

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA BASADA EN PRÁCTICAS  
INTERNACIONALES PARA UN DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA, QUE  
APOYE A UN BANCO NACIONAL A GESTIONAR DE MANERA ÓPTIMA EL RIESGO  
DE FRAUDE.**

**LICENCIADO RICARDO ALBERTO OROZCO POJOY**

**GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2021**

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**



**IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA BASADA EN PRÁCTICAS  
INTERNACIONALES PARA UN DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA, QUE  
APOYE A UN BANCO NACIONAL A GESTIONAR DE MANERA ÓPTIMA EL RIESGO  
DE FRAUDE.**

Informe final de trabajo profesional de graduación para la obtención del Grado de Maestro en Artes, con base en el "Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación", aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SEPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

**DOCENTE: DR. HÉCTOR ALFONSO PINEDA**

**AUTOR: LIC. RICARDO ALBERTO OROZCO POJOY**

**GUATEMALA, SEPTIEMBRE DE 2021**

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano: Lic. Luis Antonio Suárez Roldán  
Secretario: Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales  
Vocal Primero: Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez  
Vocal Segundo: MSc. Byron Giovani Mejía Victorio  
Vocal Tercero: Vacante  
Vocal Cuarto: P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla  
Vocal Quinto: P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

TERNA QUE PRACTICÓ LA EVALUACIÓN DEL TRABAJO PROFESIONAL DE  
GRADUACIÓN

Coordinador: MSc. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez  
Evaluador: MSc. Luis Fernando Monterroso Santos  
Evaluador: MSc. Luis Alfonso Cardona Boteo

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

YO: **Ricardo Alberto Orozco Pojoy**, con carné universitario No. **200913047**.

Declaro que, como autor, soy el único responsable de la originalidad, validez científica de las doctrinas y opiniones expresadas en el presente Trabajo Profesional de Graduación, de acuerdo al artículo 17 del Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para Optar al Grado Académico de Maestro en Artes.

Autor: \_\_\_\_\_

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and strokes, positioned above a horizontal line that serves as a signature line.

**ACTA No. MAF-B-013-2021**

De acuerdo al estado de emergencia nacional decretado por el Gobierno de la República de Guatemala y a las resoluciones del Consejo Superior Universitario, que obligaron a la suspensión de actividades académicas y administrativas presenciales en el campus central de la Universidad, ante tal situación la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, debió incorporar tecnología virtual para atender la demanda de necesidades del sector estudiantil, en esta oportunidad nos reunimos de forma virtual los infrascritos miembros de la terna evaluadora, el 24 de Octubre de 2021, a las 10:00 horas para practicar el EXAMEN FINAL DEL CURSO DEL TRABAJO PROFESIONAL DE GRADUACIÓN II del Licenciado Ricardo Alberto Orozco Pojoy, carné No. 200913047, estudiante de la Maestría en Administración Financiera de la Escuela de Estudios de Postgrado, como requisito para optar al grado de Maestro en Artes. La presentación se realizó de acuerdo con el Instructivo para Elaborar el Trabajo Profesional de Graduación para optar al grado académico de Maestro en Artes, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el 15 de octubre de 2015, según Numeral 7.8 Punto SÉPTIMO del Acta No. 26-2015 y ratificado por el Consejo Directivo del Sistema de Estudios de Postgrado -SEP- de la Universidad de San Carlos de Guatemala, según Punto 4.2, subincisos 4.2.1 y 4.2.2 del Acta 14-2018 de fecha 14 de agosto de 2018.

Cada examinador evaluó de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico profesional del informe final del Trabajo Profesional de Graduación presentado por el sustentante, denominado IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA BASADA EN PRÁCTICAS INTERNACIONALES PARA UN DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA, QUE APOYE A UN BANCO NACIONAL A GESTIONAR DE MANERA ÓPTIMA EL RIESGO DE FRAUDE, dejando constancia de lo actuado en las hojas de factores de evaluación proporcionadas por la Escuela. La presentación del Trabajo Profesional de Graduación fue Aprobado con una nota promedio de 70 puntos, obtenida de las calificaciones asignadas por cada integrante de la terna evaluadora nombrada por la Dirección de la Escuela. La Terna Evaluadora hace las siguientes recomendaciones: Que el sustentante incorpore las enmiendas sugeridas por la Terna Evaluadora dentro de los 5 días hábiles comprendidos del 25 al 29 de Octubre 2021.

