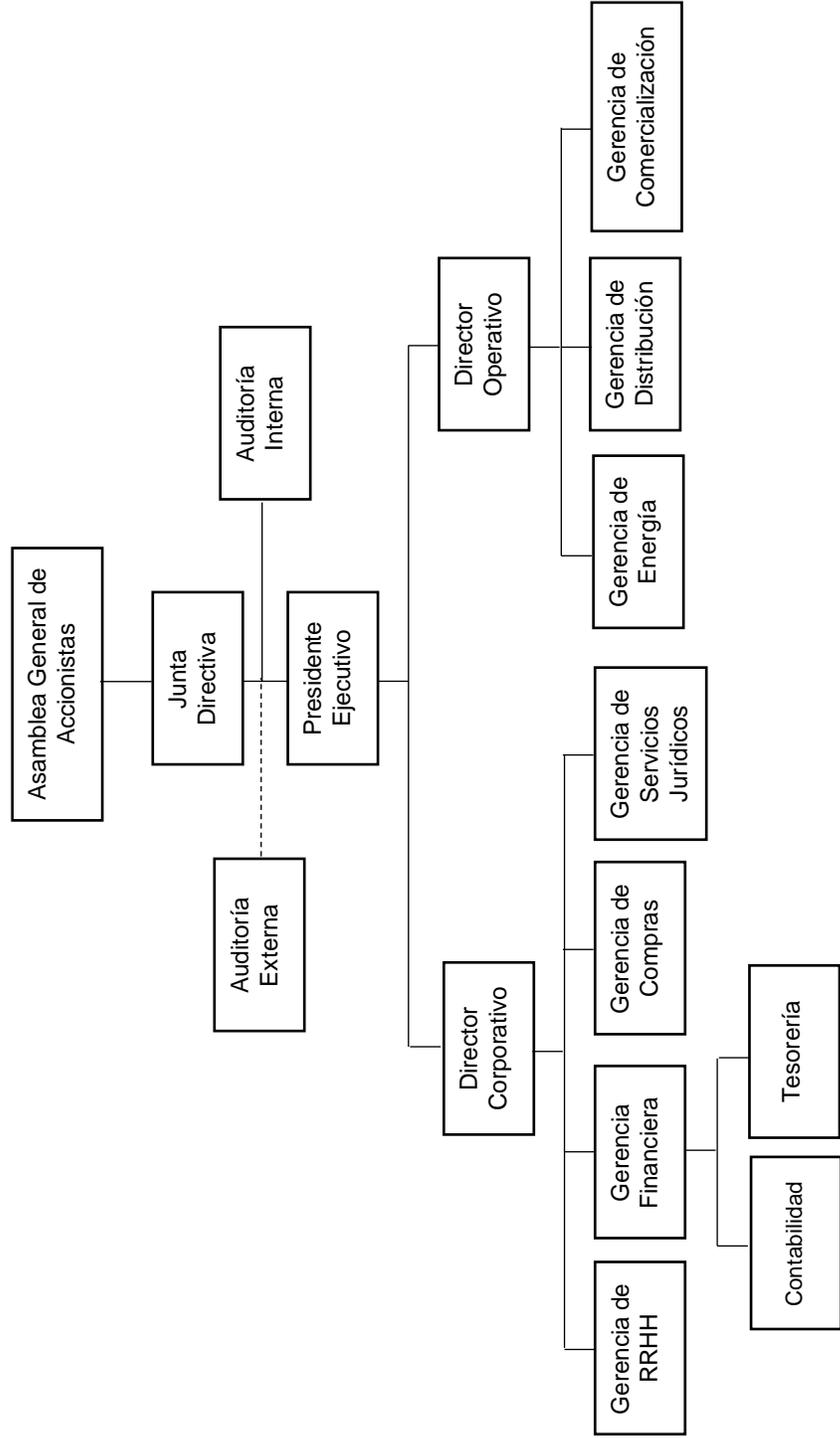
## 6. Sociedad de emprendimiento

El artículo 1040 del Código de Comercio indique que “La Sociedad de Emprendimiento es aquella que se constituye con una o más personas físicas que solamente están obligados al pago de sus aportaciones representadas en acciones, formando una persona jurídica distinta a la de sus accionistas”; y su objeto es incentivar y fortalecer el emprendimiento en Guatemala, mediante apoyos técnicos y financieros al emprendedor, así como agilizar el proceso de formalización de los emprendimientos, regulada en el Decreto 20-2018 Ley de Fortalecimiento al Emprendimiento y vigente en Guatemala a partir del 28 de enero de 2019.

### **1.7 Estructura organizacional**

La estructura organizacional de una distribuidora de energía eléctrica contempla tres niveles de jerarquía: Presidente Ejecutivo, Director Corporativo y Director Operativo, de estas dos últimas direcciones se desprenden gerencias y jefaturas de unidades que se dedican a operaciones específicas.

**Figura 3**  
**Organigrama general de empresa distribuidora de energía**



Fuente: Distribuidora Guatemalteca de Energía, S.A., año 2018.

a) Presidente Ejecutivo

Es el responsable de optimizar la rentabilidad del negocio de distribución eléctrica, debe maximizar la disponibilidad y rentabilidad de los activos de la red de distribución eléctrica, optimizar las inversiones y gastos asociados a la operación y mantenimiento de la red.

b) Auditoría Interna

Es la unidad encargada de la evaluación permanente e imparcial establecida por la empresa para todas las operaciones y estructura del control interno su función primordial es servir a la organización como un instrumento de control gerencial.

c) Auditoría Externa

Es responsable de efectuar un examen crítico y sistemático, el cual se encuentra debidamente detallado, que se realiza al sistema de información empleado por la empresa. Éste es realizado por un Contador Público y Auditor que no posee ningún tipo de vínculo ni relación con la empresa unidad de análisis.

d) Director Corporativo

Su función es coordinar las actividades de las gerencias administrativas que tiene a su cargo, las cuales son:

- Gerencia Financiera.
- Gerencia de Recursos Humanos -RRHH-.
- Gerencia de Compras.
- Gerente de Servicios Jurídicos.

e) Gerencia Financiera

Es responsable de realizar y presentar la información contable y financiera de la empresa, gestiona las necesidades de financiamiento y tesorería. Asimismo, planifica y gestiona las actividades fiscales, también es responsable de la implantación del control interno.

f) Gerencia de Recursos Humanos

Se responsabiliza de aplicar las políticas de recursos humanos adoptadas por la empresa, gestiona todas las actividades del ámbito de relaciones laborales, aplicación de las directrices propias de retribuciones como la definición de políticas y criterios para la seguridad personal.

g) Gerencia de Compras

Es la encargada de las compras los materiales e insumos para realizar los mantenimientos de las líneas de distribución, compra de transformadores y aparatos de medida de consumo de electricidad, así como otras compras de materiales e insumos necesarios para el funcionamiento de cada gerencia.

h) Gerencia de Servicios Jurídicos

Es responsable de los asuntos jurídicos relacionados con la actividad y negociaciones de la empresa, realiza asesoramiento y análisis legal respecto a las disposiciones legales y reglamentarias de las que está afecta la empresa.

i) Director Operativo

Gestiona la distribución y comercialización de la energía de donde se desprenden las siguientes gerencias:

- Gerencia de Energía
  - Gerencia de Distribución
  - Gerencia de Comercialización
- j) Gerencia de Energía
- Se encarga de realizar la planificación, control y gestión de la compra de energía, y de las negociaciones con los organismos reguladores del país. Esta gerencia es responsable de la operación y mantenimiento de la red eléctrica nacional.
- k) Gerencia de Distribución
- Es responsable de la programación y ejecución en campo de todas las actividades de construcción, mantenimiento, lectura y medida de la red de electricidad, así como de la gestión para la resolución de incidencias y control de la energía, en el ámbito geográfico asignado.
- l) Gerencia de comercialización
- Se encarga del desarrollo e implementación del ciclo comercial realiza la contratación, lectura, facturación y cobro a los usuarios del servicio eléctrico también presta atención al cliente dentro de los objetivos de calidad establecidos.

### **1.8 Departamento de Tesorería**

El departamento de tesorería se encarga de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos de control necesarios para salvaguardar los recursos financieros (flujos de caja) de la entidad. Promueve la eficiencia y eficacia del control de gestión de los recursos monetarios y atiende con

oportunidad y competencia las solicitudes de pago de los diferentes compromisos contraídos por la entidad.

Entre sus funciones se mencionan las siguientes:

- ✓ Elaborar conciliaciones bancarias
- ✓ Elaborar y analizar los flujos de efectivo
- ✓ Gestión de deuda bancaria
- ✓ Pago de dividendos
- ✓ Pagos de nóminas
- ✓ Realizar pagos a proveedores
- ✓ Controlar de forma estricta el cumplimiento de las condiciones pactadas con los bancos
- ✓ Control del nivel de liquidez

### **1.9 Legislación aplicable**

La empresa distribuidora de energía eléctrica, debido a sus diversas relaciones jurídicas que conforman su funcionamiento, están reguladas por leyes de diferente orden, como cualquier empresa le afectan disposiciones de carácter mercantil, fiscal, laboral, administrativo, entre otras. Con el propósito de conocer el ambiente del giro del negocio de la entidad se necesita comprender el marco legal y regulatorio, debido a que tienen un efecto fundamental en las operaciones de la entidad, dentro de las disposiciones legales se incluyen las siguientes:

### **1.9.1 Constitución Política de la República de Guatemala y sus reformas**

Es la ley suprema de la República de Guatemala, en la cual se rige todo el Estado y sus demás leyes. La Constitución Política de la República de Guatemala actual fue creada por una Asamblea Nacional Constituyente, el 31 de mayo de 1985, la cual lo hizo en representación del pueblo con el objeto de organizar jurídica y políticamente al Estado, así como, también contiene los derechos fundamentales de los miembros de su población.

A continuación, se citan los principios constitucionales que rigen la actividad empresarial en el país:

“Artículo 39.- Propiedad privada. Se garantiza la propiedad privada como un derecho inherente a la persona humana. Toda persona puede disponer libremente de sus bienes de acuerdo con la ley.

El Estado garantiza el ejercicio de este derecho y deberá crear las condiciones que faciliten al propietario el uso y disfrute de sus bienes, de manera que se alcance el progreso individual y el desarrollo nacional en beneficio de todos los guatemaltecos.” (1:09)

“Artículo 43.- Libertad de industria, comercio y trabajo. Se reconoce la libertad de industria, de comercio y de trabajo, salvo las limitaciones que por motivos sociales o de interés nacional impongan las leyes.” (1:10)

### **1.9.2 Código de Comercio (Decreto número 2-70) y sus reformas**

La distribuidora de energía eléctrica está sujeta a las disposiciones de la escritura de constitución y a lo establecido en el Código de Comercio. Toda vez se tenga dicha escritura la sociedad tiene la obligación de inscribirse en el Registro Mercantil General de la República, dentro del mes siguiente al

otorgamiento de la escritura social de acuerdo a lo establecido en el artículo número 334 del Código de Comercio.

Está obligada a llevar contabilidad en forma organizada, de acuerdo con el sistema de partida doble y aplicar los principios de contabilidad generalmente aceptados. Para el efecto deben llevar los libros o registros siguientes:

- a) Inventarios
- b) Diario
- c) Mayor
- d) Estados Financieros

### **1.9.3 Código Civil (Decreto número 106) y sus reformas**

Este instrumento legal establece que la sociedad debe celebrarse por escritura social y su contenido; que la aportación de bienes implica la transmisión de su dominio a la sociedad, y otros 12 (artículos. 1728 al 1735). También la inscripción de las distintas personas jurídicas en el Registro Civil, la que se hará con presencia del testimonio de la escritura pública en que se constituya la persona jurídica, y con la escritura debe acompañarse una copia de la misma, que quedará archivada, devolviéndose el testimonio de la escritura con la razón de haber quedado inscrita. (artículos. 438 y 439 del Código Civil)

Según el artículo diecinueve del Código Civil, las sociedades mercantiles quedan sujetas a lo convenido en su escritura constitutiva o en sus estatutos debidamente aprobados por la autoridad que corresponda. (9:sp)

#### **1.9.4 Código de Trabajo (Decreto número 1441) y sus reformas**

Instrumento jurídico que contiene los preceptos que regulan las relaciones entre patrono y trabajador; entre ellos: sus derechos y obligaciones, los contratos de trabajo, los pactos individuales y colectivos de trabajo, salario mínimo, jornadas, descansos, vacaciones, trabajos sujetos a regímenes especiales, reglamentos interiores de trabajo, sindicatos, huelgas, paros. En lo que respecta a otras leyes afines, se encuentran:

- a) Ley de aguinaldos, Decreto número 76-78
- b) Ley de bonificación incentivo, Decreto número 78-89
- c) Ley de bonificación anual (bono 14), Decreto número 42-92

#### **1.9.5 Código Tributario (Decreto número 6-91) y sus reformas**

Esta ley se originó con el objeto de evitar arbitrariedades y abusos de poder, así como normar convenientemente las relaciones entre el fisco y los contribuyentes. En él se establece de manera uniforme los principios generales, procedimientos, infracciones y sanciones, plazos legales, reglamentarios y administrativos, medios de extinción de la obligación tributaria, intereses a compensar a favor del fisco, para la correcta aplicación de las leyes específicas de cada impuesto. El Código Tributario cuya finalidad es armonizar las leyes tributarias ordinarias, crear uniformidad en los procedimientos y las disposiciones que sean aplicables para cualquier tributo.

El artículo cuatro del Código Tributario indica que “La aplicación, interpretación e integración de las normas tributarias, se hará conforme a los principios establecidos en la Constitución Política de la República de Guatemala, los contenidos en este código, en las leyes tributarias específicas y en la ley del Organismo Judicial.” (10:3)

En esencia regula a las leyes tributarias ordinarias o específicas donde se desarrolla la actividad profesional de todo comerciante individual o jurídico respecto a la relación del sujeto pasivo con el sujeto activo.

#### **1.9.6 Ley del Impuesto al Valor Agregado (Decreto 27-92) y sus reformas**

“Se establece el Impuesto al Valor Agregado, sobre los actos y contratos gravados por las normas de la presente ley, cuya administración, control, recaudación y fiscalización corresponde a la Superintendencia de Administración Tributaria SAT.” (11:01)

Del hecho generador se menciona en la ley los siguientes:

- a) Venta o permuta de bienes inmuebles o de derechos reales constituidos sobre ellos.
- b) La prestación de servicios en el territorio nacional
- c) Las importaciones.
- d) El arrendamiento de bienes muebles e inmuebles.

Los contribuyentes afectos al impuesto de ésta ley están obligados a emitir y entregar al adquirente del bien o servicio los siguientes documentos:

- a) Facturas en las ventas que se realice por los servicios que presten incluso respecto de las operaciones exentas del impuesto.
- b) Notas de débito si aumentara el precio o recargo sobre operaciones ya facturadas.
- c) Notas de crédito, para devoluciones, anulaciones o descuentos sobre operaciones ya facturadas.

La superintendencia de administración tributaria está facultada para autorizar, a solicitud del contribuyente, el uso de facturas emitidas en cintas o tiquetes,

en forma mecanizada o computarizada, por máquinas registradoras reguladas conforme lo que establece de la ley de IVA, siempre que por la naturaleza de las actividades que realice se justifique plenamente.

#### **1.9.7 Ley del Impuesto de Solidaridad (ISO) Decreto No. 73-2008**

Los contribuyentes afectos al impuesto de solidaridad, son las personas individuales o jurídicas que operen en el país y que dispongan de patrimonio propio, realicen actividades mercantiles o agropecuarias en el territorio nacional y que obtengan un margen bruto superior al cuatro por ciento (4%) de sus ingresos brutos. El período impositivo es trimestral y se computará por trimestres calendario.

Base imponible. La base imponible de este impuesto la constituye la que sea mayor entre:

- a) La cuarta parte del monto del activo neto; o,
- b) La cuarta parte de los ingresos brutos.

En el caso de los contribuyentes cuyo activo neto sea más de cuatro (4) veces sus ingresos brutos. (12:2)

#### **1.9.8 Ley de Actualización Tributaria (Decreto número 10-2012) y sus Reformas**

El Estado en su función de adecuar y sistematizar las normas tributarias crea esta ley. El impuesto se origine por la operación de toda persona individual o jurídica nacional domiciliada en el país; el impuesto se genera cada vez que se producen rentas gravadas; se liquida anualmente en forma definitiva, se determina y paga en forma anticipada como pagos trimestrales o con

retenciones mensuales del impuesto. Además, regula los sistemas de contabilidad en las que pueden operar los distintos contribuyentes.

### **1.9.9 Ley General de Electricidad (Decreto número 93-96)**

Norma el desarrollo del conjunto de actividades de generación, transporte, distribución y comercialización de electricidad y es de aplicación a todas las personas que desarrollen estas actividades, ya sean individuales o jurídicas, con participación privada, mixta o estatal, independientemente de su grado de autonomía y régimen de constitución.

Para que una empresa pueda realizar la distribución de energía eléctrica debe seguir el proceso que señala la ley de electricidad en los artículos siguientes:

“Artículo 20. Para la adjudicación de la autorización del servicio de distribución final, el Ministerio de Energía y Minas convocará a un concurso público, de conformidad con los términos del reglamento de la ley. La autorización del servicio de distribución final se referirá a una zona territorial la que podrá modificarse o ampliarse por convenio entre las partes, previa autorización del Ministerio. La zona autorizada no otorga exclusividad del servicio al adjudicatario.

Artículo 21. El Acuerdo Ministerial mediante el cual se otorga la autorización, caducará si no se suscribe la escritura pública correspondiente en el plazo estipulado dentro de los treinta días. El contrato transcribirá el acuerdo ministerial e indicará los procedimientos para efectuar modificaciones o ampliaciones a la autorización.

Artículo 22. Los adjudicatarios de las autorizaciones para el transporte y la distribución final de electricidad están facultados para:

- a) Usar en la construcción de las obras los bienes de dominio público, cruzar ríos, puentes, vías férreas y líneas de transporte y distribución de electricidad.
- b) Remover la vegetación que sea necesaria dentro de la franja de la servidumbre de paso, a efecto de garantizar la seguridad de vidas, bienes y las propias instalaciones eléctricas.

Estas facultades se realizarán de conformidad con las recomendaciones técnicas específicas, siendo responsables los adjudicatarios por los daños y perjuicios que ocasionen.” (7:07)

#### **1.9.10 Reglamento de la ley de electricidad, acuerdo gubernativo 256-97, reformado por el acuerdo gubernativo 68-2007**

“Las disposiciones del reglamento se aplican, dentro del marco de la ley, a las actividades de generación, transporte, distribución y comercialización, que incluye la importación y exportación de electricidad, toda persona o empresa que opere a cualquier título en el sistema eléctrico deberá dar cumplimiento a la ley, al reglamento y a las resoluciones que emita la Comisión.” (19:03)

#### **1.9.11 Reglamento del administrador mercado mayorista acuerdo gubernativo 299-98, reformado por el acuerdo gubernativo 69-2007**

De acuerdo al artículo número 44 de la Ley General de Electricidad, Decreto No. 93-96 y su reglamento en el Acuerdo Gubernativo No. 256-97 se crea el Administrador del Mercado Mayorista (AMM), una entidad privada, sin fines de lucro cuyo objetivo es asegurar el correcto funcionamiento del sistema nacional interconectado y de las interconexiones. (19:04)

” Las funciones del mercado mayorista son las siguientes:

- a) La coordinación de la operación de centrales generadoras, interconexiones internacionales y líneas de transporte al mínimo costo en un marco de libre contratación entre agentes del mercado mayorista.
  
- b) Establece precios de mercado de corto plazo para las transferencias de potencia entre generadores, comercializadores, distribuidores, importadores y exportadores.

Para que el administrador del mercado mayorista cumpla con sus funciones y para que disponga de los recursos necesarios se establece que cada generador, transportista, distribuidor, importador, exportador, comercializador y gran usuario pagará mensualmente una cuota de administración y operación.

Esta cuota debe hacerse efectiva a más tardar diez días después de recibir el informe de transacciones económicas correspondiente, emitido por el administrador del mercado mayorista.” (19:10)

#### **1.9.12 Normas Técnicas del Servicio de Distribución resolución Comisión Nacional de Energía Eléctrica No. 09-99**

Tienen como objetivo establecer derechos y obligaciones de los prestatarios y usuarios del servicio eléctrico de distribución, índices o indicadores de referencia para calificar la calidad con que se proveen los servicios de energía eléctrica, tanto en el punto de entrega como en el punto de utilización de tales servicios, tolerancias permisibles, métodos de control, indemnizaciones, sanciones y/o multas, respecto de los parámetros siguientes:

- a) Calidad del producto suministrado por el distribuidor
- b) Incidencia del usuario en la calidad del producto

- c) Calidad del servicio técnico
- d) Calidad del servicio comercial

“Para que el servicio eléctrico de distribución deba prestarse a la población, con calidad, continuidad y sin distorsiones que menoscaben la calidad del servicio al usuario final, debiéndose en todo caso actualizar las normas de calidad que han de exigirse, para que se cumpla con estos requerimientos.”

(7:08)

## **CAPÍTULO II**

### **GESTIÓN DEL FRAUDE Y SISTEMAS DE CONTROL INTERNO**

#### **2.1 Gestión del fraude**

“Es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.” (6:23)

Un programa o una gestión integral de fraude es una serie de acciones que se realizan por toda la organización y en todas las actividades de la organización que pretende identificar, mitigar y gestionar el riesgo de fraude, así como detectar y resolver los casos que se presenten. Deberá incluir acciones para asegurarse de cubrir los aspectos siguientes:

a) Tono ético

Definir y mantener un tono ético que desaliente el fraude

b) Evaluación y monitoreo de riesgo de fraude

Sistemas y procesos que permitan identificar, monitorear, evaluar y mejorar la situación actual de la organización en relación al riesgo de fraude.

c) Detección e investigación

Definir de forma clara los procesos de detección, investigación y resolución de fraudes. (3:19)

#### **2.2 Fraude**

Según la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados en sus siglas en Ingles ACFE, el fraude son actividades y/o acciones con el propósito de

enriquecimiento personal a través del uso inapropiado o la sustracción de recursos y/o activos de una organización por parte de una persona.

Es el uso de acciones que buscan presentar ante los inversionistas, analistas y/o mercado una situación no realista de la compañía, con el fin de cumplir con las expectativas de alguno o algunos de los grupos de interés.

El fraude se considera cualquier acto ilegal caracterizado por el engaño, el ocultamiento o la violación de la confianza. Los fraudes son perpetrados por individuos y organizaciones para lo siguiente:

- a) Obtener dinero, propiedades o servicios
- b) Evitar pagos o pérdida de servicios
- c) Asegurar una ventaja personal o del negocio

El fraude es un fenómeno económico, social y organizacional, aplicado a las finanzas o la información contable y consiste en cualquier acto u omisión de naturaleza dolosa y por tanto de mala fe, o de negligencia grave.

El fraude es cualquier acción u omisión intencional diseñada para engañar a otros, con el resultado de que la víctima sufre una pérdida y/o que el perpetrador logra una ganancia.

Los fraudes se caracterizan por la intención de engañar o proporcionar información falsa.

### **2.3 Riesgo de fraude**

“Es la posibilidad que existan actividades o acciones con el propósito de enriquecimiento personal a través del uso inapropiado o la sustracción de recursos o activos de una organización por parte de una persona.” (2:27)

## **2.4 Esquemas del fraude**

Los esquemas de fraude son delitos permanentes que pueden perpetrarse durante meses e incluso años sin ser detectados, esto dificulta la medición de las pérdidas asociadas a este delito.

Las pérdidas de fraude conocidas y confirmadas dejan claro que el coste es alto. Sin embargo, el verdadero coste del fraude es mayor que únicamente la pérdida monetaria debido al impacto sobre el tiempo, productividad, reputación y relaciones con clientes o los interesados en la organización.

El fraude ha impactado de forma negativa en las organizaciones en distintas maneras, tales como pérdidas financieras, de reputación, psicológicas y sociales. Existen organizaciones que se han visto forzadas a cesar sus operaciones debido a las repercusiones sufridas en términos financieros y de prestigio.

Las repercusiones psicológicas y sociales han sido devastadoras para los empleados. El fraude sin control perjudica a cualquier entidad.

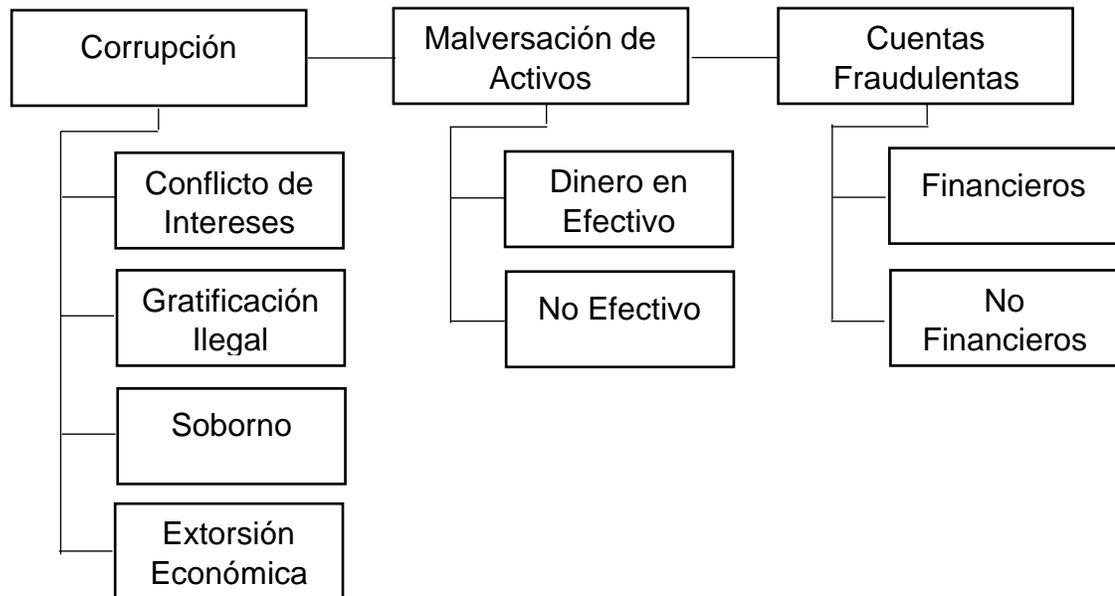
El fraude varía desde el hurto y comportamiento improductivo por parte de un empleado de menor nivel hasta la malversación de bienes, informes financieros fraudulentos. Sin embargo, el riesgo de fraude se reduce a través de una combinación de medidas de prevención, detección y disuasión. La mayoría de los esquemas de fraude pueden evitarse mediante controles internos básicos, auditorías efectivas y supervisión constante.

Los fraudes ocupacionales son aquellos en los que un empleado, directivo, funcionario o propietario de una empresa comete algún acto en perjuicio de esa organización. Los tres tipos principales de fraude en el entorno laboral son: la corrupción, apropiación indebida de activos, y las declaraciones fraudulentas.

La clasificación completa de fraude laboral a menudo es llamada el Árbol o Esquema del Fraude, se muestra a continuación:

**Figura 4**

**Sistema de clasificación del fraude y abuso profesional**



Fuente: elaboración propia con base a información de la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados, año 2018.

a) Corrupción

Dentro de la corrupción se consideran aspectos como los siguientes:

- Conflicto de Intereses (compras, ventas, entre otros)
- Gratificaciones
- Soborno (Comisiones por facturas, licitaciones, entre otras)
- Extorsión

#### b) Malversación de activos

Dentro de la malversación de activos se consideran aspectos como los siguientes:

- Desembolsos de efectivo (facturación, reembolsos de gastos)
- Robo de efectivo (clonación de tarjetas, robo de efectivo de cobros)
- Otros (efectivo en caja, apropiación de bienes)

#### c) Cuentas fraudulentas

Dentro de los estados fraudulentos se consideran aspectos como los siguientes:

- Diferencias en el periodo
- Ingresos ficticios
- Conciliación de gastos
- Revelaciones inapropiadas
- Valoración de bienes
- Credenciales de empleo
- Documentación

### **2.5 Pentágono del fraude**

“El fraude posee cinco factores según el modelo siguiente:

#### a) Presión o Motivación

Representa la necesidad que la persona intenta satisfacer mediante el fraude. Con frecuencia la presión proviene de un problema financiero significativo. Como ejemplo la necesidad de mantener su puesto de trabajo o de ganar un bono.

b) Oportunidad

Es la probabilidad de cometer un fraude sin ser detectado. Como quienes cometen un fraude no quieren ser descubiertos, deben estar convencidos de que sus actividades, no serán detectadas. La oportunidad se genera debido a controles internos débiles, mala gestión administrativa, falta de supervisión.

c) Capacidad

Es la ventaja que toma la persona ante un evento que pueda presentarse y obtener un beneficio a través de sus habilidades y aptitudes.

d) Racionalización

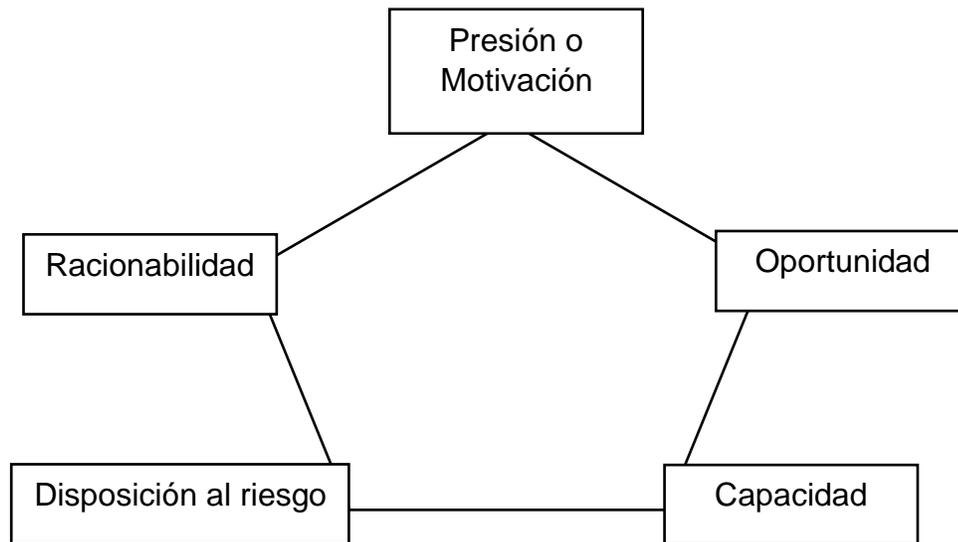
Es la capacidad de una persona para justificar un fraude, es un componente crucial en la mayoría de los fraudes. Supone que esa persona se convence de que su comportamiento cabe dentro de las nociones comúnmente aceptadas de la decencia y confianza.

e) Disposición al riesgo

La evaluación que realiza la persona respecto a la posibilidad de ser penalizado por las actividades realizadas.

Es importante mencionar que la intencionalidad es la base de los factores vistos con anterioridad ya que el fraude no es un hecho fortuito, la responsabilidad de la persona es completa y no debe existir nivel de consideraciones sobre lo cometido.” (25:sp)

**Figura 5**  
**Pentágono del fraude**



Fuente: Guía de orientación práctica, Auditoría y Fraude, Instituto de Auditores Internos de España. Año 2018.

## **2.6 Tipos de fraude**

“El fraude puede comprometer a una empresa, ya sea internamente por empleados, directivos, funcionarios o propietarios de la empresa, o externamente por los clientes, proveedores y otras partes. Otras formas de defraudar a las personas, en lugar de a las empresas”. (15:10)

### **2.6.1 Fraude interno**

El fraude interno, también llamado fraude laboral, 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. En pocas palabras, este tipo de fraude se produce cuando un empleado,

gerente, o ejecutivo comete fraude en contra de su empleador. Aunque los autores de fraude utilizan cada vez más la tecnología y nuevos enfoques para conciliar y ocultar las tramas de fraude en el trabajo, las metodologías utilizadas en este tipo de fraudes generalmente se dividen en categorías claras, probadas a lo largo del tiempo.

### **2.6.2 Fraude externo**

El fraude externo contra una compañía cubre una amplia gama de esquemas. Vendedores deshonestos que podrían participar en esquemas de manipulación de licitaciones, facturación a la empresa por bienes o servicios no prestados, solicitudes de sobornos a los empleados. Del mismo modo, los clientes deshonestos podrían presentar cheques sin fondos o información de una cuenta falsificada para el pago, o podrían tratar de devolver los productos robados o rebajados para un reembolso. Además, las organizaciones también se enfrentan a amenazas de violaciones a la seguridad y robos de propiedad intelectual cometidos por terceros desconocidos. Otros ejemplos de fraudes cometidos por terceros externos incluyen la piratería, el robo de información confidencial, el fraude fiscal, quiebra fraudulenta, fraude a seguros, fraude de atención médica, y el fraude de préstamo.

### **2.7 Banderas rojas de fraude**

Quienes cometen fraude suelen mostrar ciertos comportamientos o características que sirven como señales de advertencia o alerta, también llamadas “Banderas Rojas” (Red flags).

Se centran en el comportamiento humano, debido a que el hecho central de todo el fraude es la existencia de una o más personas y su cuestionable, atroz, no ética, o incluso ilegal, comportamiento.

Son las principales señales de alerta, para la detección y prevención temprana de un posible fraude.

Centran la atención en las anomalías, en la actividad empresarial y conducta de los colaboradores de la organización.

Las banderas rojas no son evidencia de que un acto sea ilegal se haya cometido o pueda ser realizado, pero si indican si un análisis más detallado es necesario.

Las banderas rojas no siempre son indicadores de fraude, pueden deberse a errores u omisiones.

“Las señales de alerta podrían relacionarse con aspectos como la frecuencia, lugar, cantidad y personalidad. Las banderas rojas incluyen controles pasados por alto por parte de la dirección u otros funcionarios de alto nivel, actividades de gestión gerencial que son irregulares o explicadas pobremente, el exceder constantemente de metas y objetivos sin importancia las condiciones variables del negocio ni de la competencia, proporcionar la información solicitada y cambios de proveedores o clientes importantes o inusuales”. (15:15)

Las banderas rojas también incluyen transacciones que no están respaldadas por documentaciones o que no cuentan con una aprobación normal, el que empleados o la dirección entregue personalmente cheques, quejas de clientes

sobre entregas, y un débil control de acceso de tecnología de la información, como sería el caso de controles débiles de contraseñas.

La concienciación con respecto a esquemas de fraude se desarrolla a través de evaluaciones periódicas realizadas por la dirección y por auditores, formación a los empleados y comunicación frecuente.

## **2.8 Metodología para evaluar el riesgo de fraude**

“Consiste en una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas. La dirección aplica a menudo técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no están disponibles datos suficientes y creíbles para una evaluación cuantitativa o la obtención y análisis de ellos no resulte eficaz por su coste.” (6:150)

Metodología a través de investigación, análisis de datos para detección de fraude le permitirá asegurar que el personal cuente con conocimiento especializado en virtud del fortalecimiento del control interno

Para evaluar el riesgo de fraude se pueden utilizar metodologías establecidas por la Organización COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, en español Comité de Organizaciones Patrocinadoras del Treadway) contenidas en sus informes sobre control.

Dentro de las publicaciones del comité se menciona la Guía de Gestión de Fraude. Esta guía pretende ser de apoyo de y en consonancia con el Marco de Control Interno Integrado COSO 2013 y servir como mejores prácticas,

orientación para las organizaciones a seguir en la realización de una evaluación del riesgo de fraude.

La Guía de Gestión de Fraude recomienda la aplicación del marco de control interno integrado COSO 2013 en las organizaciones al implementar esta guía como independiente, compatible y más completa proceso para evaluar específicamente el fraude de la organización riesgo como parte de un Programa de Gestión de Riesgos de Fraude más amplio o proceso. Este planteamiento, además de la evaluación del riesgo de fraude, también abarca la gobernabilidad del riesgo de fraude, diseño e implementación de las actividades de lucha contra el fraude, la investigación del fraude y la acción correctiva, y el riesgo de fraude evaluación de la gestión y seguimiento. Una vez que la guía es implementado, sus resultados se apoyan y serán consistentes con el marco general.

## **2.9 Sistema de control interno**

Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad.

## **2.10 Marco de Control Interno Integrado y sus componentes**

“El control interno es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- a) Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- b) Fiabilidad de la información financiera.
- c) Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.” (5:03)

Dentro de la definición de control interno se establecen los siguientes conceptos:

- a) Está orientado a la consecución de objetivos.
- b) Es un proceso con base de tareas y actividades.
- c) Es efectuado por las personas
- d) Proporcionar seguridad razonable
- e) Es adaptable a la estructura de la organización.

El marco de control interno integrado COSO 2013 indica que el control interno consta de cinco componentes integrados, son los siguientes:

1. Entorno de control
2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Supervisión o actividades de monitoreo

### **2.10.1 Entorno de Control**

“Es el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que desarrollar el control interno de la organización. El consejo y la alta dirección son quienes marcan el *Tono Ético* con respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad”. (5:04)

El entorno de control incluye la integridad y los valores éticos de la organización; los parámetros que permiten al consejo llevar a cabo sus

responsabilidades de supervisión del gobierno corporativo; la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad; el proceso de atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes; medidas de evaluación de desempeño.

### **2.10.2 Evaluación de Riesgos**

“Cada entidad se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. El riesgo se define como la probabilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos. La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles establecidos. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionará.” (5:04)

### **2.10.3 Actividades de Control**

Son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los negocios con impacto potencial en los objetivos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio, y en el entorno tecnológico. Según su naturaleza, pueden ser preventivas o de detección y abarcar una amplia gama de actividades manuales y automatizadas.

#### **2.10.4 Información y comunicación**

“La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad, tanto de fuentes internas como externas, para apoyar el funcionamiento de los componentes de control interno. La comunicación es el proceso continuo encargado de proporcionar, compartir y obtener información necesaria”. (5:05)

#### **2.10.5 Supervisión**

“Las evaluaciones continuas, las evaluaciones independientes o una combinación de ambas se utilizan para determinar si cada uno de los componentes del control interno, incluidos los controles para cumplir los principios de cada componente, están presentes y funcionan adecuadamente. Las evaluaciones continuas, que están integradas en los procesos de negocios de diferentes niveles de la entidad, suministran información oportuna. Las evaluaciones independientes, que se ejecutan periódicamente pueden variar el alcance y frecuencia dependiendo de la evaluación de riesgos, la efectividad de evaluaciones continuas y otras consideraciones de la dirección.” (5:05)

#### **2.11 Marco integrado de control**

El marco de control interno integrado COSO 2013 permite a las organizaciones desarrollar, de manera eficiente y efectiva, sistemas de control interno que se adapten a los cambios del entorno operativo y de negocio, mitiga riesgos hasta niveles aceptables y apoya en la toma de decisiones y el gobierno corporativo de la organización.

El marco integrado de control apoya a la dirección, al consejo, a los grupos de interés externos y demás partes que interactúan con la entidad a través de sus respectivas funciones relacionadas con el control interno, sin llegar a ser excesivamente estricto. Para ello, el marco ofrece un entendimiento de lo que constituye un sistema de control interno y aporta información de valor para determinar si se aplica de manera efectiva.

Para la dirección y el consejo, este marco proporciona:

- a) Un enfoque basado en principios que proporcionan flexibilidad y permiten el uso del criterio profesional a la hora de diseñar, implementar, desarrollar el control interno. Se trata de principios que se pueden aplicar a la entidad, nivel operativo y funcional.
- b) Requisitos para un sistema de control efectivo, considerando los componentes y principios existentes, como funcionan y cómo interactúan dichos componentes durante su funcionamiento.
- c) Un método para identificar y analizar los riesgos, desarrollar y gestionar respuestas adecuadas a dichos riesgos dentro de unos niveles aceptables y con un mayor enfoque sobre las medidas anti-fraude.

### **2.11.1 Principios y componentes de control**

El marco integrado establece un total de diecisiete principios que representan los conceptos fundamentales asociados a cada componente de control. Dado que los principios establecidos proceden directamente de los componentes, una entidad puede alcanzar un control interno efectivo en la aplicación de los principios.

Según los componentes se enumeran los principios por cada uno de ellos a continuación:

a) Entorno de control

Principio 1: Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos

Principio 2: Ejerce responsabilidad de supervisión

Principio 3: Establece estructura, autoridad, y responsabilidad

Principio 4: Demuestra compromiso para la competencia

Principio 5: Hace cumplir con la responsabilidad

b) Evaluación de riesgos

Principio 6: Especifica objetivos relevantes

Principio 7: Identifica y analiza los riesgos

Principio 8: Evalúa el riesgo de fraude

Principio 9: Identifica y analiza cambios importantes

c) Actividades de control

Principio 10: Selecciona y desarrolla actividades de control

Principio 11: Selecciona y desarrolla controles generales sobre tecnología

Principio 12: Se implementa a través de políticas y procedimientos

Principio 13: Usa información Relevante

d) Información y comunicación

Principio 14: Comunica internamente

Principio 15: Comunica externamente

e) Supervisión

Principio 16: Conduce evaluaciones continuas y/o independientes

Principio 17: Evalúa y comunica deficiencias.” (5:24)

## **2.12 Evaluación del fraude y control interno**

Una evaluación del riesgo de fraude es un proceso dinámico e iterativo. Identificar y evaluar los riesgos de fraude pertinentes para la organización. La evaluación del riesgo de fraude aborda el riesgo de información financiera fraudulenta, información financiera no presentada en los informes, la apropiación indebida de activos, y los actos ilegales (incluyendo corrupción). Las organizaciones pueden adaptar este modelo y satisfacer sus necesidades individuales, complejidades y metas.

Según el marco de control interno integrado COSO 2013, el principio 8, incluido dentro del componente de evaluación de riesgos, afirma: la organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos.

En setiembre de 2016, el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO por sus siglas en inglés), publicó una nueva Guía de Gestión de Riesgos de Fraude (en adelante “Guía Antifraude” o “Guía”) con el fin de ayudar a las organizaciones a auto protegerse y proteger a sus grupos de interés de actos de fraude y engaño, sean estos de origen interno o externo. La Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE por sus siglas en inglés) es coautora de la Guía. (4:03)

## **2.13 Guía de Gestión de Riesgos de Fraude**

La Guía describe la importancia crítica de la gestión del riesgo de fraude de la siguiente manera:

"Los grandes fraudes han llevado a la caída de organizaciones enteras, pérdidas masivas de activos e inversiones, costos legales significativos, encarcelamiento de ejecutivos clave, y la erosión de la confianza en los mercados de capitales, el gobierno y las entidades sin fines de lucro. (4:05)

A inicios de 1992, con la publicación del Marco Integrado de Control Interno, COSO ha proporcionado orientación en materia de gobierno corporativo y control interno, es adoptado como práctica líder por numerosas organizaciones. En la actualidad el Marco Integrado de Control Interno describe la gestión del riesgo de fraude como un componente integral del gobierno corporativo y del entorno de control interno de una organización, enfatiza que es un asunto de interés para el Directorio y la Alta Gerencia.