En fe de lo cual firmamos la presente acta en la Ciudad de Guatemala, a los 24 días del mes de octubre del año dos mil veintiuno.



Sr. Sergio Raul Molineda Ramirez  
Coordinador



MSc. Luis Fernando Monterroso Santos  
Evaluador



MSc. Luis Alfredo Cardona Boleo  
Evaluador



Lic. Ricardo Alberto Orozco Pojoy  
Postulante



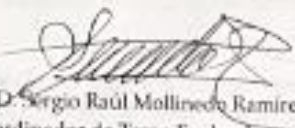
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

## ADENDUM

El Infrascrito Coordinador de la Terna Evaluadora Certifica que el sustentante Ricardo Alberto Orozco Pojoy Carné 200913047 incorporó los cambios y enmiendas sugeridas por cada miembro de la terna dentro del plazo estipulado.

Guatemala 4 de Noviembre de 2021.

(F)

  
Ph.D. Sergio Raúl Mollinedo Ramírez  
Coordinador de Terna Evaluadora

## **AGRADECIMIENTOS**

- A DIOS:** El creador de la vida, la sabiduría y sobre todo mi padre, Jehová Nissi.
- A MI MADRE:** **Alba Pojoy**, por nunca darse por vencida y enseñarme el amor y la fe, gracias por creer en mí. Lo logramos, te amo.
- A MI ABUELA:** **Virginia Maldonado**, por sus consejos y amor. Lo logré abuelita y pudo verlo.
- A MIS TIOS:** Por ayudarme en todo momento, por sus palabras de aliento y amor, gracias por ser como mis padres.
- A MIS PRIMOS:** Quienes han actuado como mis hermanos, y me acompañaron en toda esta trayectoria, gracias por amarme y cuidarme siempre.
- A LA PERSONA INESPERADA:** Por tu amor, tus palabras de aliento y enseñarme que todo puede volver a renacer.
- A BELY:** Mi angelito, quien se desveló conmigo todas las noches y ha estado conmigo compartiendo su dulce y amoroso corazón.
- A MIS AMIGOS:** Entre ellos mi padrino, gracias por todo, nunca me han abandonado, en las buenas y en las malas.
- A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO:** Por los consejos y ánimos que me han brindado desde que estoy con ustedes.
- AL BANCO DE ANÁLISIS:** Por darme la oportunidad de realizar el estudio.
- A LA ESCUELA DE ESTUDIOS POSTGRADO:** Por darme la oportunidad de seguir formándome como profesional y culminar mi maestría, gracias a cada catedrático por compartir sus conocimientos.
- A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA:** Por darme la oportunidad de cumplir mis sueños.

## CONTENIDO

RESUMEN.....	i
INTRODUCCIÓN.....	iii
1. ANTECEDENTES.....	1
1.1. Antecedentes del fraude .....	1
1.2. Antecedentes de la auditoría y el fraude.....	2
1.3. Antecedentes en el sector financiero guatemalteco.....	2
1.4. Antecedentes de la unidad de análisis.....	3
1.5. Antecedentes del problema .....	4
1.6. Antecedentes de otras investigaciones relacionadas .....	4
2. MARCO TEÓRICO .....	9
2.1. Riesgo.....	9
2.1.1. Clasificación de los riesgos.....	9
2.1.1.1. Los riesgos estratégicos y del negocio .....	10
2.1.1.2. Los riesgos operacionales .....	11
2.1.1.3. Los riesgos financieros .....	11
2.1.1.4. Los riesgos de cumplimiento .....	12
2.1.1.5. Los riesgos generales o de apoyo .....	12
2.1.2. Identificación y cuantificación de los riesgos .....	13



2.1.3. Valoración de riesgos .....	13
2.1.3.1. Probabilidad.....	13
2.1.3.2. Impacto .....	14
2.1.4. Riesgo inherente.....	14
2.1.5. Actividades de control o mitigación.....	14
2.1.6. Riesgo residual .....	15
2.1.7. Priorización de riesgos.....	15
2.1.8. Valor esperado de la pérdida .....	15
2.1.9. El riesgo en el sector financiero .....	16
2.2. Control interno .....	16
2.2.1. Componentes del control interno .....	17
2.3. El fraude .....	18
2.3.1. Clasificación del fraude.....	18
2.3.1.1. Fraude interno.....	18
2.3.1.2. Fraude externo.....	19
2.3.2. Perfil del riesgo de fraude .....	19
2.3.2.1. Riesgos personales .....	20
2.3.2.2. Riesgos culturales.....	20
2.3.2.3. Riesgos estructurales .....	20