Específicamente, la Guía Antifraude se construye sobre la base del Marco Integrado de Control Interno COSO 2013 (en adelante Marco de COSO 2013) que posicionó al riesgo de fraude como un tipo de riesgo que afecta el "logro de los objetivos" de la organización.

La Guía Antifraude recomienda una evaluación exhaustiva de los riesgos de fraude, distinguiéndolos de los riesgos de errores de control interno. También recomienda que cada organización establezca un Programa integral de Gestión del Riesgo de Fraude.

Con el fin de fortalecer estas recomendaciones, la Guía incluye herramientas y recursos para llevar a cabo una evaluación del riesgo de fraude, redactar la política antifraude e implementar un Programa integral de Gestión del Riesgo de Fraude.

Las organizaciones deben revisar la Guía para evaluar su exposición al riesgo de fraude, comparar sus capacidades y situación actual contra los principios

de gestión del riesgo de fraude de COSO y determinar cómo implementar la Guía de acuerdo con sus necesidades. Cada organización tendrá decisiones que tomar con base al entendimiento de sus riesgos de fraude y el nivel de tolerancia de la organización frente a dichos riesgos, junto con la consideración de costo-beneficio de los controles antifraude específicos.

### **2.13.1 Alineación de los principios del Marco de control interno integrado COSO 2013 para la evaluación del riesgo de fraude**

La gestión del riesgo de fraude en un sistema integrado de control interno específico en el fraude, al requerir a la organización considerar la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de sus objetivos, como soporte de una evaluación de riesgos exhaustiva.

La guía va más allá de la evaluación del riesgo de fraude, postula cinco principios para una adecuada gestión del riesgo de fraude. Estos cinco principios se alinean con los diecisiete principios del marco de control interno integrado COSO 2013:

Por lo que se establece un cuadro donde hace referencia a alineación de los principios del marco de control interno integrado COSO 2013 para la evaluación del riesgo de fraude de la siguiente forma:

**Tabla 1**

**Alineación de los principios del Marco de Control Interno Integrado  
COSO 2013 a Principios de Gestión de Fraude**

<b>Componentes y principios de Marco de Control Interno Integrado COSO 2013</b>		<b>Principios de Gestión de Fraude</b>
<b>Entorno de Control</b>	1. La organización demuestra compromiso con la integridad y valores éticos.	1. La organización establece y difunde el Programa de Gestión de Fraude, que demuestra las expectativas del Consejo de Administración y la Gerencia y su compromiso con la integridad y los valores éticos en relación a la gestión del riesgo de fraude.
	2. El Consejo de Administración demuestra independencia de la Gerencia y ejerce supervisión sobre el desarrollo y desempeño del control interno.	
	3. La Gerencia, con supervisión del Consejo de Administración, establece la estructura, líneas de reporte y las autoridades y responsabilidades apropiadas para el logro de objetivos.	
	4. La organización demuestra el compromiso para atraer, desarrollar y retener individuos competentes, en alineación a los objetivos.	
	5. La organización exige a los ejecutivos a rendir cuentas sobre sus responsabilidades en materia de control para el logro de objetivos	

Evaluación de Riesgos	6. La organización define sus objetivos con suficiente claridad para permitir una adecuada identificación y evaluación de riesgos relacionados a dichos objetivos.	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.
	7. La organización identifica riesgos para el logro de objetivos de manera transversal en la entidad y analiza dichos riesgos como base para determinar cómo gestionarlos.	
	8. La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de objetivos.	
	9. La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar el sistema de control interno de manera significativa.	
Actividades de Control	10. La organización selecciona y desarrolla actividades de control que constituyen a la mitigación de riesgos para el logro de sus objetivos a niveles aceptables.	3. La organización selecciona, desarrolla e implementa controles antifraude preventivos y detectivos para mitigar la ocurrencia de eventos de fraude o que no sean detectados de manera oportuna.
	11. La organización selecciona y desarrolla actividades de control generales sobre la tecnología para apoyar el logro de objetivos.	

	12. La organización implementa actividades de control a través de políticas que establecen lo que se espera y procedimientos para llevar dichas políticas a la acción.	
Información y Comunicación	13. La organización obtiene o genera información relevante y de calidad, y la utiliza para el funcionamiento de los otros componentes del sistema de control interno.	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.
	14. La organización comunica información internamente, incluyendo los objetivos y responsabilidades sobre el control interno para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.	
	15. La organización se comunica con grupos externos en relación a asuntos que afectan el funcionamiento del sistema de control interno.	
Supervisión	16. La organización selecciona, desarrolla y ejecuta evaluaciones permanentes y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.	5. La organización selecciona, desarrolla y ejecuta evaluaciones permanentes para determinar si cada uno de los cinco principios

	<p>17. La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de manera oportuna a los responsables de la adopción de medidas correctivas, incluyendo la Alta Gerencia y el Consejo de Administración, según corresponda.</p>	<p>de la gestión de riesgos de fraude está presente y en funcionamiento, y comunica de manera oportuna las deficiencias identificadas a los responsables de la adopción de las medidas correctivas, incluyendo la Alta Gerencia y el Directorio, según corresponda.</p>
--	--	---

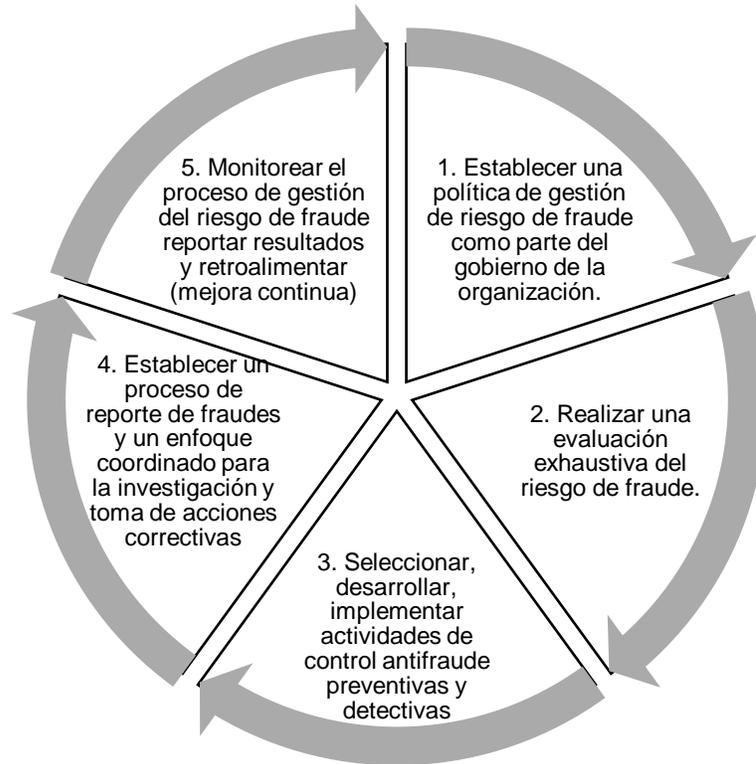
Fuente: elaboración propia con base a la Guía Antifraude del Marco Integrado de Control Interno COSO 2013. Año 2018.

Dicho lo anterior los principios de la Gestión del Riesgo de fraude son cinco de los cuales se hace referencia de cada componente, estos fundamentan un marco de referencia para realizar el proceso de comparación de la situación de la organización con lo que debería de ser la gestión adecuada por lo que se debe establecer la existencia de los principios, dados a que se encuentren presentes y en funcionamiento.

Se presenta el proceso de gestión continua en búsqueda de mejorar de forma en que se realiza y poner en marcha las posibles medidas correctivas en relación a los principios relacionados al fraude, por lo que se muestra a continuación el ciclo en la figura siguiente:

**Figura 6**

**Proceso de gestión continua y exhaustiva del riesgo de fraude**



Fuente: Guía de Gestión de Fraude emitida por Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Año 2018.

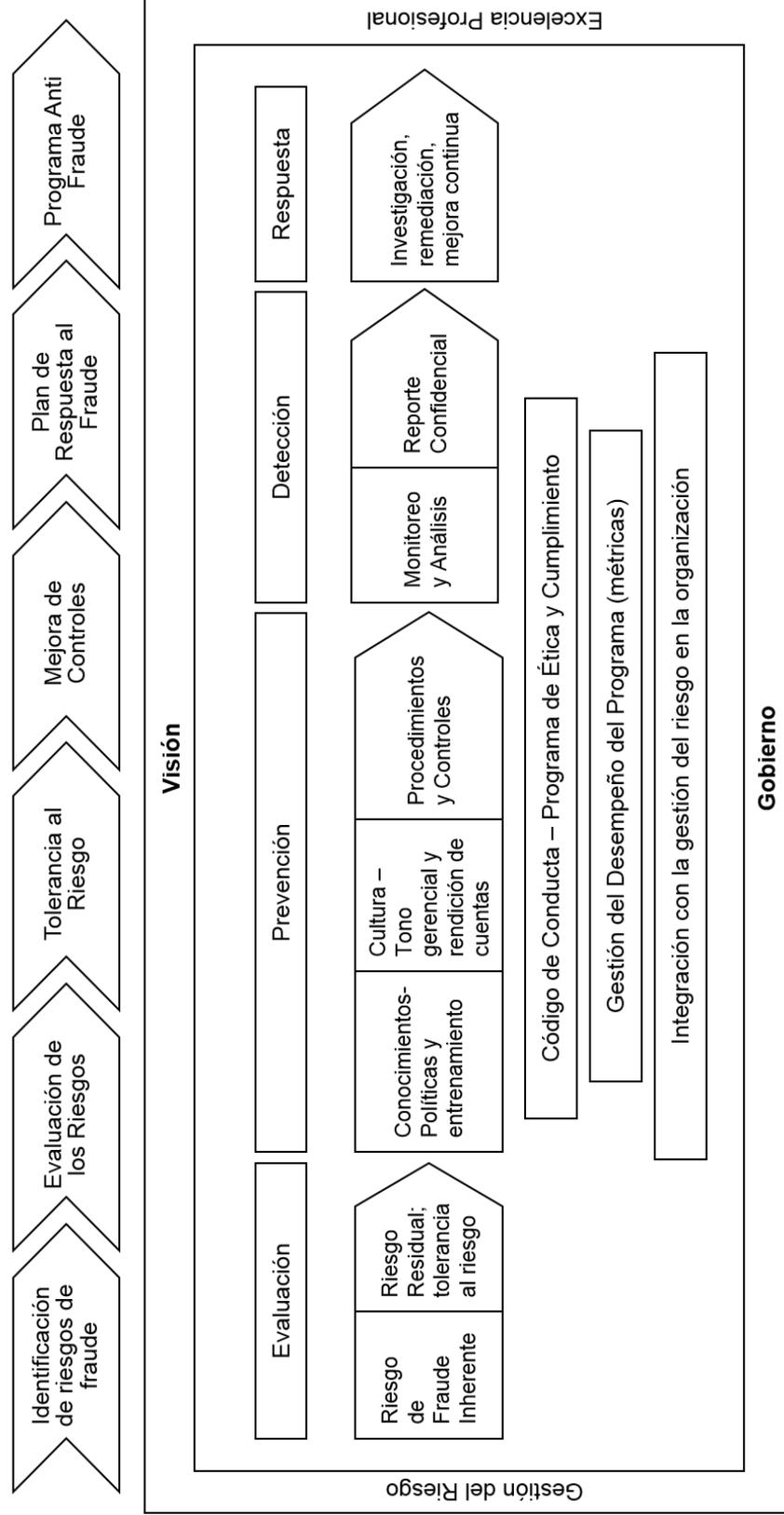
Cada organización considera el proceso, así como tomar de referencia la Guía de Gestión de Fraude para revisar sus riesgos de fraude, evaluar sus actividades de mitigación de riesgos de todos los tipos de fraude que la Guía describe, y para desarrollar e implementar un plan de acción.

La gestión de riesgo de fraude se lleva a cabo luego de realizar evaluaciones previas para mantener criterios adecuados en relación al giro de negocio, y las

exposiciones que posee ante temas de fraude y todos aquellos indicios o indicadores que representen la forma en la cual se gestiona los puntos clave, por lo que es necesario que la empresa a través de un sistema de control eficiente en apoyo al cumplimiento de objetivos, la gestión de fraude necesita de la participación de toda la organización como parte de su cultura. A continuación, se presenta una figura que demuestra los elementos que conforma la gestión de fraude.

**Figura 7**

**De Evaluación del riesgo de fraude a la gestión de fraude**



Fuente: Guía Antifraude del Marco Integrado de Control Interno COSO 2013.

## **CAPÍTULO III**

### **EL ROL DEL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR EXTERNO**

#### **3.1 Definición de Contador Público y Auditor**

“Es el profesional que cuenta con conocimientos y principios sólidos, dedicado a aplicar, manejar, evaluar, supervisar e interpretar la información financiera de una entidad, con la finalidad de diseñar mecanismos que sirvan de apoyo a la gerencia en la toma de decisiones.” (17:23)

La preparación académica y formativa del Contador Público y Auditor, lo capacita para diagnosticar, diseñar, construir, implementar y evaluar sistemas de información y control relacionado con la gestión administrativa de organizaciones de cualquier naturaleza.

Es el responsable de emitir una opinión sobre la razonabilidad de la información, el cumplimiento de regulaciones internas y externas, o eficiencia y eficacia de las operaciones del negocio. Su actividad se regula a través de normativas del país y marcos de referencia internacionales adoptados o alineados a su proceder y trabajos especiales o específicos.

#### **Importancia**

La importancia del Contador Público y Auditor surge por la necesidad de obtener la opinión de un profesional independiente (asesor), acerca de aspectos específicos de un tema en concreto como es el caso de la investigación que se presenta *evaluación de la gestión del riesgo de fraude*, esto para elevar el grado de confianza en la gestión del fraude en la entidad sujeto de análisis.

### **3.2 Perfil del Contador Público y Auditor**

“El Contador Público y Auditor cuenta con una preparación o formación académica que lo capacita para el planteamiento e instalación de sistemas de contabilidades, realización de auditorías, investigaciones, informes, dictámenes basados en auditorías practicadas, asesoramiento en áreas de gestión administrativas, política financiera, así como los servicios relacionados con impuestos.” (15:23)

### **3.3 Características del Contador Público y Auditor**

Para llevar a cabo trabajos de asesoría eficientemente el Contador Público y Auditor debe reunir las siguientes cualidades:

- a) Íntegro
- b) Objetivo
- c) Analítico
- d) Comunicativo
- e) Investigador
- f) Supervisar
- g) Responsable
- h) Ordenado
- i) Lógico

Para efectos del debido cumplimiento con la calidad profesional que se le requiere, el profesional ejerciente de la Contaduría Pública y Auditoría debe poseer algunas cualidades profesionales, las cuales se describen en el presente apartado.

a) Experiencia profesional

El profesional deberá tener la experiencia necesaria para cada tipo de trabajo que desarrolle; el sentido de dicha característica radica en que el conocimiento técnico adquirido mediante un proceso académico no puede ser practicado con la calidad necesaria si no se cuenta con la experiencia en el campo analizado.

Es de mucha importancia la experiencia debido a que la realización de un trabajo bajo un juicio profesional no apropiado, o bien, con malas prácticas de ejecución profesional podrían conllevar un perjuicio no solo contra quien contrata sus servicios y usuarios de la información, sino también perjudicaría gravemente al gremio profesional.

El Consejo de Normas Internacionales de Formación en Contaduría perteneciente a la Federación Internacional de Contadores (International Federation of Accountants/IFAC) establece lo siguiente: “Se considera necesario cumplir con un período adecuado de experiencia práctica antes de que los candidatos puedan presentarse a la sociedad como contadores profesionales, esto es en adición a los estudios académicos o de estudios realizados para aprobar un examen de calificación profesional. La combinación exacta de experiencia práctica y formación puede variar según las normas establecidas por los distintos organismos miembros y en conformidad con las leyes nacionales y locales, los requisitos de las autoridades reguladoras y las expectativas del público.” (13:53)

De acuerdo con el Manual de Educación Internacional emitido por la Federación Internacional de Contadores, establece que el período

mínimo de experiencia práctica para la realización de trabajos debe ser de tres años.

b) Calificación profesional

La competencia técnica necesaria para la ejecución de su profesión es obtenida en cualquiera de las universidades del país debidamente autorizadas para operar y emitir titulaciones profesionales. No obstante, lo anterior, la calificación profesional también está determinada por la experiencia práctica que haya tenido el Contador Público y Auditor durante el ejercicio de su carrera.

En el caso de Guatemala, el Colegio de Contadores Públicos y Auditores es el órgano responsable de velar para que los futuros colegiados tengan las calidades necesarias para el ejercicio de su profesión, lo anterior, es perseguido a través del monitoreo constante de la práctica de la profesión en el país. En la actualidad, dicho colegio profesional cuenta con un Tribunal de Honor, ante el cual se elevan los casos que puedan estar sujetos a ser examinados en caso que algún profesional de la Contaduría Pública y Auditoría haya cometido alguna falta contra las normas técnicas, o éticas que rigen la profesión.

c) Valores éticos, morales y aptitudes

El ejerciente de la profesión de Contaduría Pública y Auditoría deberá demostrar ante quien contrata sus servicios, la sociedad y con quien comparte el ejercicio profesional, un alto grado de compromiso con los valores éticos, morales y así también, deberá mostrar la aptitud para los encargos que acepte. Es importante indicar que los pilares éticos sobre los cuales descansa la profesión son los siguientes

- ✓ Responsabilidad hacia la profesión
- ✓ Responsabilidad hacia la sociedad
- ✓ Responsabilidad hacia quien contrata los servicios del Contador Público y Auditor

d) Juicio profesional

Es la capacidad que se tiene de aplicar el conocimiento técnico obtenido a través de la formación académica universitaria, así como el que fue obtenido por medio del ejercicio de la práctica profesional, para el presente caso, también implica que ambos criterios deberán ser observados en el Marco de Control Interno Integrado COSO 2013.

### **3.3.1 Normas de ética aplicables a los Contadores Públicos y Auditores**

Una característica que identifica a la profesión es que asume la responsabilidad de actuar en interés público. En consecuencia, la responsabilidad de un profesional no consiste exclusivamente en satisfacer las necesidades de un cliente o de la entidad para la que trabaja. En su actuación en interés público, el profesional acatará y cumplirá con lo estipulado en la legislación nacional vigente y respectivo código de ética profesional.

a) Es importante mencionar lo establecido en el Código Civil Decreto No. 106 del Congreso de la República y sus reformas en cual establece:

- ✓ Profesionales:  
Artículo 1668. El profesional es responsable por los daños o perjuicios que cause por ignorancia o negligencia inexcusables, o por divulgación de los secretos que conoce con motivo de su profesión.

- ✓ De los servicios profesionales:

Artículo 2027. Los profesionales que presten sus servicios y los que soliciten son libres, para contratar sobre honorarios y condiciones de pago.

- ✓ Efectos del contrato:

El artículo 1534 indica que las personas que celebren un contrato, están obligadas a concluirlo y a resarcir los daños y perjuicios resultantes de la inejecución o contravención por culpa o dolo. Lo anterior en el supuesto que el CPA haya firmado un contrato de prestación de servicios con un tercero, está obligado a cumplir lo pactado contractualmente.

- b) El Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad (International Federation of Accountants IFAC), en sus principios fundamentales nos habla de:

- ✓ “Integridad: ser franco y honesto en todas las relaciones profesionales y empresariales.
- ✓ Objetividad: no permitir que prejuicios, conflicto de intereses o influencia indebida de terceros prevalezcan sobre los juicios profesionales o empresariales.
- ✓ Competencia y diligencia profesionales: mantener el conocimiento y la aptitud profesionales al nivel necesario para asegurar que el cliente o la entidad para la que trabaja reciben servicios profesionales competentes basados en los últimos avances de la práctica, de la legislación y de las técnicas y actuar con diligencia y de conformidad con las normas técnicas y profesionales aplicables.

- ✓ Confidencialidad: respetar la confidencialidad de la información obtenida como resultado de relaciones profesionales y empresariales y, en consecuencia, no revelar dicha información a terceros sin autorización adecuada y específica, salvo que exista un derecho o deber legal o profesional de revelarla, ni hacer uso de la información en provecho propio o de terceros.
- ✓ Comportamiento profesional: cumplir las disposiciones legales y reglamentarias aplicables y evitar cualquier actuación que pueda desacreditar a la profesión.” (13:8)

### **3.3.2 Campos de acción profesional**

El Contador Público y Auditor conoce las áreas de su ejercicio profesional y, por lo tanto, se desarrolla en ciertas áreas, y que académicamente decide especializarse en: auditoría externa, interna, finanzas, como asesor fiscal, entre otros. Además, recibe particulares capacitaciones con el propósito brindar un servicio de calidad, como reconocimiento de su deuda moral hacia la sociedad en la que vive y se ha formado.

El Contador Público y Auditor desempeña diversas posiciones dentro de las empresas, pudiéndose mencionar como tales, las siguientes:

- ✓ Gerente General
- ✓ Gerente Financiero
- ✓ Auditor Interno
- ✓ Tesorero
- ✓ Gerente de Contabilidad

- ✓ Gerente de Presupuestos
- ✓ Gerente de Impuestos
- ✓ Contabilidad financiera
- ✓ Contabilidad de costos

También puede desempeñar trabajos como un profesional independiente, es decir sin tener relación de dependencia con una entidad; entre estos trabajos se mencionan los siguientes:

- ✓ Auditor Externo
- ✓ Asesor Fiscal y Tributario
- ✓ Asesor Financiero
- ✓ Consultor en el diseño y gestión de riesgos
- ✓ Asesor en evaluación gestión de riesgos de fraude

Los Contadores Públicos y Auditores pueden desarrollar las actividades anteriormente descritas, tomando en cuenta la normativa que regula la profesión y las demás normas establecidas para la preparación y presentación de información financiera contable, descrita en párrafos anteriores.

### **3.4 Principales diferencias entre asesoría y consultoría**

Al realizar un trabajo de consultoría se busca solucionar un problema específico y puede o no pactarse un seguimiento a la aplicación de las recomendaciones efectuadas, mientras que, en un servicio de asesoría, el asesor se compromete a verificar en forma periódica el cumplimiento, implementación y/o aplicación de las recomendaciones previas.

En el trabajo de consultoría se enfoca a la transferencia de conocimientos y capacitación de personal de manera que sean ellos mismos quienes solucionen cualquier problema sobre la marcha. En un trabajo de asesoría, el

asesor quien supervisa constantemente la aplicación de las recomendaciones y es quien plantea las soluciones.

#### **3.4.1 Definición de consultor**

Consultoría “es un servicio al cual los propietarios, directores de empresas y funcionarios públicos pueden recurrir si sienten la necesidad de ayuda o asesoría en la solución de diversos problemas y en la implantación de procesos de mejora continua.” (21)

Por lo que consultor se define como “...un profesional que trabaja como independiente o que pertenece a una empresa consultora, que brinda el servicio de asesoramiento a emprendedores, empresarios o empresas en diversos de temas de negocio.” (22)

#### **3.4.2 Definición de asesoría**

La asesoría es una actividad que consiste en aconsejar, opinar, sugerir posibles soluciones para un determinado problema, pero es a la administración de la empresa a quien le corresponde tomar decisiones y consecuentemente el éxito o el fracaso que se obtenga. Consiste en la búsqueda de soluciones en determinada materia.

La asesoría forma parte de una amplia gama de servicios que el profesional en la contaduría pública pone a disposición de las distintas organizaciones lucrativas o no lucrativas, ya que su campo de aplicación y desenvolvimiento es amplio.

### **3.5 Definición de asesor externo**

Es aquel profesional que ofrece sus servicios de asesoramiento, el cual, no posee dependencia de alguna organización. Actúa en nombre propio y percibe honorarios por servicios prestados por los servicios requeridos a través de su experiencia, renombre y conocimientos.

El asesor externo se considera como el especialista en un campo, esfera o profesión; al servicio de las personas con poder de decisión. Son consultados y escuchadas sus opiniones y consejos, con el fin de tomar, con conocimiento de causa una correcta decisión.

### **3.6 Alcance del servicio de asesoría**

El servicio de asesoría por naturaleza representa un campo amplio de actuación, por lo que el Contador Público y Auditor debe definir de forma precisa, clara y adecuada el alcance del trabajo a realizar, la responsabilidad de su trabajo inicia desde el momento en el cual se acepta prestar el servicio de asesoría a una organización.

### **3.7 Código de ética profesional del Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala**

La actuación del profesional en la Contaduría Pública y Auditoría es regulada por el Código de Ética Profesional presentado por el Colegio de Contadores Públicos y Auditores de Guatemala. El Código de Ética es de aplicación a todos los profesionales egresados de las distintas universidades del país, sin importar la índole de su actividad o especialidad, bien sea que practique el

ejercicio independiente o que actúe como funcionario o empleado de instituciones públicas o privadas. Abarca también a los Contadores Públicos y Auditores que, además ejerzan otra profesión.

### **3.7.1 Actuación en función del interés nacional**

Es deber de todo profesional ejercer en función del interés nacional, y en tal sentido contribuir al desarrollo del país y a elevar el nivel de vida de la población.

### **3.7.2 De responsabilidad ante la sociedad guatemalteca**

#### **a) Independencia de criterio**

Al expresar cualquier juicio profesional, el Contador Público y Auditor tiene la obligación de sostener un criterio libre de conflicto de intereses e imparcial.

#### **b) Calidad profesional de los trabajos**

En la prestación de cualquier servicio se espera del Contador Público y Auditor un riguroso desempeño en el trabajo profesional por lo que siempre tendrá presentes las disposiciones normativas de la profesión que sean aplicables al trabajo específico realizado. Actuará asimismo con la intención, el cuidado y la diligencia propia de una persona responsable.

#### **c) Preparación y calidad del profesional**

Como requisito para que el Contador Público y Auditor acepte prestar sus servicios, deberá contar con la preparación profesional y técnica y con la

capacidad necesaria para realizar las actividades profesionales satisfactoriamente.

d) Responsabilidad personal

El Contador Público y Auditor aceptará siempre la responsabilidad personal por los trabajos llevados a cabo por él o realizados bajo su dirección.

### **3.7.3 De responsabilidad ante quien contrata sus servicios**

a) Secreto profesional

El Contador Público y Auditor tiene la obligación de guardar secreto profesional y por lo tanto no revelar por ningún motivo, en beneficio propio o de terceros los hechos, datos o circunstancias de que tenga o hubiese tenido conocimiento en el ejercicio de su profesión. Solamente estará obligado a revelar información de sus clientes o contratantes cuando exista orden de juez competente o lo establezca la ley respectiva.

b) Obligación de rechazar tareas que irrespeten los principios y normas de la moral Faltará al honor y dignidad profesional todo Contador Público y Auditor que directa o indirectamente intervengan en actividades que riñan con la moral.

c) Lealtad hacia el usuario de los servicios

El CPA se abstendrá de sacar provecho de situaciones que puedan perjudicar a quien haya contratado sus servicios.

d) **Retribución económica**

Por los servicios que presta el Contador Público y Auditor se hace acreedor a una retribución económica decorosa.

### **3.7.4 De responsabilidad ante la profesión**

a) **Respeto a los colegas y a la profesión**

Todo Contador Público y Auditor cuidará las relaciones con sus colegas y con las instituciones que los agrupan, buscará que nunca se menoscabe la dignidad de la profesión, sino que se enaltezca y actuará con espíritu de grupo.

b) **Dignificación de la imagen profesional gracias a la calidad**

Para proyectar en los usuarios de sus servicios y en la sociedad en general una imagen positiva y prestigiosa, el Contador Público y Auditor se valdrá fundamentalmente de su calidad profesional y personal apoyándose en la promoción institucional y, cuando lo considere pertinente, podrá difundir y resaltar sus capacidades, pero sin dementar a sus colegas o a la profesión en general.

c) **Difusión y enseñanza de conocimientos técnicos**

Todo Contador Público y Auditor que de alguna manera transmita sus conocimientos, tendrá como objetivo mantener las más altas normas profesionales y de conducta y contribuir al desarrollo y difusión de los contenidos de la profesión.

### **3.7.5 De responsabilidad en la evaluación de la gestión del riesgo de fraude**

El asesor externo de la organización tiene la responsabilidad de cumplir con las normas profesionales, planificar y ejecutar el trabajo de evaluación del riesgo de fraude, identificar la información errónea o por fraude en la gestión realizada. Cuando el profesional ha establecido que existe evidencia de fraude o indicios debe de recomendar al Departamento de Tesorería los mitigadores del riesgo y controles necesarios para poder establecer una gestión adecuada en el cumplimiento de objetivos.

### **3.8 El rol del Contador Público y Auditor ante la gestión de fraude**

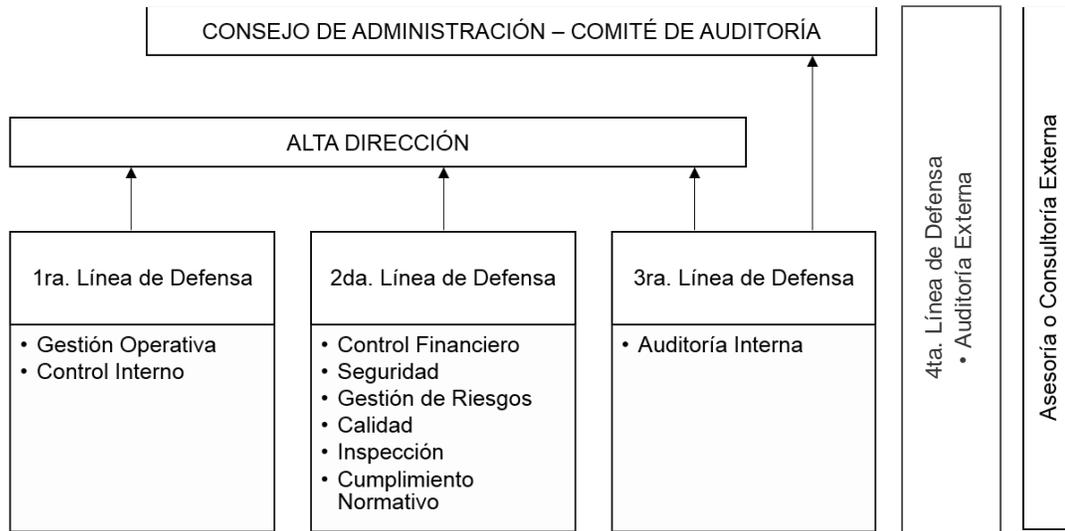
En la actualidad es habitual encontrar dentro de las organizaciones auditores, especialistas en riesgos, cumplimiento normativo, investigadores de fraudes, entre otros, que trabajan conjuntamente en la gestión del riesgo.

Cada especialista tiene perspectivas y capacidades específicas para aportar a las organizaciones.

Dado a las tareas asociadas a la gestión del riesgo y su control crecen exponencialmente y afectan diversos departamentos, por lo que debe coordinarse adecuadamente el riesgo.

Existen modelos como las tres líneas de defensa sobre la gestión de riesgos.

**Figura 8**  
**Líneas de Defensa de Gestión de Riesgo de Fraude**



Fuente: Elaboración Propia

Este modelo ofrece una manera simple y efectiva de potenciar las comunicaciones entre los implicados en la gestión, control de riesgos, a partir de significado de cada área.

Distingue entre grupos o líneas de defensa:

- a) En la primera, se sitúan todos aquellos que gestionan sus propios riesgos. Primera línea de defensa: las gerencias son dueñas de los riesgos y los gestionan; también son responsables de la implementación de acciones detectivas y correctivas para hacer frente los riesgos de proceso y control.
- b) En la segunda están los que vigilan los riesgos. La dirección establece diversas funciones de gestión de riesgos y cumplimiento para ayudar a crear y monitorear los controles de la primera línea de defensa. Una función de gestión de riesgos que facilita y monitorea la implementación de prácticas efectivas de gestión de riesgos por parte de las gerencias y que asiste a los dueños del riesgo en la definición del objetivo de exposición al riesgo; acá se incluye la gestión de riesgos.
- c) En la tercera, los independientes que proveen de su asesoramiento interno. La auditoría interna provee aseguramiento sobre la efectividad de la dirección, el control interno y la gestión de riesgos; incluyendo la manera en que las primeras dos líneas de defensa alcanzan sus objetivos de gestión de control y riesgos. El alcance usualmente cubre todos los elementos de los marcos de gestión de riesgos y control interno, que incluyen todos los elementos detallados en el marco integral de control interno COSO 2013 y marco de gestión de riesgos de la organización (por ejemplo, identificación de riesgos, evaluación de riesgos y respuesta al riesgo).
- d) En la cuarta línea de defensa, los independientes que proveen de su asesoramiento externo. La auditoría externa y otros entes externos se ubican fuera de la estructura de la organización, pero ellos pueden tener

un rol en la estructura general de gobierno corporativo y control de la organización. Cuando están bien coordinados, los auditores externos, entes fiscalizadores o reguladores y otros grupos externos de la organización pueden ser considerados como adicionales líneas de defensa, proporcionando aseguramiento a las partes interesadas de la entidad, incluyendo la alta dirección.

Por lo que el asesor externo debe de reconocer estas líneas de defensa e identificar si se alinea la empresa al modelo y sus atribuciones respecto a su proceder en la gestión de riesgos, identificar que no cumplan funciones de gestión quienes supervisan.

**CAPÍTULO IV**  
**EL CONTADOR PÚBLICO Y AUDITOR COMO ASESOR EXTERNO EN LA**  
**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RIESGO DE FRAUDE EN EL**  
**DEPARTAMENTO DE TESORERÍA DE UNA EMPRESA DISTRIBUIDORA**  
**DE ENERGÍA ELÉCTRICA**  
**(CASO PRÁCTICO)**

**4.1 Antecedentes de la Empresa**

El 1 de enero del 2000 se constituyó la sociedad Distribuidora Guatemalteca de Energía, S.A. (DIGESA) con el objetivo de distribuir energía eléctrica en todo el territorio nacional de Guatemala.

En octubre de 2002 DIGESA aprobó el aumento de capital en acciones comunes, hasta la suma de Q120 millones.

A partir del 1 de octubre de 2001 habilitó 248 puntos de recepción de pago, donde además de cancelar facturas por consumo de energía eléctrica, se solicitan copias de facturas y se hacen pagos de reconexiones. Se diseñó e implementó un nuevo formato de factura, el cual empezó a distribuirse oficialmente.

El 01 de enero de 2008, el Grupo Energía Renovable, S.A. adquirió el 61% de las acciones de DIGESA, por lo que se constituye en el nuevo socio mayoritario de esta empresa.

Actualmente se encuentra ubicada en la 9a. Avenida 6-00 Zona 14, Edificio Plaza El Roble, Nivel 13, Edificio Plaza El Roble, Guatemala.

Dentro de su gran objetivo se menciona lo siguiente:

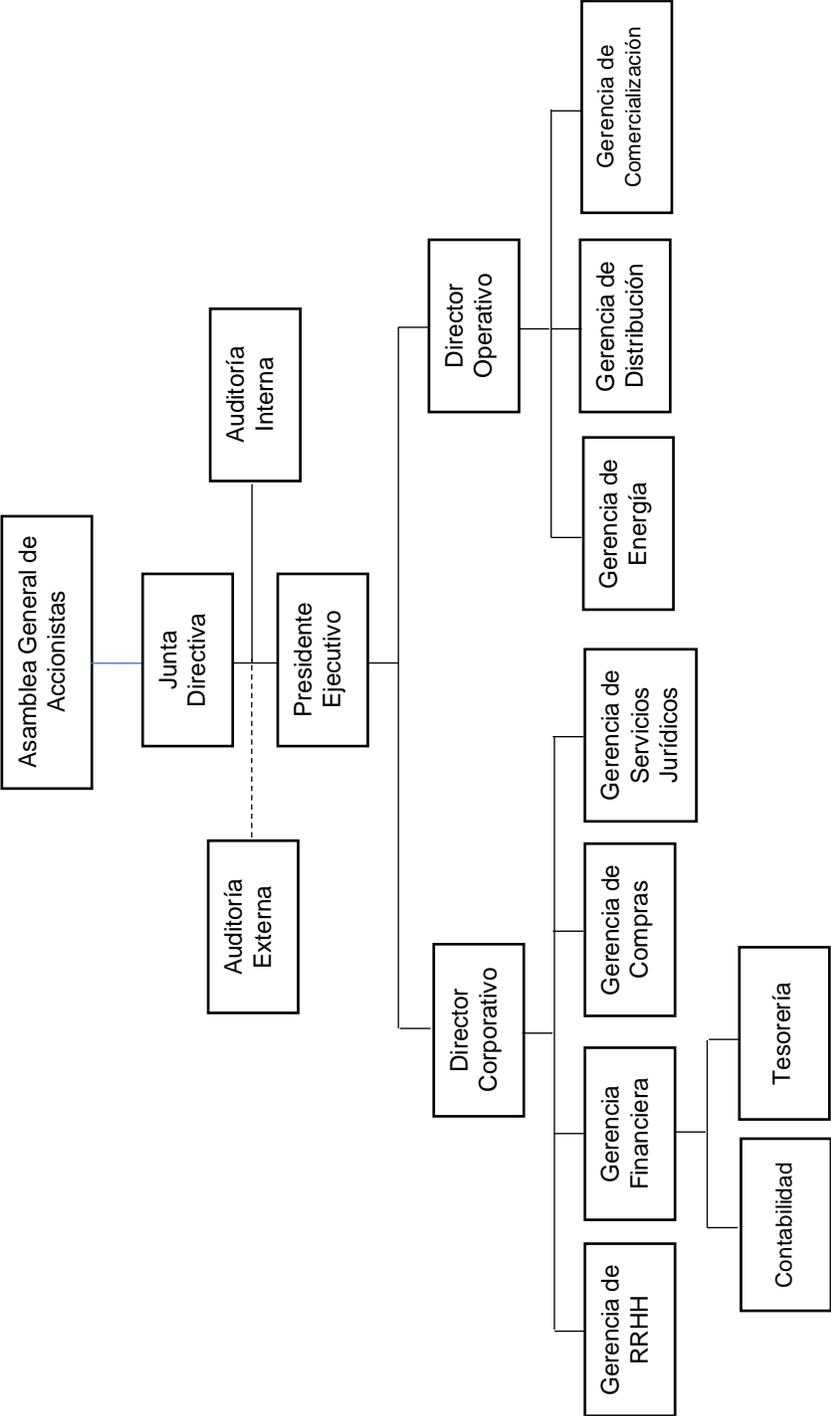
**Misión**

Somos una empresa perteneciente al sector energético nacional, miembro del Grupo Energía Renovable, S.A., orientados a la excelente atención al cliente y llevar energía eléctrica a los guatemaltecos para contribuir con su desarrollo y calidad de vida, promoviendo energías limpias.

**Visión**

Ocupar en la región la posición de grupo líder del mercado energético sin descuidar la responsabilidad social, ser reconocidos por nuestros clientes como una de las mejores empresas de servicios proporcionando valor agregado a nuestros grupos de interés.

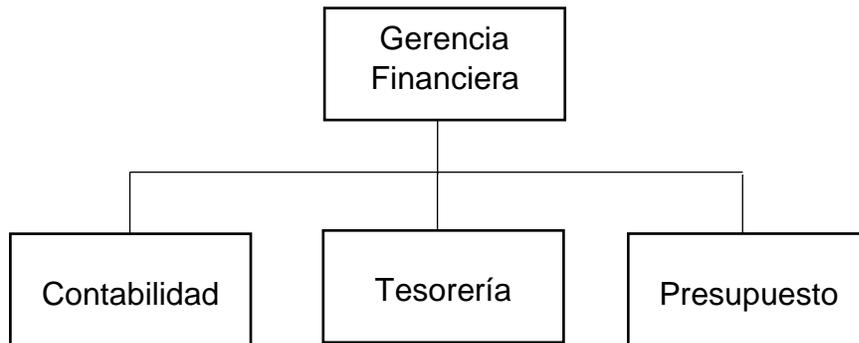
**Figura 9**  
**Organigrama general de empresa distribuidora de energía**



Fuente: Distribuidora Guatemalteca de Energía, S.A., 2018

**Figura 10**

**Organigrama Gerencia Financiera de empresa distribuidora de energía**



Fuente: Distribuidora Guatemalteca de Energía, S.A., año 2018.

El mundo es cambiante y toda empresa se encuentra expuesta a diferentes riesgos que al materializarse perjudican significativamente la organización y poder presentar pérdidas financieras.

Los socios han fortalecido la estructura organizacional tomando dos grandes decisiones, la primera es contar con ejecutivos de alto nivel dirigiendo cada una de las gerencias y la segunda consiste en profesionalizar la metodología y herramientas para gestionar el riesgo de fraude, lo cual realizan desde el año 2014 nombrando a un comité responsable integrado por uno de los socios, el Gerente Financiero y el Gerente de Informática, a su vez contrataron una firma de auditores para la capacitación sobre la gestión de fraude, sin embargo, no contaron con el servicio de acompañamiento para que les garantizara la calidad de análisis y de información generada para la toma de decisiones.

La evaluación y gestión del riesgo de fraude se ha promovido a niveles de gerencia desde el año 2015 ya a nivel de mandos medios, considerando que el área de tesorería como una de las áreas clave para la implementación ya que es la encargada del manejo de recursos económicos. El encargado del

Departamento de Tesorería es reciente en la contratación (1 año) y no había realizado un proceso de gestión de fraude en sus anteriores trabajos, ni se le ha brindado la capacitación formal como la recibida por el comité de implantación de la cultura anti fraude previo a la aplicación de estas prácticas, por lo que la Gerencia General y dicho comité tomaron la decisión de adquirir servicios externos para realizar una asesoría sobre la gestión de riesgo de fraude del área de tesorería.

## 4.2 Carta de solicitud de servicios profesionales de asesoría



Guatemala, 2 de enero de 2019

Licenciado

Daniel Mazariegos Morales

Mazariegos y Asociados

Guatemala, Guatemala

Licenciado

DIGESA una empresa que se dedica a la distribución de energía eléctrica, nos dirigimos a su persona, deseando que se encuentre bien y teniendo éxito en sus labores diarias.

Por medio de la presente carta de solicitud de servicios profesionales de asesoría y de la manera más atenta, le presento la solicitud de sus servicios para llevar a cabo la evaluación de la gestión del riesgo de fraude de la empresa del período del 01 de octubre al 31 de diciembre 2018.

Este trabajo deberá establecer la adecuada gestión en consecución de nuestros objetivos globales.

Derivado del conocimiento y experiencia que entendemos que su firma posee en el campo de control, marcos de gestión de riesgos, riesgo de fraude y aplicación de mejores prácticas a nivel internacional, por lo que nos encontramos en confianza de que pueda brindarnos un trabajo de calidad respecto a lo que necesitamos específicamente al Departamento de Tesorería.