2.3.2.4. Riesgos comerciales.....	20
2.3.3. Tipos de fraude.....	21
2.3.3.1. Fraudes ocupacionales.....	21
2.3.3.2. Fraude fiscal.....	23
2.3.3.3. Evasión fiscal.....	23
2.3.3.4. Evasión de capitales.....	23
2.3.3.5. Elusión fiscal.....	23
2.3.3.6. Fraude en el uso de las telecomunicaciones.....	24
2.3.3.7. Fraudes en internet.....	24
2.3.3.8. Corrupción.....	24
2.3.4. Factores del fraude.....	24
2.3.4.1. La motivación.....	25
2.3.4.2. Oportunidad.....	26
2.3.4.3. Racionalización.....	26
2.3.5. El Fraude y su relación con el control interno.....	27
2.3.6. Causas del fraude en el sector financiero.....	27
2.4. Gestión de riesgos.....	28
2.4.3. Gestión del riesgo de fraude.....	29
2.4.4. Roles y responsabilidad en la gestión del riesgo de fraude.....	31

2.5.	Auditoría interna.....	32
2.5.3.	La auditoría interna y la gestión de riesgos empresariales .....	33
2.5.4.	La auditoría interna y la gestión del riesgo de fraude .....	33
2.5.5.	El rol de auditor interno ante el fraude según normas .....	34
2.5.5.1.	Código de ética de auditoría interna .....	34
2.5.5.2.	Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna ....	35
2.6.	Prácticas internacionales .....	36
3.	METODOLOGÍA .....	37
3.5.	Definición del problema .....	37
3.6.	Delimitación del problema.....	38
3.6.1.	Unidad de análisis.....	38
3.6.2.	Período de investigación.....	39
3.6.3.	Ámbito geográfico .....	39
3.7.	Objetivos.....	39
3.7.1	Objetivo general.....	39
3.7.2.	Objetivos específicos .....	39
3.8.	Justificación .....	40
3.9.	Método.....	41
3.10.	Técnicas de investigación aplicadas.....	41

3.10.1. Técnicas de investigación documental .....	411
3.10.2. Técnicas de investigación de campo .....	42
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	43
4.1. Análisis de la gestión actual del riesgo de fraude .....	43
4.1.1. Técnicas y procedimientos .....	44
4.1.2. Nivel de conocimiento.....	44
4.2. Rol de la auditoría en gestión del riesgo de fraude.....	47
4.3. Viabilidad de la implementación.....	50
4.3.1. Gobernanza del riesgo de fraude.....	50
4.3.2. Evaluación del riesgo de fraude.....	51
4.3.2.1. Probabilidad e impacto inherente del riesgo de fraude .....	54
4.3.3. Prevención y detección del riesgo de fraude. ....	58
4.3.3.1. Probabilidad e impacto residual del riesgo de fraude .....	61
4.3.3.2. Priorización de los riesgos .....	64
4.3.4. Investigación y acciones correctivas.....	64
4.3.5. Seguimiento de la gestión del riesgo de fraude .....	65
4.4. Análisis del impacto financiero por la implementación de la metodología .....	65
4.4.1. Impacto financiero en el banco .....	69
4.4.2. Áreas financieras en la que impacta la gestión del riesgo de fraude .....	69

4.4.2.1. Planeación financiera.....	70
4.4.2.2. Rentabilidad.....	70
4.4.2.3. Flujos de efectivo.....	70
4.4.2.4. Estados financieros proyectados.....	70
4.4.3. Aspectos financieros del departamento de Auditoría Interna relacionados con la gestión del riesgo de fraude.....	71
4.5. Beneficios de la implementación de la metodología propuesta.....	71
4.6. Consideraciones generales de la metodología propuesta.....	72
CONCLUSIONES.....	73
RECOMENDACIONES.....	75
BIBLIOGRAFÍA.....	77
ANEXOS.....	83
ÍNDICE DE FIGURAS.....	121
ÍNDICE DE GRÁFICAS.....	122
ÍNDICE DE TABLAS.....	123

## RESUMEN

El rol de la Auditoría Interna puede diferir en distintas organizaciones, sin embargo, según otras investigaciones, es una creencia que es responsabilidad de este departamento la identificación, prevención y detección del fraude, esto derivado a la función que realiza de evaluar y asegurar que los controles implementados por la administración funcionen correctamente. Incluso las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna hacen referencia a que los auditores deben tener presente en sus trabajos el riesgo de fraude, pero la pregunta es, ¿tienen ellos el conocimiento y las herramientas necesarias para velar porque el fraude se gestione de una forma adecuada?.