Por lo expresado con anterioridad, esperamos nos envíen su propuesta de servicios profesionales de asesoría, considerando el alcance establecido.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Nelson Ismael Cortez', with a horizontal line underneath it.

MBA. Lic. Nelson Ismael Cortez  
Gerente General  
DIGESA

#### 4.3. Propuesta de servicios

**M&A**  
**Mazariegos & Asociados**  
Contadores Públicos y Auditores



**PROPUESTA DE ASESORÍA**  
**ENERO 2019**

Guatemala 03 de enero de 2019

Señor  
MBA Lic. Nelson Ismael Cortez  
Gerente General  
DIGESA  
Guatemala, Guatemala

Estimado Licenciado

Con relación a su carta del 02 de enero del presente año, mediante la cual solicita una asesoría, tenemos el agrado de presentarle a continuación nuestra Propuesta de Servicios Profesionales para la realización de una evaluación a la gestión de riesgo de fraude, por lo que existe un compromiso de alto nivel por parte de nuestro equipo para proveer a DIGESA los servicios que necesite para elevar su nivel de razonabilidad sobre lo expuesto.

**Alcance de trabajo**

El trabajo de asesoría consistirá en una evaluación, sobre la adecuada gestión del riesgo de fraude dentro del Departamento de Tesorería.

De tal forma que el proceso de elaboración del trabajo será necesario la cooperación del personal sobre la información puesta a nuestra disposición de forma documentada, con el propósito de evaluar la adecuada gestión.

La responsabilidad de la gestión, criterios, actividades de supervisión, seguimiento y establecimiento de inventario de posibles riesgos corresponde a la administración de DIGESA.

Como resultado del trabajo, se presentará un informe que establezca la adecuada gestión de riesgo de fraude y los hallazgos obtenidos en el proceso de realización de la evaluación.

La asesoría será limitada en su naturaleza nuestro trabajo se enfocará en la evaluación de la gestión de riesgo de fraude.

### **Vigencia**

Los acuerdos y compromisos de las partes contenidas en esta propuesta seguirán vigentes después de que se haya concluido el trabajo, bajo los términos acordados.

### **Coordinación de la asesoría**

Las fechas que hemos acordado para cada una de las etapas de nuestro trabajo se detallan a continuación:

- |                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| • Planificación de asesoría         | 09 |
| • Trabajo de campo                  | 13 |
| • Entrega y presentación de informe | 27 |

Les informaremos de inmediato sobre cualquier circunstancia que encontremos que pudiera cambiar significativamente las fechas de terminación establecidas.

### **Personal a cargo de la asesoría**

La Firma de Asesoría Mazariegos y Asociados, cuenta en la actualidad con un equipo de profesionales altamente especializados en asuntos de evaluaciones

de gestión de riesgos, que son parte integrante del equipo de trabajo o de apoyo que tendremos con el objeto de prestarles un servicio altamente calificado.

Nuestro equipo está preparado para trabajar con usted y para usted. Todos y cada uno de los profesionales que estarán involucrados en la asesoría se han comprometido a cumplir con sus objetivos de forma exitosa.

Las personas especializadas en el trabajo serán los siguientes:

Supervisor: Daniel Mazariegos Morales

Asesor de Evaluación: José Luis Hernández

### **Honorarios**

El desarrollo del trabajo se llevará a cabo por el espacio de 1 mes trabajando ocho (8) horas diarias de lunes a viernes, cuyos honorarios ascienden a la cantidad total de Sesenta mil quetzales exactos (Q60,000.00) IVA incluido.

Dichos honorarios serán facturados de la siguiente forma:

- 40% al inicio de nuestro trabajo de asesoría
- 35% entrega del borrador de informe.
- 25% entrega del informe final.

Atentamente,



Lic. Daniel Mazariegos Morales  
Mazariegos y Asociados.  
CPA colegiado No.325809

#### 4.4. Carta de aceptación de la propuesta de servicios



Guatemala, 04 de enero de 2019

Licenciado  
Daniel Mazariegos Morales  
Mazariegos y Asociados

Por medio de la presente, se confirma la aceptación de la propuesta de sus servicios, para la evaluación de la gestión del riesgo de fraude en el Departamento de Tesorería. DIGESA queda en disposición de sus requerimientos.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Nelson Ismael Cortez", with a stylized flourish at the end.

MBA. Lic. Nelson Ismael Cortez  
Gerente General  
DIGESA

#### 4.5 Carta de compromiso



Guatemala 05 de enero de 2019

Señor  
MBA Lic. Nelson Ismael Cortez  
Gerente General  
DIGESA  
Guatemala, Guatemala

Estimado Licenciado

A través de la aceptación de sus servicios, confirmamos nuestro compromiso a prestarles el servicio de asesoría a la evaluación de la gestión de fraude que se realiza en el Departamento de Tesorería en la Distribuidora Guatemalteca de Energía S.A. tomando de referencia el período del 01 de octubre al 31 de diciembre de 2018. Nuestra asesoría será realizada con el objetivo de que brindemos nuestra opinión sobre la adecuada evaluación de la gestión del riesgo de fraude en el Departamento de Tesorería

Una evaluación incluye el examen, sobre una base de pruebas, de la evidencia que soportan la forma en que gestionan los riesgos de fraude a los cuales se encuentra expuesto y los procesos que han realizado para prevenir, detectar e investigar eventos que demuestren indicios a fraude o su materialización. Además, se utilizará como modelo de gestión de fraude la Guía emitida por la

organización COSO fundamentada en principios del marco integrado COSO 2013, para establecer el proceso de comparación en lo que realiza la empresa con lo que debería ser según estándares internacionales de mejores prácticas.

Les recordamos que la responsabilidad de la adecuada gestión de fraude corresponde a la administración de la empresa. Esto incluye directrices, procesos de identificación, mitigación y prevención efectivos de riesgos, políticas asociadas, criterios para establecer controles, calidad de la información, cumplimiento de normativas y salvaguarda de activos.

Esperamos una amplia colaboración de su personal y que pongan a nuestra disposición la información que se requiera para llevar a cabo la asesoría. Nuestros honorarios se facturarán según lo convenido en la propuesta presentada y aceptada.

Esta carta será efectiva al compromiso acordado. Favor firmar y devolver con copia adjunta a esta carta para indicar su comprensión y acuerdo a nuestra evaluación de la gestión de fraude al Departamento de Tesorería.

Atentamente,



Lic. Daniel Mazariegos Morales

Mazariegos y Asociados.

CPA colegiado No.325809

## 4.6 Planificación



### Entorno de Control

Para DIGESA la cultura organizacional es influida de manera directa por la junta directiva, la experiencia y calidad de sus miembros implicaran el grado de vigilancia y el acierto en sus acciones de manera que los planes estratégicos son fundamentales que coincidan con el entorno de control.

Es importante que se promueva la integridad y la ética en toda la empresa y se traduzca en normas de comportamiento que reflejen la manera de conducirse y el compromiso que se tenga.

La gestión y la filosofía de la empresa determina políticas, indicadores según probabilidad de ocurrencia con base a la gestión de riesgo.

La estructura organizativa de la empresa proporciona el marco en el cual se planifica, ejecuta, controla y supervisa toda actividad realizada para poder alcanzar los objetivos específicos y en su conjunto relacionados a los factores que pueden brindar indicios a fraudes.

La autoridad y responsabilidad de las actividades son definidas de manera estratégica en sentidos que exista una interrelación de distintas áreas según la línea jerárquica establecida.

El nivel de integridad, comportamiento, competencia se refiere a recursos humanos, aplicación de prácticas en las acciones de contratación para una adecuada selección para mantener altos estándares derivados de las operaciones realizadas según corresponda.

Se deben considerar todos los aspectos para que la gestión sea adecuada en función a los criterios establecidos de forma que brinden eficiencia y eficacia en la consecución de objetivos.

### **Alcance**

La evaluación de la adecuada gestión de riesgo de fraude en el departamento de Tesorería, con base en la metodología y criterios, programa de fraude, actividades de control, prevención, detección y reportes, comunicación y monitoreo. Se utilizará el periodo de referencia determinado del 01 de octubre al 31 de diciembre del año 2018.

### **Metodología**

Se obtendrá información a través de cuestionarios, entrevistas relacionadas a la gestión de los fraudes o indicios de ellos, en la empresa según los últimos años.

Se revisarán documentos relacionados a la gestión y soporte de acontecimientos relacionados a fraude.

Se analizarán los documentos de soporte y se compararán contra la información obtenida de entrevista y cuestionario formulado.

En cada documento obtenido se realizará el análisis necesario para comprobar la adecuada utilización de metodologías y criterios de la información reportada.

## Cronograma de Actividades de Asesoría

<b>Cronograma de actividad de asesoría Del 07 de enero al 01 de febrero de 2019 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude</b>							
No.	DESCRIPCIÓN	Semanas					
		HP	RP	1	2	3	4
1	<b>Planificación del trabajo de Auditoría</b>	JLH	DMM				
	Planificar sobre la adecuada gestión de riesgo de fraude en el Departamento de Tesorería.	JLH	DMM				
2	<b>Trabajo de campo</b>	JLH	DMM				
	Aplicación de instrumentos de captación de información (Realización de los procedimientos que contiene el programa).	JLH	DMM				
3	<b>Evaluación</b>	JLH	DMM				
	Evaluación en consideraciones estipuladas en la planificación de la asesoría según Guía Antifraude de COSO.	JLH	DMM				
4	<b>Elaboración de Informe Final</b>	JLH	DMM				
	Presentación y entrega del Informe de Auditoría Interna.	JLH	DMM				

## Calculo de Honorarios



	<b>Horas Hombre</b>	<b>Valor en Q.</b>	<b>Total, por hora invertida</b>	
<b>Fase de planificación</b>				13,000.00
Socio	10	300.00	3,000.00	
Supervisor	20	250.00	5,000.00	
Asesor	40	125.00	5,000.00	
<b>Fase de trabajo de campo</b>				10,000.00
Supervisor	20	250.00	5,000.00	
Asesor	40	125.00	5,000.00	
<b>Fase de evaluación e informe</b>				20,000.00
Supervisor	40	250.00	10,000.00	
Asesor	80	125.00	10,000.00	
<b>Sub-total</b>				43,000.00
<b>IVA</b>				7,200.00
<b>ganancia %</b>				9,800.00
<b>Total honorarios</b> a facturar con IVA incluido				<b>60,000.00</b>

## Cuestionario de control interno – Visita Preliminar

**DIGESA**  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Cuestionario de Control – Visita preliminar  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre 2018

Objetivo: Obtener evidencia primaria acerca de la gestión de fraude en el área de tesorería como parte de la visita preliminar.

No.	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
<b>Jefe de Tesorería y Gerente de Recursos Humanos</b>				
1.	¿El personal relacionado al área de tesorería conoce sobre los fundamentos éticos que promueve la empresa?	✓		La empresa fomenta la ética en todas las actividades que realiza e impulsa valores.
2.	¿Existe un código de ética dentro de la empresa aplicable en las operaciones relacionadas a la actividad de tesorería?	✓		Existe un código, no se han realizado actualizaciones a los mismos en los últimos años y no se ha considerado el tema de fraude.
3.	¿Se tiene conocimiento de alguna violación a la ética o fraude que se haya dado en los últimos dos años?	✓		Existen algunos eventos que se han dado en los últimos 3 años sobre casos de indicios a fraude.

**DIGESA**  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Cuestionario de Control - Visita preliminar  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre 2018

No.	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
4.	¿Se cuenta con capacitaciones al personal encargado de actividades de Tesorería?		✓	No se realizan capacitaciones constantemente, por lo que al hacerlas solo se tiene conocimiento que está dirigida a los gerentes de cada área.
5.	¿Se analizan los conocimientos y habilidades requeridas para desempeñarse en el Departamento de Tesorería?	✓		La empresa define a través de Recursos Humanos quien está apto para el puesto.
6.	¿Existe una alta rotación del personal en el Departamento de Tesorería?	✓		Recursos humanos ha reportado que en los últimos años si hubo rotaciones constantemente.
7.	¿Existen suficientes empleados, en el Departamento de Tesorería para hacerle frente a las funciones establecidas?		✓	Se necesita contratar personal debido a la rotación, se dejan de realizar actividades del Departamento.

**DIGESA**  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Cuestionario de Control - Visita preliminar  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre 2018

No.	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
8.	¿Existe una adecuada segregación de funciones en el Departamento de Tesorería?		✓	No se encuentran definidas las funciones de forma escrita para los empleados.
<b>Gerente Financiero</b>				
9.	¿El Departamento de Tesorería se comunica adecuadamente y genera insumos de calidad para un buen registro de la utilización de los recursos?		✓	Existen errores de colaboradores al reportar información.
10.	¿Existe un sistema de información confiable que realiza copias de seguridad sobre la actividad de Tesorería?		✓	La información de reporte se genera en hojas electrónicas de Excel.
11.	¿La Gerencia Financiera realiza reuniones formales para definir tratamientos de la gestión de fraude?		✓	No realiza reuniones para discutir criterios utilizados o a utilizar en caso de que se materialice un fraude.

**DIGESA**  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Cuestionario de Control - Visita preliminar  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre 2018

No.	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
<b>Gerente General y Consejo de Administración</b>				
12.	¿El Consejo de Administración apoya y define criterios para la gestión de fraude dentro del Departamento de Tesorería?		✓	El Consejo no se ha visto involucrado en la gestión de riesgo de fraude, la responsabilidad y el reporte sobre dicha gestión va dirigida al Gerente General, es el encargado de supervisar y darle seguimiento al hecho cometido.
13.	¿El Consejo de Administración cuenta con un miembro especialista en gestión de riesgo de fraude?		✓	No cuenta con un miembro que conozca sobre la gestión de fraude.

**DIGESA**  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Cuestionario de Control - Visita preliminar  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre 2018

No.	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
14.	¿El Consejo de Administración brinda indicaciones sobre criterios de gestión?	✓		Se establecen criterios, pero no los conocen los asistentes de tesorería.
15.	¿La forma de gestionar el riesgo de fraude tiene posibilidad de establecer comunicación con los altos mandos de la empresa?		✓	Toda comunicación con relación a la gestión se establece a través GG
16.	¿Se han establecido objetivos globales que apoyen la gestión de fraude?	✓		No es de conocimiento para las diferentes áreas de la empresa.
17.	¿Existen políticas y procedimientos narrados y actualizados en función al fraude?		✓	Falta de darle a conocer al personal las políticas de manera escrita y formal, no se han actualizado en los últimos seis años.
18.	¿Se cuentan con banderas rojas relacionados al fraude o riesgos?		✓	No se tiene conocimiento sobre el mapeo de controles.

**DIGESA**  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Cuestionario de Control - Visita preliminar  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre 2018

No.	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
19.	¿Se ejecutan procesos de supervisión de manera oportuna y de calidad relacionados a la información generada por Tesorería?		✓	Se supervisa, pero no se evalúa la actividad de generación de información por tesorería.
20.	¿El Consejo de Administración es informado y cuestiona a la gestión y seguimiento referente a casos de fraudes?		✓	La información no es cuestionada por los altos mandos.

Las personas entrevistadas en nuestra visita preliminar fueron: un miembro del Consejo de Administración, Gerente General, Gerente Financiero, jefe de tesorería y Gerente de Recursos Humanos.

Hecho por: José Luis Hernandez 

Autorizado por: Daniel Mazariegos Morales 

**DIGESA**  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Programa de Trabajo  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre 2018

**Objetivo**

Determinar la metodología adecuada sobre la gestión de riesgo de fraude, con base a los criterios, seguimientos e información sobre casos presentados.

No.	PROCEDIMIENTOS	REF PT
1.	Elabore un cuestionario de control para obtener información relevante sobre la gestión de riesgo de fraude.	<b>HECHO</b>
2.	Realice una planificación de trabajo para evaluar la gestión de riesgo de fraude en función a la metodología, criterios, y seguimiento de casos de fraude o indicios, tomando de referencia la Guía de Gestión de Fraude emitida por COSO.	<b>HECHO</b>
3.	Solicite la POLITICA ANTI-FRAUDE y analice su objetivo, alcance y contenido. A través de ello realice los siguientes procedimientos del trabajo alineado a los cinco principios de gestión de fraude.	<b>PAF</b>
4.	Entreviste al Gerente Financiero y el Gerente General sobre la existencia de un programa de gestión del riesgo de fraude y solicítelo, así como a la Gerente de Recursos Humanos e investigue sobre parte de la estructura de gobierno que demuestre las expectativas y compromiso con la integridad y valores éticos en la organización.	<b>A</b>

**DIGESA**  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Programa de Trabajo  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre 2018

No.	PROCEDIMIENTOS	REF PT
5.	Indague sobre la evaluación periódica de la exposición al riesgo de fraude para el Departamento de Tesorería en función a lo siguiente: a) Probabilidad e impacto b) Existencia de actividades de control	<b>B</b>
6.	Observe e identifique las técnicas aplicadas en el Departamento de Tesorería en actividades de control de prevención, detección y reporte de posibles fraudes, que mitiguen la materialización de eventos con impactos económicos y reputacionales de manera oportuna.	<b>C</b>
7.	Obtenga información sobre el proceso de comunicación que realiza el Departamento de Tesorería sobre: a) Potenciales fraudes y denuncias b) Medidas correctivas a situaciones de incumplimientos	<b>D</b>
8.	Entreviste a personal clave para determinar el nivel de supervisión que realizan dentro de la gestión de riesgo de fraude que realizan continuamente por personal específico de forma interna o externa comunicando las deficiencias y responsabilidades de adopción de medidas según correspondan.	<b>E</b>

**M&A**  
**Mazariegos & Asociados**  
Contadores Públicos y Auditores

**DIGESA**  
Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
Programa de Trabajo  
Período de 01 de octubre al 31 de diciembre 2018

No.	PROCEDIMIENTOS	REF PT
9.	Determine cuál es el desarrollo de evaluaciones de los principios de gestión de riesgo de fraude se encuentra presente y en funcionamiento a través de una matriz global y una matriz por cada uno de los principios.	<b>M</b>
10.	Realice cruce de papeles de trabajo con el programa establecido.	<b>HECHO</b>
11.	Realice un informe sobre la evaluación de la gestión de riesgo de fraude conteniendo los hallazgos y recomendaciones.	<b>HECHO</b>

Hecho por:



Daniel Mazariegos Morales

Supervisor–Gerente de Firma

#### 4.7 Trabajo de Campo



#### DIGESA

#### Evaluación de la gestión de riesgo de fraude Índice de Papeles de Trabajo

Período de 01 de octubre al 31 de diciembre 2018

No.	Prueba	PT	Pág.
1.	Análisis Política Anti-Fraude de DIGESA	<b>PAF 1/6 a 6/6</b>	94-99
2.	Matriz Principio 1	<b>M-1 1/1</b>	100
3.	Evaluación del Programa de Gestión de fraude	<b>A-1 1/3 a 3/3</b>	101-103
4.	Verificación del Programa de Gestión a nivel organizacional	<b>A-2 1/4 a 4/4</b>	104-107
5.	Verificación del Código de Ética y Conducta	<b>A-3 1/2 a 2/2</b>	108-109
6.	Comunicado a la empresa sobre el compromiso antifraude	<b>A-4 1/2 a 2/2</b>	110-111
7.	Matriz Principio 2	<b>M-2 1/1</b>	112
8.	Evaluación de metodología de probabilidad e impacto.	<b>B-1 1/1</b>	113
9.	Verificación de criterios de probabilidad e impacto	<b>B-2 1/2 a 2/2</b>	114-115
10.	Establecimiento de criterios de probabilidad e impacto	<b>B-3 1/2 a 2/2</b>	116-117
11.	Matriz Principio 3	<b>M-3 1/1</b>	118
12.	Verificación de mitigadores de riesgo de fraude	<b>C-1 1/3 a 3/3</b>	119-121
13.	Evaluación de técnicas de prevención, detección y reporte	<b>C-2 1/4 a 4/4</b>	122-125

**DIGESA**  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Índice de Papeles de Trabajo  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre 2018

14.	Verificación de técnicas de prevención, detección y reporte	<b>C-3 1/2 a 2/2</b>	126-127
15.	Verificación de Banderas Rojas establecidas	<b>C-4 1/1</b>	128
16.	Matriz Principio 4	<b>M-4 1/1</b>	129
17.	Verificación de proceso de comunicación	<b>D-1 1/2 a 2/2</b>	130-131
18.	Verificación del canal de comunicación	<b>D-2 1/1</b>	132
19.	Verificación de potenciales fraudes y denuncias	<b>D-3 1/3 a 3/3</b>	133-135
20.	Matriz Principio 5	<b>M-5 1/1</b>	136
21.	Verificación de monitoreo sobre la gestión	<b>E-1 1/2 a 2/2</b>	137-138
22.	Matriz de principios presentes y funcionamiento	<b>MG 1/1</b>	139
23.	Cedula de Marcas	<b>Z-1 1/1</b>	140

DIGESA  
Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
Política Anti-Fraude  
Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
2018

P/T	<b>PAF 1/6</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	14/01/2019
Revisado por:	DMM	21/01/2019

**CFO**

La empresa proporciona copia fiel del original de su Política Antifraude:



DIGESA  
Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
Política Anti-Fraude  
Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
2018

P/T	PAF 2/6	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	14/01/2019
Revisado por:	DMM	21/01/2019

CFO

## Índice



1. Necesidad de la política
2. Conceptos básicos
3. Objetivos
4. Aplicación
5. Descripción de la política, compromisos
6. Comunicación de la política
7. Procedimientos asociados
8. Seguimiento de la política

DIGESA  
Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
Política Anti-Fraude  
Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
2018

P/T	<b>PAF 3/6</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	14/01/2019
Revisado por:	DMM	21/01/2019

**CFO**

### 1. Necesidad de la Política

El fraude en cualquier organización altera los valores éticos y perjudica sus resultados económicos, en caso de la distribuidora de energía es un elemento básico ante la sociedad contar con reputación y credibilidad.

El fraude está instalado en la actualidad, como una práctica que se encuentra en constante crecimiento por lo que constituye un riesgo significativo, que se le debe de hacer frente, como lo han demostrado diferentes escándalos financieros a través del tiempo en corporaciones de renombre. Consecuentemente, se debe de afrontar mediante una cultura decidida y comprometida, con anticipación a los hechos y no reaccionando una vez se hayan perpetrados los mismos.

Consciente de lo anterior, DIGESA se propone a definir su política en este campo de gestión del fraude, contemplando normativas de control existentes y los resultados, así como recomendaciones de las auditorías internas y externas, en busca de un tratamiento sistemático de todas las áreas que representa.

**Ver A-1**

Para hacerle frente a el fraude es preciso establecer un programa de actuación a partir de este documento "Política Antifraude" que exprese lo que desea conseguir. Asimismo, la entidad debe evaluar periódicamente la exposición al riesgo de fraude, así como su gestión. La Política Antifraude debe contemplar tres elementos: prevención, detección e investigación.

DIGESA  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Política Anti-Fraude  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
 2018

P/T	<b>PAF 4/6</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	14/01/2019
Revisado por:	DMM	21/01/2019

**CFO**

Es importante ser conscientes de que la normativa de prevención del fraude no puede por si misma garantizar la inexistencia de situaciones, sucesos o hechos perjudiciales para la empresa. La efectividad será función de la cultura ética y el tono moral, que reflejan interés de la empresa de los individuos que la integran.

## **2. Conceptos básicos**

Se define como fraude a cualquier acto u omisión intencionada, concebido para perjudicar a otros, con el resultado de que la víctima sufra una pérdida o daño, el causante obtiene una ganancia o beneficio.

## **3. Objetivos**

La presente política antifraude tiene por objeto impulsar y facilitar mecanismos de control que ayuden a prevenir y detectar eventuales actos fraudulentos. Este documento debe servir como guía para la adopción de normativas y asignación de responsabilidades.

## **4. Ámbitos de aplicación**

Esta política se aplicará a cualquier irregularidad real o presunta que afecte a los colaboradores, así como a cualquier persona o entidad que tenga relación con las actividades de Digesa.

Cualquier investigación se llevará a efecto con independencia a la antigüedad, puesto, o relación con Digesa.

DIGESA  
Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
Política Anti-Fraude  
Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
2018

P/T	<b>PAF 5/6</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	14/01/2019
Revisado por:	DMM	21/01/2019

**CFO**

### **5. Descripción de política y compromisos**

- a) Digesa se compromete a poner en marcha todos los mecanismos necesarios para evitar acciones fraudulentas en la empresa.
- b) El Consejo de Administración y los gerentes son los responsables de la prevención, detección de fraudes, malversación de fondos, corrupción e información fraudulenta.
- c) Todos los altos mandos deben de estar familiarizados con los tipos de actuaciones indebida que puedan darse en su área de responsabilidad y mantenerse alertas ante ellas.
- d) Todas las irregularidades que se detecte o presuman deben ponerse inmediatamente en conocimiento para poder poner en marcha las infestaciones pertinentes, internas o externas a la empresa y siempre con asesoramiento jurídico necesario.

### **6. Comunicación de la política**

La eficacia de la política antifraude no depende de las medidas de control, investigación y disciplina que se adopten, sino que deben descansar sobre una base de convicción que alcance todos los miembros de Digesa, para asegurar este requisito es necesario que todas las personas estén familiarizadas con dicha política. Esto implica darle publicidad y promoverlo dentro de toda la empresa.

**Ver A-4**

### **7. Procedimientos asociados**

Con el fin de operativizar la política se ha desarrollado el procedimiento del canal de denuncia de irregularidades y fraude.

### **8. Seguimiento de la política**

Esta política se encuentra establecida, será actualizada y se promoverá en todas las áreas.

DIGESA  
Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
Política Anti-Fraude  
Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
2018

P/T	<b>PAF 6/6</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	14/01/2019
Revisado por:	DMM	21/01/2019

#### Conclusión

Se observó la política definida por Digesa donde se presentaron los puntos clave de la gestión del riesgos de fraude, se mencionaron los elementos fundamentales de detección de diferentes irregularidades, hace referencia a promover la cultura y valores eticos fundamentada desde un tono moral establecido por la misma empresa. A traves de esta normativa surgió la gestión que se realiza por cada departamento por lo que la captación de información en el trabajo de asesoría se enfocará en el departamento de Tesorería.

DIGESA  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Matriz de Principio No. 1  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
 2018

P/T	<b>M-1 1/1</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	14/01/2019
Revisado por:	DMM	21/01/2019

Principios de Gestión de Riesgo de Fraude Guía Anti-Fraude COSO Principio No. 1			
Principio	¿Presente? (S/N)	¿Funcionando? (S/N)	Explicación / Conclusión
1. La organización establece y difunde el Programa de Gestión de Fraude, que demuestra las expectativas del Consejo de Administración y la Gerencia y su compromiso con la integridad y los valores éticos en relación con la gestión del riesgo de fraude.	S	S	Digesa posee un programa antifraude, sin embargo, no posee elementos clave sobre investigación, detección y reacción ante el suceso. Demuestra información importante de conocimiento del personal, y no se difunde por todos los medios.
Referencia PT	Deficiencia en la Gestión		
<b>A-1, A-2, A-3, A-4</b>	¿La Gestión del Fraude en el principio No. 1 es adecuada?  N		

DIGESA  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Verificación de programa de gestión de fraude  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
 2018

P/T	<b>A-1 1/3</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	14/01/2019
Revisado por:	DMM	21/01/2019

### **Memorándum Descriptivo**

#### Objetivo

Obtener información sobre la existencia del programa de gestión derivado del gobierno corporativo de la empresa.

#### Trabajo Realizado

El Gerente General comentó sobre el compromiso que han establecido con su grupo de trabajo sobre el tratamiento del fraude y como incorporar a la cultura organizacional prácticas del fomento antifraude y corrupción, de tal manera que en los últimos años han realizado diversidad de actividades que fomenten los valores éticos dentro de todas las líneas de la empresa.

Debido a errores significativos o fraudes cometidos en la empresa, se tomó la iniciativa de implantar la metodología de gestión, sin embargo, los Departamentos no dominan el tema de fraude. Por lo que ha pensado en establecer juntamente con la Gerencia de Recursos Humanos un plan de capacitaciones para los Gerentes de cada Departamento.

El Gerente General según el trabajo que realizaron con la firma de auditoría, con quienes tuvieron un acercamiento a la gestión de fraude, establecieron algunos criterios sobre la identificación de posibles

DIGESA  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Verificación de Programa de Gestión de fraude  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
 2018

P/T	A-1 2/3	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	14/01/2019
Revisado por:	DMM	21/01/2019

malversaciones de fondos, información fraudulenta, robos de activos, entre otros.

Por el resultado del trabajo realizado años atrás, diseñaron un programa de gestión de fraude, sin embargo, comentó que no se ha actualizado.  **A-2**

El Gerente Financiero expresó que había sido parte de un comité en la implantación de la metodología de gestión de riesgo de fraude, pero no consideraba su aplicación eficiente, derivado que está consciente que no todos los colaboradores han recibido esa información o capacitación, y que el por su cuenta no tiene el tiempo suficiente para dedicarle a sus subordinados a trasladar el conocimiento sobre la práctica de gestión y que todo lo han hecho según a lo que en su momento determinaron a pesar que han pasado varios años.

Al preguntarle sobre el programa de gestión de fraude, mencionó que el no tuvo participación específica al momento de aprobarlo, y que en su mayoría el Gerente General era el único que tiene acceso a esa información.  **A-2**

El Jefe de Tesorería no posee experiencia en la gestión de riesgos, por lo que de forma automática a requerido la información histórica sobre lo relacionado a la exposición y tratamiento del fraude.

DIGESA

Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
Verificación de Programa de Gestión de fraude  
Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
2018

P/T	<b>A-1 3/3</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	14/01/2019
Revisado por:	DMM	21/01/2019

### Conclusión

El Gerente General posee información privilegiada en función al tratamiento del fraude, no se han realizado actualizaciones a criterios establecidos en la implantación de metodología de gestión, por lo que se puede dar un conflicto de intereses, es decir, la presencia de un interés laboral, personal, profesional, familiar o de otra índole de las personas involucradas, que puedan afectar el desempeño imparcial y objetivo de sus funciones, esto se colocará como hallazgo en el informe correspondiente.

DIGESA  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Programa de Gestión de fraude  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
 2018

P/T	<b>A-2 1/4</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	14/01/2019
Revisado por:	DMM	21/01/2019



**Programa de Gestión de Fraude**

**CFO**

**Objetivo**

Establecer políticas, procedimientos y metodologías que permitan identificar, medir, controlar y monitorear los riesgos de fraude en DIGESA. Lo anterior con el fin de gestionar adecuadamente el riesgo al cual se encuentra expuesta la empresa e igualmente adoptar los controles y las acciones adecuadas y oportunas para la mitigación de estos riesgos.

**Alcance**

Los lineamientos y definiciones del presente programa aplican a todas las líneas de negocio y procesos de la cadena de valor de DIGESA, por lo tanto, involucra a todos los actores que intervienen dentro de las actividades de la empresa, como son los clientes, inversionistas, miembros de Consejo de Administración, comités, empleados, proveedores, entre otros; por lo tanto, es de competencia y obligatoria aplicación para todos los funcionarios de la entidad.

Ver conclusión en **A-2 4/4**

DIGESA  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Programa de Gestión de fraude  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
 2018

P/T	<b>A-2 2/4</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	14/01/2019
Revisado por:	DMM	21/01/2019

**CFO**

**Definiciones**

**Fraude:** cualquier acción cometida intencionadamente para obtener ganancias ilícitas o de forma ilegal, en detrimento de los intereses de la entidad o de un tercero.

**Fraude Interno:** actos que de forma intencionada buscan defraudar o apropiarse indebidamente de activos de la entidad o, incumplir normas o leyes, en los que está implicado en al menos, un empleado o administrador de la entidad.

**Fraude Externo:** actos, realizados por una persona externa a la entidad, que buscan defraudar o apropiarse indebidamente de activos de la misma o incumplir normas o leyes.

**Conducta irregular:** hace referencia a incumplimientos de leyes, regulaciones, políticas internas, reglamentos o expectativas de las organizaciones respecto a la conducta ética empresarial y comportamientos no habituales.

**Corrupción:** obtención de un beneficio particular por acción u omisión, uso indebido de una posición o poder, o de los recursos o de la información.

Ver conclusión en **A-2 4/4**

DIGESA  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
 2018

P/T	<b>A-2 3/4</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	14/01/2019
Revisado por:	DMM	21/01/2019

**Contenido del Programa de Gestión de fraude**

**CFO**

<b>FRAUDE</b>		
	<b>Definiciones</b>	<b>Ejemplos y elementos</b>
<b>Corrupción</b>	Por acción u omisión, que mediante el uso de poder se obtenga un beneficio	Aceptación de beneficios Influencia para la toma de decisiones Cohecho
<b>Apropiación indebida de recursos</b>	Hurto, malversación de recursos, fuga de información, falsificación de reportes, operaciones no autorizadas y uso indebido de activos	
<b>Conflicto de intereses</b>	Intereses privados de los funcionarios que interfieran con las obligaciones laborales	Trabajos paralelos no autorizados Existencia de intereses privados que puedan interferir con las obligaciones laborales, manipulación de contratos y favoritismos.
<b>Información Fraudulenta</b>	Distorsión u omisión de la información del negocio	Desinformación para obtención de beneficios ; falsos reportes y manipulación de estados financieros
<b>Incumplimiento de obligaciones legales</b>	Ocultamientos, faltas a obligaciones de información o desinformación a entes de control (internos y externos)	
<b>Abuso tecnológico</b>	Accesos no autorizados, uso indebido de los recursos tecnológicos y alteración o robo de información a través de estos medios	

Se han establecido políticas sobre gestión como apoyo a mitigar la exposición al fraude según se ha identificado. Por lo que la empresa posee compromiso con la aplicación de valores éticos y morales que fundamenten el buen proceder del empleado. Dentro de la metodología de ciclo de identificar, medir y controlar. Ver conclusión en **A-2 4/4**

DIGESA  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Programa de Gestión de fraude  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
 2018

P/T	<b>A-2 4/4</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	14/01/2019
Revisado por:	DMM	21/01/2019

### Conclusión

El programa que se tuvo a la vista no cumple con todos los aspectos de procesos de investigación, detección y respuesta al fraude debido a que no se encuentra desarrollado y por ende no establece parámetros o regulaciones al proceder laboral respecto al riesgo de fraude, de tal forma que no aparecen sellos de conformidad y oficializado. Derivado de ello se puede considerar que no es de conocimiento de todo el personal, no cumple con los aspectos de calidad, además, que no existe un miembro de alto nivel quien se responsabilice del programa por lo que se colocará como hallazgo en el informe correspondiente al trabajo de evaluación.

El Programa de Gestión del Riesgo de Fraude debe incluir una evaluación exhaustiva del riesgo de fraude alineada a los cinco principios de COSO.

DIGESA  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Verificación al Código de Ética y Conducta  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
 2018

P/T	<b>A-3 1/2</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	14/01/2019
Revisado por:	DMM	21/01/2019

### Memorándum Descriptivo

#### Objetivo

Captar evidencia sobre el código de ética y de conducta en la incorporación de temas relacionados al fraude y sus sanciones.

#### Trabajo Realizado

Al realizar la solicitud del código de ética y de conducta la Gerente de Recursos Humanos comentó que no podía brindarnos la información debido a que se encontraban actualizando por lo que no disponía de la información oficial, por lo que no podía brindar la última versión no sería objetivo en nuestro trabajo.

Derivado a la falta de información física, se realizó una entrevista al personal a cargo de la actualización de los materiales, quienes tenían más de cinco años de no actualizarlos y que dentro de los puntos a considerar en la nueva versión se establecerán temas enfocados al fraude, tanto en conductas, y perfiles de personas que solían perpetuar estos hechos, siendo los siguientes factores:

Falta de ética y moral, desbordamientos emocionales, carrera profesional interrumpida, vida personal segmentada, excesos en su comportamiento, incremento patrimonial injustificado y dificultades en su vida personal.

**DIGESA**  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Verificación al Código de Ética y Conducta  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
 2018

P/T	<b>A-3 2/2</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	14/01/2019
Revisado por:	DMM	21/01/2019

Siendo los anteriores algunos puntos claves sobre la conducta de personas propensas a realizar fraudes, además, uno de los colaboradores encargados de la actualización de ambos códigos, considerará algunas regulaciones con base a racionalización, capacidad, motivación, oportunidad y presión, por lo que ha realizado investigaciones y capacitaciones para establecer de manera eficiente criterios que a pesar de no haber sido obtenidos por medio de la empresa, conoce del tema por su trabajo anterior, porque se generan aspectos relacionados a la gestión. Además, nos comentaron que el establecimiento será en general para toda la organización, no por departamento específico.

### Conclusión

Derivado de la información recabada a través de entrevistas se estableció que dos años después de la implantación de gestión de fraude se está considerando realizar modificaciones al código de ética y conducta, aunque no obtuvimos un borrador que establezca el proceder, por lo que no se ha determinado el compromiso prioritario sobre la integridad y valores éticos de la organización en relación al fraude y su proceder, por lo que denota la falta de conocimiento e involucramiento del Consejo de Administración en funciones de supervisión a las distintas áreas, y en caso del Departamento de Tesorería no tendrá regulaciones específicas a pesar de la prioridad que esto representa.

DIGESA  
Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
Verificación de comunicado compromiso ético  
Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
2018

P/T	<b>A-4 1/2</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	14/01/2019
Revisado por:	DMM	21/01/2019

**CFO**

### **COMUNICADO A NUESTROS COLABORADORES**

Queremos hacer de su conocimiento que DIGESA, a través de la adopción de mejores prácticas de negocio ha establecido un compromiso total sobre la ética en nuestras actividades a alto nivel, administrativo y operativo. Por lo que hacemos conciencia de la importancia que representa el buen conducir laboral en aspectos relacionados a valores que impulsen una cultura organizacional adecuada.

De tal forma que a todos los colaboradores les hacemos de su conocimiento que en apego a nuestro proceder estaremos enfocándonos en la identificación de conductas irregulares que muestren indicios a actitudes desleales que arremetan contra la organización o de cualquier otra actividad de carácter ilícito, nos veremos en la necesidad de aplicar medidas internas o en su extremo la denuncia a las autoridades competentes.

Atentamente,

MA, Lic. William Ayala  
Consejo de Administración  
DIGESA

Ver conclusión en **A-4 2/2**

DIGESA  
Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
Verificación de comunicado compromiso ético  
Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
2018

P/T	<b>A-4 2/2</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	14/01/2019
Revisado por:	DMM	21/01/2019

### Conclusión

Se determinó que existe un comunicado hacia el personal sobre el compromiso que tienen con los principios y valores éticos, así como la gestión antifraude respecto a su contenido, sin embargo, se debe de considerar al redactar el comunicado un lenguaje estándar para que del nivel alto hasta el más bajo dentro de la empresa pueda entender el mensaje específico que el Consejo de Administración está brindando, debido a que deben de alinear sus criterios en el proceder.

DIGESA  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Matriz de Principio No. 2  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
 2018

P/T	<b>M-2 1/1</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	15/01/2019
Revisado por:	DMM	22/01/2019

Principios de Gestión de Riesgo de Fraude Guía Anti-Fraude COSO Principio No. 2			
Principio	¿Presente? (S/N)	¿Funcionando? (S/N)	Explicación / Conclusión
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.	S	S	Digesa tiene un deficiente proceso de identificación de malversación de fondos, corrupción e información fraudulenta, así como la falta de matrices para mitigación y criterios de ponderación de probabilidad e impacto.
Referencia PT	Deficiencia en la Gestión		
	¿La Gestión del Fraude en el principio No. 2 es adecuada?		
<b>B-1, B-2, B-3</b>	<b>N</b>		

DIGESA  
Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
Análisis de Probabilidad e Impacto  
Período de 01 de octubre al 31 de diciembre 2018



**CPC**

P/T	<b>B-1</b>	<b>1/1</b>
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	15/01/2019
Revisado por:	DMM	22/01/2019

**EVALUACIÓN DEL RIESGO DE FRAUDE**

<b>TT</b> Riesgos de tesorería	Probabilidad	Impacto	Riesgo Inherente	Conclusión
Información inexacta, a destiempo o no disponible sobre flujos de entrada y salida de tesorería.	Alta	Alto	<b>Alto</b>	Se puede observar la metodología para la evaluación de riesgos a través de tener algunos riesgos considerados y el riesgo inherente como resultado, en la utilización de niveles inadecuados. Por lo que se harpa una demostración en <b>B-3</b>
Aprovechamiento de fuentes de financiación alternativas que generen comisiones.	Media	Alto	Medio	
Conflicto de intereses respecto a las fuentes de financiamiento.	Media	Medio	Medio	
Caja abierta de los pagos se remitan los pagos a cuenta propia.	Media	Medio	Medio	
El dinero recibido se desvía, se pierde o no se comunica para su registro en contabilidad.	Media	Medio	Medio	
Los cobros no se corresponden a las cantidades	Alta	Medio	Medio	
Creación de documentación ficticia.	Media	Medio	Medio	
Falta de documentación o información.	Alta	Alto	Alto	
Inadecuada seguridad física del efectivo y de los documentos que pueden usarse para transferirlo.	Media	Medio	Medio	
Cheques firmados sin autorización y depósitos sin realizar.	Alta	Alto	Alto	

DIGESA  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Verificación criterios de probabilidad e impacto  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
 2018

P/T	<b>B-2 1/2</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	15/01/2019
Revisado por:	DMM	22/01/2019

### Memorándum Descriptivo

#### Objetivo

Obtener evidencia de la probabilidad, impacto y el resultado que establece el riesgo inherente dentro del área de Tesorería.

#### Trabajo Realizado

Al Jefe de Tesorería se le solicitó que proporcionara matrices de madurez sobre los riesgos asociados a fraude, sin embargo, explicó que no conoce sobre la existencia de ellas y solo ha considerado colocar niveles altos, medos y bajos, como se ha manejado en los últimos años definido como criterio de probabilidad y que el impacto lo contempla en niveles de forma cualitativa, derivado de esto, el resultado de riesgo inherente asume que es la multiplicación de probabilidad e impacto.  **Ver B-3**

El Jefe de Tesorería explicó que al empezar a laborar se informó de la metodología de gestión de riesgo utilizada en las áreas y se reunió en alguna oportunidad con el Gerente de Informática quien le explicó que existían niveles para ponderar las estimaciones, pero nunca los tuvo a la vista.

Lo cual por lógica ha determinado que los niveles de probabilidad se han ponderado niveles y con base a ello así surge el riesgo al cual se enfrenta la entidad en ausencia de acciones o mitigantes de su exposición sin un documento avalado por el Consejo de Administración.

DIGESA  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Verificación criterios de probabilidad e impacto  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
 2018

P/T	<b>B-2 2/2</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	15/01/2019
Revisado por:	DMM	22/01/2019

El Jefe de Tesorería informó que ha solicitado a Recursos Humanos la contratación de personal para que se encargue específicamente a la gestión de fraude dentro del departamento.

Expresó que todos los colaboradores saben sobre la práctica antifraude y la gestión del riesgo de este, sin embargo, no existen personas destinadas específicamente a la gestión, derivado de esto el personal no debe realizar procesos y supervisarse a la vez, los colaboradores de su departamento y respecto a los criterios de gestión no tiene conocimiento de ello por su falta de experiencia y enfoque hacia el fraude.

#### Conclusión

El área tiene criterios definidos, aunque no tienen respaldo documentado de su establecimiento, a pesar de ello no tienen la certeza que están alineados a la aplicación de la metodología de forma objetiva para confiar en la evaluación en la utilización de entrevistas, procedimientos, puntos de vistas definidos, escalas descriptivas y numéricas por lo que se colocará como hallazgo sobre la gestión de fraude eficiente y confiable.

DIGESA  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Establecimiento de criterios de probabilidad e  
 impacto  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
 2018

P/T	<b>B-3 1/2</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	15/01/2019
Revisado por:	DMM	22/01/2019

Al obtener información sobre los niveles de probabilidad que utiliza Digesa se estableció con el Jefe de Tesorería la matriz de criterio de probabilidad con el afán que la aplique y promueva dentro del departamento, en el tratamiento del fraude, considerando cinco niveles, muy baja, baja, moderada, alta y muy alta. Debido a que la mejor practica define que la valoración se realice en niveles impares y que cada uno en su ponderación aporte al mapeo de riesgo de fraude.

<b>Criterio de Probabilidad</b>		
Nivel	Descripción	Probabilidad de Suceso
1	Muy Improbable	Muy baja
2	Improbable	Baja
3	Posible	Moderada
4	Probable	Alta
5	Prácticamente seguro	Muy alta

La probabilidad debe ser cuantificable y algunas organizaciones toman la decisión de asignarle colores para que se mas fácil identificar la situación en el área que se está identificando el riesgo.

Derivado de ello se determinó la matriz de criterio de impacto de conformidad a que el número mayor represente la cantidad alta de efectos al materializarse algún suceso.

DIGESA  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Establecimiento de criterios de probabilidad e  
 impacto  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
 2018

P/T	<b>B-3 2/2</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	15/01/2019
Revisado por:	DMM	22/01/2019

<b>Criterio de Impacto</b>	
<b>NIVEL</b>	<b>IMPACTO RELATIVO</b>
1	Insignificante
2	Leve
3	Moderado
4	Grave
5	Catastrófico

Juntamente con el Jefe de Tesorería se establecieron los criterios presentados para que los promueva dentro de su gestión al Departamento de Tesorería. Además, se le explicó cómo puede practicar y cuantificar el riesgo residual, por lo que se tomó un ejemplo de dicha metodología.

<b>Factor riesgo de fraude</b>	<b>Probabilidad</b>		<b>Impacto</b>		<b>Riesgo inherente</b>	
Los cobros no corresponden a las cantidades	Alta	5	Medio	3	Medio	15
Creación de documentación ficticia.	Media	3	Medio	3	Medio	9
Falta de documentación o información.	Alta	5	Alto	5	Alto	25

### Conclusión

Los resultados se presentaron y el riesgo inherente debe mitigarse con los controles, por lo que el Departamento debe alinear controles y establecer prioridades, por lo que no cuenta con la gestión esperada de los esquemas de fraude.

DIGESA  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Matriz de Principio No. 3  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
 2018

P/T	<b>M-3 1/1</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	16/01/2019
Revisado por:	DMM	23/01/2019

Principios de Gestión de Riesgo de Fraude Guía Anti-Fraude COSO Principio No. 3			
Principio	¿Presente? (S/N)	¿Funcionando? (S/N)	Explicación / Conclusión
3. La organización selecciona, desarrolla e implementa controles antifraude preventivos y detectivos para mitigar la ocurrencia de eventos de fraude o que no sean detectados de manera oportuna.	S	S	Digesa ha desarrollado una serie de controles, de los cuales en su mayoría no se encuentran por escrito, deben realizar controles con relación a cada factor de riesgo de fraude para mitigar al momento de materializarse y es importante delegar los responsables, de cada control
Referencia PT	Deficiencia en la Gestión		¿La Gestión del Fraude en el principio No. 3 es adecuada?
<b>C-1, C-2, C-3, C-4</b>	<b>N</b>		

DIGESA  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Verificación de mitigadores de riesgos  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
 2018

P/T	<b>C-1 1/3</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	16/01/2019
Revisado por:	DMM	23/01/2019



Algunas medidas para mitigar los riesgos a los que se encuentra expuesta tesorería:

1. Los sistemas de información eficientes sobre fuentes de tesorería, reportes diarios automatizados a Gerencia Financiera, que incluyen cuentas por cobrar, depósitos de clientes, ventas de activos, prestamos, entre otras.
2. Comparaciones sobre la información utilizada con los registros de soporte o documentación para su verificación.
3. Proceso de contratación sobre capacidades y habilidades, realizando compromiso sobre los valores y ética.
4. Determinar los momentos de obtención de liquidez y sus procedimientos.
5. Reportar las inversiones realizadas y obtener confirmaciones.
6. Establecer medidas para una caja administrada de tal forma de considerarse cerrada, mediante los pagos que puedan remitirse a un apartado específico y la función de depósito del banco.

DIGESA  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Verificación de mitigadores de riesgos  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
 2018

P/T	<b>C-1 2/3</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	16/01/2019
Revisado por:	DMM	23/01/2019



**CPC**

7. Generar reportes sobre las transferencias electrónicas, para el manejo eficiente de los recursos, haciendo que se notifique y se dirija a un reporte automatizado en la bitácora del sistema.
8. Examinar documentos de autorización de pagos, aprobación de los pagos por personas independientes de adquisiciones, recepción y cuentas a cobrar.
9. Comparar detalladamente los desembolsos de efectivo reales y los presupuestados.
10. Comparar los importes de los pagos y verificar la exactitud de los documentos justificativos.
11. Prenumerar los cheques y dar cuenta de ellos al momento que se encuentren firmados o extraviados.
12. La persona encargada de firmar cheques debe ser ajena a las funciones de recepción de dinero.
13. Depositar diariamente los ingresos exactos y generar documentación de soporte.
14. Efectuar recuentos físicos periódicos del inmovilizado, conciliando el recuento con los registros de inmovilizado e investigar las diferencias.

DIGESA  
Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
Verificación de mitigadores de riesgos  
Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
2018

P/T	<b>C-1 3/3</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	16/01/2019
Revisado por:	DMM	23/01/2019



Conclusión

**CPC**

Se obtuvo la lista de mitigadores y se determinó que no poseen congruencia en algunos aspectos sobre los riesgos presentadas por el área y la alineación respecto al fraude, de ello se determina la falta de clasificación, por lo que se cometen errores a través que no existe una definición apropiada de las actividades de control por lo que los riesgos pueden tener un nivel alto a pesar de la implementación de un mitigador, lo cual se colocará como hallazgo en el informe.

DIGESA

Evaluación de la gestión de riesgo de fraude

Período de 01 de octubre al 31 de diciembre 2018

Evaluación técnica de prevención, detección y reporte

P/T	<b>C-2 1/4</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	16/01/2019
Revisado por:	DMM	23/01/2019



**CFO**

Matriz de Decisión de Política de Prevención, Detección y Reporte									
Acción Requerida	Auditoría Interna	Gerencia Financiera	Gerencia General	Gerencia de Informática	Gestión de Riesgo	Recursos Humanos	Gerencia Servicios Jurídicos	Investigación	Comunicación
Controles para prevención de Fraude	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reportes de Incidentes detectados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Investigación de fraude	<input type="checkbox"/>					<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	
Comunicación con autoridades							<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recomendaciones sobre prevención	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Recuperación de cantidades de fraude								<input checked="" type="checkbox"/>	

Ver conclusión en **C-2 4/4**

DIGESA

Evaluación de la gestión de riesgo de fraude

Período de 01 de octubre al 31 de diciembre 2018

Evaluación técnica de prevención, detección y reporte

P/T	<b>C-2 2/4</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	16/01/2019
Revisado por:	DMM	23/01/2019



**CFO**

Matriz de Decisión de Política de Prevención, Detección y Reporte									
Acción Requerida	Auditoría Interna	Gerencia Financiera	Gerencia General	Gerencia de Informática	Gestión de Riesgo	Recursos Humanos	Gerencia Servicios Jurídicos	Investigación	Comunicación
Revisión de controles internos	<input checked="" type="checkbox"/>								
Atención de casos sensibles	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Comunicados de prensa	<input type="checkbox"/>						<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Litigios	<input type="checkbox"/>							<input type="checkbox"/>	
Acciones correctivas de prevención	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Supervisión de recuperaciones		<input checked="" type="checkbox"/>							<input type="checkbox"/>
Auditoría de fraude proactivas	<input checked="" type="checkbox"/>							<input type="checkbox"/>	

Ver conclusión en **C-2 4/4**

DIGESA

Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Evaluación técnica de prevención, detección y reporte  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre 2016

P/T	<b>C-2 3/4</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	16/01/2019
Revisado por:	DMM	23/01/2019



**CFO**

**Matriz de Prevención, Detección y Reporte**

Acción Requerida	Auditoría Interna	Gerencia Financiera	Gerencia General	Gerencia de Informática	Gestión de Riesgo	Recursos Humanos	Gerencia Servicios Jurídicos	Investigación	Comunicación
Formación y entrenamiento sobre el fraude	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>	
Análisis sobre vulnerabilidades	<input type="checkbox"/>				<input checked="" type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	
Análisis de casos	<input type="checkbox"/>							<input checked="" type="checkbox"/>	
Canal de denuncias	<input type="checkbox"/>							<input checked="" type="checkbox"/>	
Línea Ética	<input type="checkbox"/>							<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Responsabilidad Primaria

Responsabilidad Secundaria

Responsabilidad Compartida

Ver conclusión en **C-2 4/4**

DIGESA  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Evaluación técnica de prevención, detección y  
 reporte  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
 2018

P/T	<b>C-2 4/4</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	16/01/2019
Revisado por:	DMM	23/01/2019

### Conclusión

Al realizar parte de la metodología de evaluación de la gestión de fraude según las técnicas de aplicación se concentró en el establecimiento de responsabilidades de áreas y funciones por lo que la matriz que se nos presentó cumple con aspectos de gestión derivado al mapeo de responsabilidad primaria, secundaria y compartida, aunque dicha herramienta impulsa a la creación de políticas de prevención detección y reporte por lo que se considera adecuada según las necesidades de la organización.

DIGESA  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Verificación de técnicas de prevención,  
 detección y reporte  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
 2018

P/T	<b>C-3 1/2</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	16/01/2019
Revisado por:	DMM	23/01/2019

### Memorándum Descriptivo

#### Objetivo

Obtener evidencia a través de entrevista con personal clave sobre el establecimiento de técnicas de prevención, detección y reporte.

#### Trabajo Realizado

El Gerente General expresó que las técnicas de prevención detección y reporte se definieron en el momento que incorporaron la gestión de riesgo de fraude a las actividades de la empresa, considerando que cada Gerente de Departamento tiene la función de gestionar. ✖

Sin embargo, no han reportado mejoras continuas a las medidas definidas en su momento.

En el Departamento de Tesorería se han dado fraudes en los últimos años de los cuales, parte de las medidas tomadas se despidió a varios colaboradores que pertenecían a ese departamento por lo que derivado de ello se contrató un nuevo Jefe de Tesorería.

El Jefe de Tesorería comunicó que no ha recibido información específica sobre los planes de prevención, detección y reporte dentro de la empresa y específico en el área que está a cargo. Además, añadió que conoce algunos casos que se dieron antes de que formara parte de DIGESA, pero desde que

DIGESA  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Verificación de técnicas de prevención,  
 detección y reporte  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
 2018

P/T	<b>C-3 2/2</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	16/01/2019
Revisado por:	DMM	23/01/2019

se encuentra laborando no ha considerado indicios a realizar un hecho que perjudique el resguardo de activos.

Con relación al establecimiento de planes y políticas fundamentadas en la exposición a fraude según el Gerente General existe una política antifraude **PAF**, aunque las políticas y procedimientos en general no han sido actualizadas alineadas en el tratamiento del fraude. 

Según el Gerente General y el Gerente de Informática existe un documento en el cual se identificaron puntos claves en la previsión detección y reporte.

El Gerente Financiero no conoce sobre el documento expuesto anteriormente, por lo que no lo ha tenido a la vista y no lo ha difundido como parte de los canales de comunicación con Recursos Humanos.

**Conclusión**

No se han realizado planes específicos de prevención, detección y reporte del riesgo de fraude, por lo que la gestión se ve afectada por la falta de documentación de soporte para brindarle un proceso oportuno y preciso, por lo que, en falta de actualizaciones, todo se promueve a través de comunicación no escrita, de tal forma que no es de conocimiento de todo el personal.

DIGESA  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Verificación de Banderas Rojas establecidas  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
 2018

P/T	<b>C-4 1/1</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	16/01/2019
Revisado por:	DMM	23/01/2019



**Señales de Alerta - Red Flags**

**Reportes Internos**

- Transacciones Inusuales
- Operaciones sospechosas
- Seguimientos

**Operaciones**

- Esquemas anormales de actividad
- Operaciones complejas o extrañas
- Inexistencia de propósito económico aparente
- Incongruencias en el rol del negocio
- Utilización de diversidad de monedas
- Cheques o efectivo que superen normativas internas.
- Reembolsos anormales

**Conclusión**

El Gerente Financiero compartió un listado que ellos consideraban como banderas rojas que representan indicios de posibles fraudes y que a través de esto implementaban medidas como respuesta a la posible probabilidad que se materializara el hecho de malversación de fondos. El listado está presentado de una forma general y debe ser detallado en representación a las actividades específicas y debe ir atado a los riesgos identificados en el Área de tesorería y a los mitigadores sobre actividades de control para que el efecto sea eficiente y eficaz, por lo que se colocará como hallazgo en el informe correspondiente.

DIGESA  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Matriz de Principio No. 4  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
 2018

P/T	<b>M-4 1/1</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	17/01/2019
Revisado por:	DMM	24/01/2019

Principios de Gestión de Riesgo de Fraude Guía Anti-Fraude COSO Principio No. 4				
Principio		¿Presente? (S/N)	¿Funcionando? (S/N)	Explicación / Conclusión
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.	S	S	Digesa posee canales de comunicación, no son efectivos debido a la falta de delegación de funciones específicas para captar la información y brindarle seguimiento, para luego generar medidas correctivas.
Referencia PT		Deficiencia en la Gestión		
		¿La Gestión del Fraude en el principio No. 4 es adecuada?		
<b>D-1, D-2. D-3</b>		<b>N</b>		

DIGESA  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Proceso de Comunicación  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
 2018

P/T	<b>D-1 1/2</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	17/01/2019
Revisado por:	DMM	24/01/2019

### Memorándum Descriptivo

Objetivo: captar información sobre el proceso de comunicación que realizan para poder denunciar los diferentes casos de fraude o indicios de este, dentro del Departamento de Tesorería.

#### Trabajo realizado

Se realizó una entrevista con el Gerente General y nos comentó que existe un canal de denuncias que se ha desarrollado en cada área de la empresa donde toda la información es confidencial e independiente para todas las personas vinculadas al negocio que desean reportar fraudes, irregularidades y situaciones que van en contra de los objetivos éticos establecidos. Por lo que se ha creado un comité de investigación y comunicación que se encarga de darle seguimiento a la información que las personas brinden de forma verbal o escrita, por lo que la Auditoría Interna se involucra con relación al reporte que esta comisión realice en la medida que considere pertinente. 

Existe un comunicado que se realizó en que consiste en dar a conocer el canal de denuncia y su funcionamiento.

El Jefe de Tesorería nos comentó que pudo observar el comunicado pero que a su criterio está generalizado. 

El Gerente General realizó un listado donde expreso cuales son las denuncias que frecuentemente realizan en el canal de comunicación.

DIGESA  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Proceso de Comunicación  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
 2018

P/T	<b>D-1 2/2</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	17/01/2019
Revisado por:	DMM	24/01/2019

- Desempeño inadecuado de los colaboradores
- Abuso del poder
- Relaciones amorosas
- Amenazas
- Maltrato
- Acosos
- Mala atención al cliente
- Discriminación
- Comportamientos irregulares

Añadió que en su mayoría se realizan por correo electrónico y llamadas anónimas y que el género masculino es el denunciado con mayor frecuencia.

#### Conclusión

Se determinó que existe un canal de comunicación, aunque este, no se podrá considerar como eficiente debido a que no se han establecido específicamente los miembros del comité de investigación y comunicación que deben encargarse de la recepción e indagación, así como el seguimiento de posibles fraudes o conductas irregulares dentro del Departamento de Tesorería y a nivel de organizacional.

DIGESA  
Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
Canal de Comunicación  
Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
2018

P/T	<b>D-2 1/1</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	17/01/2019
Revisado por:	DMM	24/01/2019



**CFO**

### CANAL DE COMUNICACIÓN

Su funcionamiento tiene como objetivo poner a disposición de las personas vinculadas a la empresa un medio de comunicación donde puedan realizar distintas denuncias que fortalecerán la gestión dentro de la organización y poder identificar aquellas acciones, comportamientos o eventos del negocio que exista la probabilidad que lleguen afectar la reputación y compromiso ante la sociedad, los colaboradores y nuestros intereses.

Los medios de comunicación son los siguientes:

Línea de denuncia: +(502) 4023-2226

Correo electrónico: [expresomidenuncia@digesa.gt](mailto:expresomidenuncia@digesa.gt)

Redes sociales:



Facebook - DIGESA GT

Instagram – @DIGESA #YODENUNCIO

Depositar una nota en el Buzón “Me Expreso” que se encuentra ubicado en la recepción de la empresa.

Observación: se obtuvo el comunicado que enviaron a cada gerencia dentro de la empresa.

DIGESA  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Potenciales fraudes y denuncias  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
 2018

P/T	<b>D-3 1/3</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	17/01/2019
Revisado por:	DMM	24/01/2019

### Memorándum Descriptivo

#### Objetivo

Obtener información sobre los potenciales fraudes y denuncias relacionadas al Departamento de Tesorería, además, las medidas correctivas a situaciones de incumplimientos a la ética.

#### Trabajo realizado

El Jefe de Tesorería expresó que conocía algunas referencias de fraude, aunque no posee ningún expediente o información que respalde dicho acontecimiento.

El Gerente General explicó que se adoptó la cultura de riesgos antifraude a las actividades ya que existieron distintos fraudes relacionados a varias áreas dentro de las cuales se encontraba tesorería. Existió un fraude que se ligó a proceso penal, pero que no se hizo público el hecho debido a que podía afectar en diferentes aspectos a la empresa, principalmente su reputación.

El evento fue el siguiente:

DIGESA  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Potenciales fraudes y denuncias  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
 2018

P/T	<b>D-3 2/3</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	17/01/2019
Revisado por:	DMM	24/01/2019

La persona que tenía a cargo el Departamento de Tesorería de la empresa desviaba fondos de caja y valores los cuales se depositarían. Al recibir el pago en efectivo y cheques de los cobradores, parte del dinero los desviaba a cuentas propias y de terceros ajenos a la organización.

Se determinó que fue posible debido a la ausencia de controles y que existía una vinculación del área de tesorería y créditos. Además, una baja supervisión específica.

Contabilidad y finanzas no realizaban un control efectivo en el flujo de caja.

Determinaron que existía una desviación de Q.100,000.00.

Dentro de la investigación se identificó que la persona solía realizar conductas irregulares, debido a que le gustaban los juegos de azar y que al analizar su ordenador se observaron que los historiales hacían referencia a diferentes páginas web de apuestas en horario laboral.

El factor clave, fue la selección del personal, debido que al contratar a personas con indicios a este tipo de juegos que repercutirían en la empresa.

Se realizó la denuncia correspondiente a las autoridades competentes tendientes a recuperar los montos sustraídos. Se revisaron los procedimientos y se despidió a una persona del área de créditos.

DIGESA  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Potenciales fraudes y denuncias  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
 2018

P/T	<b>D-3 3/3</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	17/01/2019
Revisado por:	DMM	24/01/2019

Debido a distintas referencias, tomaron la decisión el adoptar mejores prácticas de gobierno, riesgo y control para poder gestionar de forma adecuada los riesgos a lo cual se encuentra expuesta la organización, siendo tesorería un departamento clave. Por lo que las políticas y procedimientos aún se están actualizando para su implementación.

#### Conclusión

La información se consideró confidencial debido a la magnitud que representa y no se presentó expediente de respaldo del caso expuesto por el Gerente General, por ello actuaron en relación al impacto que genero el hallazgo y debieron de tomar medidas ante los departamentos involucrados incluyendo a la Auditoría Interna por no evaluar de forma adecuada los procesos que se realizan en el Departamento de Tesorería, así como las pruebas que no se realizaban de forma inesperada, esto impulsó que se materializara el fraude. Las políticas y procedimientos deben ser específicas a los procesos y las medidas correctivas que soporten las decisiones que la empresa tomará ante circunstancias que van contra los valores y principios éticos organizacionales.

DIGESA  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Matriz de Principio No. 5  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
 2018

P/T	<b>M-5 1/1</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	18/01/2019
Revisado por:	DMM	25/01/2019

Principios de Gestión de Riesgo de Fraude Guía Anti-Fraude COSO Principio No. 5			
Principio	¿Presente? (S/N)	¿Funcionando? (S/N)	Explicación / Conclusión
5. La organización selecciona, desarrolla y ejecuta evaluaciones permanentes para determinar si cada uno de los cinco principios de la gestión de riesgos de fraude está presente y en funcionamiento, y comunica de manera oportuna las deficiencias identificadas a los responsables de la adopción de las medidas correctivas, incluyendo la Alta Gerencia y el Directorio, según corresponda.	S	S	La supervisión no ha existido por ningún miembro de DIGESA por lo que debe de definir si existirá una atribución por parte de un comité antifraude, auditoría interna o una unidad específica para que pueda llevar a cabo evaluaciones sobre la aplicación de los principios.
Referencia PT	Deficiencia en la Gestión		
<b>E-1</b>	¿La Gestión del Fraude en el principio No. 5 es adecuada? <b>N</b>		

P/T	<b>E-1 1/2</b>
-----	----------------

DIGESA  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Supervisión y monitoreo sobre la gestión  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre 2018

	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	18/01/2019
Revisado por:	DMM	25/01/2019

### **Memorándum Descriptivo**

#### Objetivo

Realizar entrevista y poder determinar la existencia de actividades de supervisión a la gestión de fraude y si se lleva a cabo continuamente.

#### Trabajo realizado

Las actividades de supervisión sobre la gestión del fraude no se han realizado debido a que se está terminando de adoptar en toda la organización la cultura de riesgo de este tipo añadió el Gerente General por lo que como parte de las prioridades de la organización se había pedido nuestro servicio de asesoría. Internamente no han realizado ningún tipo de trabajo de esta índole por parte de la auditoría y que no descartan que en algunos meses las personas clave definidas en la matriz de prevención, detección y reporte realicen sus tareas asignadas, al tener el respaldo de las políticas y procedimientos actualizados, para cada área específica.

Se determinó que el comité de investigación y comunicación no se ha terminado de establecer debido a que están reestructurando dichos puestos, por lo que no existen directrices documentadas ni nombramientos específicos para esta actividad, no existen políticas establecidas ni procedimientos aprobados por el Consejo de Administración, sin embargo, el Gerente General expresó que su persona se considera parte de dicho comité.

DIGESA  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Supervisión y monitoreo sobre la gestión  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
 2018

P/T	<b>E-1 2/2</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	18/01/2019
Revisado por:	DMM	25/01/2019

El Gerente de Auditoría y en reuniones no se ha definido que miembro del Consejo de Administración será delegado y según tiene entendido se añadirán dos personas más certificadas en fraudes y que tiene conocimiento que están en proceso de reclutamiento.

#### Conclusión

El proceso de supervisión continua no ha existido hasta la contratación de nuestros servicios, sin embargo se debe de estar consciente de lo importante que un monitoreo constante a todas las actividades que representan un alto grado de probabilidad que realicen fraudes o demuestren conductas irregulares que puedan dar la pauta a realizar investigaciones directas, con un comité definido y funcionando con todos sus elementos, de tal forma que los objetivos de su creación y añadiendo los manuales de políticas y procedimientos actualizados tengan un resultado satisfactorio por lo que en la actualidad la empresa a pesar de los esfuerzos aun demuestra debilidades para llevar a cabo la gestión y su supervisión.

DIGESA

Evaluación de la gestión de riesgo de fraude

Matriz de principios presentes y funcionamiento

Período de 01 de octubre al 31 de diciembre 2018

P/T	<b>MG</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	18/01/2019
Revisado por:	DMM	25/01/2019

Evaluación de la Gestión de Fraude		
Departamento de Tesorería		
Gestión adecuada de fraude		
Objetivo a Considerar dentro del alcance de la asesoría	Efectividad en realización de la gestión de fraude en el departamento en consideración a la aplicación de los principios de fraude emitidos por la organización COSO	
Principio	Presente (S/N)	Explicación / Conclusión
	Funcionando (S/N)	
Principio 1 – Programa antifraude	S	Los principios están presentes y en funcionamiento a pesar de las deficiencias.
Principio 2 – Identificación de esquemas de fraude	S	
Principio 3 – Establecimiento de controles	S	
Principio 4 – Canales de información interna y externa	S	
Principio 5 – Supervisión y monitoreo de principios	S	
<b>¿Todos los principios funcionan de forma integrada?</b> Combinación de deficiencias detectadas en cada principio de fraude.	Al poder integrar cada uno de los principios de fraude se pudo determinar que en la combinación de ellos no apoyan de forma eficiente la adecuada gestión de fraude dentro del departamento.	
<b>¿Es adecuada la gestión de fraude en su conjunto? (S/N)</b>	<b>N</b>	
Fundamentos de la Conclusión	Debido a las debilidades significativas de no poseer políticas, procedimientos para el tratamiento de fraudes específicos al área de tesorería, falta de metodología de gestión, establecimiento de miembros del comité de investigación y comunicación, y un monitoreo efectivo	

DIGESA  
 Evaluación de la gestión de riesgo de fraude  
 Período de 01 de octubre al 31 de diciembre  
 2018  
 Cedula de Marcas

P/T	<b>Z-1.1</b>	
	Firma	Fecha
Hecho por:	JLH	20/01/2019
Revisado por:	DMM	27/01/2019

NO.	DESCRIPCIÓN	MARCA
1	Cumplimiento con aspectos de la metodología de Gestión de Riesgos De Fraude	
2	Riesgos establecidos por la Gerencia General	
3	Confrontado con el plan de gestión de fraude	
4	Cotejado con los procedimientos de gestión de matriz de evaluación de fraude	
5	Comparado con la gestión de fraude y su control	
6	Responsabilidades establecidas por el Consejo de Administración	
7	Verificado con matriz de prevención, detección e investigación	
8	Inexistencia de políticas antifraude establecidas	
9	Verificado con documento de respaldo	
10	Copia Preparada por el Cliente	
11	Copia Fiel de la Original	

#### 4.8 Informe de Asesoría

**M&A**  
**Mazariegos & Asociados**  
Contadores Públicos y Auditores



**INFORME DE ASESORÍA**  
**FEBRERO 2019**

Guatemala 1 de febrero 2019

MA. Lic. Nelson Ismael Cortez

Gerente General

Apreciable Licenciado Cortez es un placer saludarle de parte nuestra Firma hacerle entrega del informe correspondiente según lo acordado como parte del cumplimiento de nuestro trabajo realizado.

La evaluación fue realizada a la adecuada gestión de riesgo de fraude en el Departamento de Tesorería, con base en la metodología y criterios del Marco Integrado de Control Interno COSO 2013 y programa de fraude, actividades de control, prevención, detección y reportes, comunicación y monitoreo. Se utilizará el periodo de referencia determinado del 01 de octubre al 31 de diciembre del año 2018.

Como resultado de la evaluación, consideramos que la gestión de riesgos no posee políticas ni procedimientos para el tratamiento de fraudes, falta de metodología de gestión, falta de establecimiento de miembros del comité de investigación y comunicación, y un monitoreo efectivo, por lo que limita la consecución de objetivos provocando riesgos relevantes para la toma de decisiones con base a su exposición en el Departamento de Tesorería.

Los hallazgos encontrados en el trabajo realizado se adjuntan a la presente.

Atentamente,



Lic. Daniel Mazariegos Morales  
Mazariegos y Asociados.

## **Hallazgo 1**

### **Conflicto de Intereses**

No se ha realizado una adecuada capacitación de prácticas para la adecuada gestión del riesgo de fraude y socialización de la política antifraude existente en la empresa a todo el personal; la única persona que posee esta información es el Gerente General, lo que puede repercutir en conflicto de intereses derivado de la concentración de información privilegiada que pueda utilizar en beneficio propio, derivado a que no existe un ente fiscalizador capacitado.

Causa: Falta de capacitación de prácticas para la adecuada gestión del riesgo de fraude e inexistencia de personal para su aplicación y fiscalización.

Efecto: Que los únicos funcionarios que tienen conocimiento de las prácticas para la adecuada gestión del riesgo de fraude y acceso a la política antifraude existente en la empresa pueden aprovechar esta ventaja y anteponer sus beneficios personales y económicos a los de la empresa.

Comentario de la Administración: Se han capacitado a todo el personal al mismo nivel para que ellos identifiquen los riesgos asociados a fraude dentro del departamento al cual representan.

### **Recomendación**

La Administración debe conformar un comité que lleve a cabo la gestión antifraude; el cual debe estar integrado por un representante del Consejo de Accionistas, Auditoría Interna, Gerencia Jurídica, Gerencia de Finanzas y un externo con independencia de criterio. La Gerencia de Recursos Humanos debe capacitar a todo el personal en prácticas para la adecuada gestión del riesgo de fraude y socialización de la política antifraude existente.

## **Hallazgo 2**

Actualización del programa de gestión de fraude

Se determina que el programa para la gestión del riesgo de fraude no cuenta con una exhaustiva evaluación del riesgo de fraude alineada a los cinco principios de COSO 2013 y no cumple con todos los aspectos de prevención, detección y respuesta, debido a que se encuentra desactualizado.

Causa: Falta de desarrollo del programa antifraude donde detalle las expectativas de Consejo de Administración, compromiso con la integridad y valores éticos relacionados con la gestión de fraude.

Efecto: Discrepancias en la idea de gestionar el fraude dentro de la organización y falta de conocimiento de la Administración acerca de los cinco principios de COSO 2013 para la adecuada gestión de riesgo de fraude.

Comentario de la administración: Actualizar el programa de gestión de riesgo de fraude luego de la emisión del nuevo código de ética y de conducta, sin fecha establecida.

Recomendación

El Consejo de Administración debe establecer un programa de gestión de fraude que contenga políticas y procedimientos enfocados a la prevención, detección y generación de informes derivados de la gestión de este riesgo. El programa debe contener las expectativas del Consejo de Administración, compromiso con la integridad y valores éticos, de acuerdo con lo establecido en el principio número 1 de la gestión del riesgo de fraude.

### **Hallazgo 3**

#### Actualización al código de ética y conducta

El código de ética y conducta de la empresa no contiene compromiso prioritario sobre la integridad y valores éticos de la organización con relación al fraude, por lo que no se encuentra alineado con la política antifraude y el programa de gestión de fraude la empresa.

Causa: Falta de compromiso y conocimiento del Consejo de Administración y la Gerencia de Recursos Humanos en alinear el código de ética y conducta con la política y programa de gestión del riesgo de fraude.

Efecto: El Departamento de Tesorería no cuenta con una regulación específica con relación al riesgo de fraude, a pesar de ser un área con alto riesgo de fraude y alto índice de rotación de personal.

Comentario de la administración: El código de ética y conducta está en fase de actualización, no se tiene fecha estimada de entrega.

#### Recomendación

La Gerencia de Recursos Humanos debe dar prioridad a la actualización del código de ética y conducta, el mismo debe estar alineado con la política antifraude y el programa de gestión de fraude, también debe estar orientado al compromiso prioritario sobre la integridad y valores éticos; deben incluirse regulaciones específicas a los Departamentos que tienen actividades expuestas al fraude.

#### **Hallazgo 4**

Criterios no alineados con la política antifraude

El Departamento de Tesorería posee criterios, aunque no tienen la certeza que están alineados con la política antifraude y la aplicación de la metodología de forma objetiva. Lo anterior para poder confiar en la evaluación, utilización de entrevistas, procedimientos, escalas descriptivas y numéricas.

Causa: Falta de utilización confiable de procedimientos, puntos de vista y niveles de escala de riesgos.

Efecto: Ineficiencia de la gestión de riesgos debido a que es inadecuada por la falta de fundamentos establecidos sobre el manejo de los recursos en tesorería.

Comentario de la Administración: No se han establecido matrices desde la implantación de la metodología, debido a que a la firma de auditoría que prestó sus servicios sobre la gestión de fraude no estuvo de acuerdo en brindarle un acompañamiento en el uso de esta.

Recomendación

El Gerente del Departamento de Tesorería debe establecer criterios alineados con la política antifraude, escalas descriptivas y numéricas que sirvan de respaldo para conocer los niveles a los cuales se encuentra la probabilidad, impacto y riesgo inherente. Establecer mitigadores y tolerancia al riesgo de acuerdo con los criterios antes definidos.

## **Hallazgo 5**

### **Falta de actividades de control**

Los controles y mitigadores del riesgo no poseen congruencia con los factores de riesgo presentados por el Departamento de Tesorería. Existen controles no documentados por escrito por lo que carecen de objetividad en su aplicación.

Causa: Falta de diseño de directrices, actividades de control relacionadas a fraude de forma escrita y aprobadas, difundidas al personal oficialmente.

Efecto: Errores en la aplicación de controles en los procedimientos o falta de ello, provocando una exposición al fraude elevada.

Comentario de la Administración: Se identificaron algunas actividades de control, pero no se han actualizado dentro de los manuales de políticas y procedimientos, de tal manera que está en planes de su futuro diseño e implementación.

### Recomendación

El Gerente de Tesorería debe diseñar y documentar controles que garanticen la adecuada gestión del riesgo de fraude, deben establecerse y ejecutarse como parte de las operaciones, en todos los niveles y en todas las funciones, como medio para asegurar que se apliquen las acciones necesarias para manejar y minimizar los riesgos de fraude y realizar una gestión eficiente y eficaz.

## **Hallazgo 6**

### Responsables del seguimiento de denuncias

Se determina que existe un canal de comunicación, aunque este, no se podrá considerar como eficiente debido a que no se han establecido específicamente los miembros del comité de investigación y comunicación que deben encargarse de la recepción e indagación, así como el seguimiento de posibles fraudes o conductas irregulares dentro del Departamento de Tesorería y a nivel de organizacional.

Causa: Falta de establecimiento de políticas y roles del personal que integra el comité de investigación y comunicación para que el canal donde fluye la información cumpla su objetivo.

Efecto: No se produzcan resultados esperados con relación a las denuncias y el seguimiento respectivo a través de la investigación objetiva.

Comentario de la Administración: Se han estado definiendo, pero aún no se han contratado las personas especialistas en fraude como parte del comité de investigación y comunicación.

### Recomendación

La Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de Auditoría deben trabajar en conjunto y establecer el Comité de Investigación y Comunicación, que tengan a cargo el seguimiento preliminar de las denuncias de posibles fraudes. Las denuncias que pasen el filtro inicial de Auditoría deberán trasladarse al Comité de Gestión de Antifraude, quien dictaminará las medidas correctivas necesarias; el comité debe estar integrado por un representante del Consejo de Accionistas, Auditoría Interna, Gerencia Jurídica, Gerencia de Finanzas y un externo con independencia de criterio.

### **Hallazgo 7**

Falta de monitoreo continuo sobre la gestión

No existe personal específico que supervise la gestión del riesgo de fraude dentro del Departamento de Tesorería, lo que deriva en la falta de controles definidos para el adecuado y continuo monitoreo de este riesgo. No existe monitoreo externo de la gestión del riesgo de fraude.

Causa: Falta de personal interno y externo designado para llevar a cabo la supervisión.

Efecto: Deficiencias en la ejecución de la gestión del riesgo de fraude en el Departamento de Tesorería.

Comentario de la Administración: Se tiene programado optar por evaluaciones externas que brinden aseguramiento sobre la adecuada gestión de fraude.

Recomendación

El Gerente del Departamento de Tesorería debe considerar la contratación de un Supervisor que tenga conocimiento de la adecuada gestión de riesgo de fraude y de la metodología del Marco Integrado de Control Interno COSO 2013, capaz de monitorear la adecuada gestión del riesgo de fraude. La Gerencia de Auditoría Interna debe asumir el rol de agente fiscalizador para todas las operaciones que se efectúan en el Departamento y así garantizar el cumplimiento de los controles previamente establecidos.

## CONCLUSIONES

1. La empresa Distribuidora Guatemalteca de Energía, S.A. debe garantizar una óptima administración de los recursos con el fin de ser eficiente y trasladar los beneficios a los usuarios finales, garantizando así el logro de sus objetivos estratégicos; razón por la cual debe garantizar la adecuada gestión del riesgo de fraude y cumplimiento de la política antifraude.
2. La empresa no tiene una Gestión de Fraude definida y de conocimiento para toda la empresa; por lo que es necesario la alineación con la metodología del Marco Integrado de Control Interno COSO 2013 de acuerdo con las publicaciones de la organización COSO y La Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE por sus siglas en inglés) en relación con el fraude.
3. Mediante la adecuada gestión del riesgo de fraude la empresa podrá mitigar sucesos que pueden materializarse y afectar de manera significativa el patrimonio de los accionistas; el riesgo de fraude es un factor intrínseco dentro del ser humano por lo que la administración debe garantizar los controles adecuados para mitigar este riesgo. La Guía de Gestión de Riesgos de Fraude emitida en septiembre de 2016 por Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission brinda los principales aspectos a considerar para la adecuada gestión de este riesgo.

## RECOMENDACIONES

1. Para garantizar el logro de los objetivos estratégicos y optimizar los recursos de la empresa el Gerente de Tesorería debe desarrollar un adecuado programa para la gestión del riesgo de fraude, alineado a la política corporativa antifraude, con el fin de mitigar y controlar los posibles riesgos; el programa debe contener lo establecido en La Guía Antifraude de COSO 2013, lo que garantiza la correcta gestión.
2. La empresa Distribuidora Guatemalteca de Energía, S.A. debe proporcionar canales de comunicación efectivos que garanticen que todo el personal tenga conocimiento de la política antifraude y de los canales para denunciar posibles fraudes; debe desarrollar un programa de capacitación del Marco Integrado de Control Interno COSO 2013 - Guía Antifraude con el fin de ampliar el criterio del personal operativo y garantizar la honestidad y transparencia en las operaciones.
3. Establecer la adecuada gestión del riesgo de fraude tomando en consideración los aspectos que detalla el Pentágono de Fraude, junto con programas de detección, investigación y reporte, el canal de comunicación efectivo, impulsado por políticas y procedimientos adecuados. El Gerente de Tesorería debe aplicar la herramienta de banderas rojas para anticiparse a posibles fraudes y ser oportuno en el desarrollo de acciones preventivas, detectivas o correctivas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Asamblea Nacional Constituyente, 1985. Constitución Política de la República de Guatemala. 92 páginas.
2. Asociación de examinadores certificados del fraude (ACFE), Manual de examinadores de fraude, ACFE, Estados Unidos de América, 2016. 4,500 páginas.
3. Buenas prácticas en gestión de riesgo, La fábrica de pensamientos, Instituto de Auditores Internos de España, Madrid. 32 páginas.
4. Código Civil Decreto No. 106. 275 páginas
5. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Fraud Risk Management Guide, The Institute of Internal Auditors. Septiembre. 98 páginas.
6. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Actualización COSO 2013, Instituto de Auditores Internos de España, Madrid, 2013. 210 páginas.
7. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Gestión de Riesgos Corporativos ERM, Instituto de Auditores Internos de España, Madrid, 2004. 152 páginas.
8. Congreso de la República de Guatemala, Ley General de Electricidad, Decreto No. 93-96 (Incluye reformas según Acuerdo Gubernativos Nos. 68-2007 y 69-2007). 18 páginas.
9. Congreso de la República de Guatemala. Ley de Actualización Tributaria. Decreto 10-2012 y sus reformas. 79 páginas.
10. Congreso de la República de Guatemala. Código Tributario, decreto número 6-91 y sus reformas. 84 páginas.
11. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto al Valor Agregado, decreto 27-92. 52 páginas.

12. Congreso de la República de Guatemala. Ley del Impuesto de Solidaridad (ISO) Decreto No. 73-2008 6 páginas
13. Federación Internacional de Contadores (IFAC). Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad, 2,012. 161 páginas
14. Guía de MEM – Ministerio de Energía y Minas, Subsector eléctrico de Guatemala, Guatemala, 4 páginas.
15. Guía de orientación práctica, Auditoria y Fraude, Instituto de Auditores Internos de España, Madrid, 50 páginas.
16. International Federation of Accountants. - IFAC -. Normas Internacionales de Auditoría. Edición 2011. Traducidas por el Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
17. Kell, Walter G., Boynton, William C., Ziegler, Richard E. Auditoria Moderna. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. Impreso en México. Año 1999. 817 páginas.
18. Presidencia de la República, Reglamento de la Ley General de Electricidad, Acuerdo Gubernativo No. 256-97 (Incluye reformas según Acuerdo Gubernativo No. 68-2007 y Acuerdo Ministerial No. 195-2013). 20 páginas.
19. Presidencia de la República, Reglamento del Administrador del Mercado Mayorista, Acuerdo Gubernativo No. 299-98 (Incluye reformas según Acuerdo Gubernativo No. 69-2007) 28 páginas.

## WEBGRAFÍA

20. Asociación general de generadores, definición de Generador, recuperado de <http://www.ang.org.gt/> el día 13 de enero de 2017 a las 21:11 horas.
21. Definición de consultor, Recuperado de: <http://www.crecenegocios.com/elasesor-o-consultor-de-empresas/> el 3/2/2019 a las 23:50 horas.
22. Definición de consultoría, Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/consultoria-profesional-definicioncaracteristicas-importancia/> el 3/2/2019 a las 23:00 horas.
23. Energía eléctrica, Que es una distribuidora de energía, recuperado de <http://www.rastreator.com/tarifas-energia/articulos-destacados/que-es-una-distribuidora-de-energia.aspx> el día 21 de diciembre de 2016 a las 20:51 horas.
24. Normas técnicas de Servicios de Comisión Nacional de Energía Eléctrica, recuperado de [http://www.cnee.gob.gt/wp/?page\\_id=555](http://www.cnee.gob.gt/wp/?page_id=555) el día 23 de diciembre de 2016 a las 20:50 horas.
25. Pentágono del Fraude, recuperado de <http://vemprabolsa.com.br/2017/03/21/pentagono-da-fraude-um-modelo-preditivo-contra-fraude> el día 13 de enero de 2017 a las 22:11 horas.