Es por ello que la presente investigación se realizó con el fin de ampliar los conocimientos de los auditores internos que laboran en un banco, respecto a cómo evaluar el fraude a través de la aplicación de buenas prácticas internacionales en materia de gestión de riesgos que les permitan realizar un trabajo más eficiente de tal forma que tenga un impacto positivo en la entidad.

Durante el trabajo desarrollado, se estableció que el departamento de Auditoría Interna del banco analizado tiene un rol importante en la prevención, identificación y detección del fraude, sin embargo, las técnicas y procedimientos actuales aunados a la falta de una capacitación que dé a conocer las prácticas utilizadas a nivel internacional para combatir este flagelo han generado la materialización de fraudes en la institución. Ante dicha situación, se desarrollaron algunas prácticas internacionales para que el departamento de Auditoría Interna evalué de una mejor forma el riesgo de fraude, las cuales al ponerlas en práctica, evidenciaron que además que su incorporación es fácil debido a que las herramientas utilizadas no incrementan de una forma excesiva la carga laboral de los auditores, solamente le hubiera generado al banco un gasto de Q142,000 por la implementación de distintos controles para mitigación del riesgo de fraude, monto que hubiera representado solamente el 18% de la pérdida total que tuvo que absorber la entidad en el periodo evaluado derivado a la materialización de distintos fraudes que en su conjunto sumaron Q776,000 monto que pueda ser considerado no significativo debido

a que solamente representó el 0.53% de la utilidad neta obtenida en el año 2019, sin embargo, de no haberse conocido oportunamente estos fraudes la pérdida pudo haber sido mayor.

Con la implementación de la metodología propuesta, la entidad no solamente se hubiera ahorrado Q634,000 según escenario efectuado, monto que mejora la rentabilidad del banco, sino que, además robustecen la gestión del riesgo de fraude a través de la ejecución de buenas prácticas que tienen un impacto positivo no solo económicamente sino también coadyuvan al sistema de control de la entidad, aspecto que evita que el personal realice actos indebidos, hace más eficientes las operaciones del banco, mejora la confianza de los clientes y permite crear un valor para los accionistas.

Dicho de otra forma, la adecuada gestión del riesgo de fraude permite al banco lograr sus objetivos planteados. Los beneficios también alcanzan al departamento de Auditoría Interna, quienes a través de la implantación de la metodología puede hacer más eficientes sus labores y les permite utilizar sus recursos de manera óptima, de tal forma, que pueden agregar valor al banco a través de una adecuada identificación proactiva y oportuna de riesgos de fraude.

## INTRODUCCIÓN

En Guatemala, los bancos están cada vez más sujetos a normativas que están relacionadas con la gestión del riesgo de fraude en sus distintas formas; sin embargo, debido a que no existe una normativa particular que brinde lineamientos estandarizados para la administración del riesgo de fraude, cada banco gestiona este riesgo de la forma más conveniente, con el fin de evitar que el fraude se materialice.

En general, todo el personal de un banco es responsable de la gestión del riesgo de fraude, sin embargo, generalmente se concibe que el departamento de Auditoría Interna es el responsable directo de la prevención, identificación y detección del fraude quienes, a través de la aplicación de distintas técnicas y procedimientos de auditoría buscan asegurar la efectividad de los controles que ha implementado la administración y con ello mitigar los riesgos asociados al fraude. Sin embargo, debe considerarse que Auditoría Interna puede apoyar la gestión del riesgo de fraude a través del aseguramiento y también brindar consultoría a otras unidades, sin embargo, no es el área directamente responsable de gestionar riesgos pues existe una segunda línea de defensa conocida generalmente como supervisores de riesgos quienes debe observar que los riesgos no excedan el apetito asumido por la administración.

Además, el fraude ha evolucionado con el paso del tiempo principalmente por la irrupción de la tecnología y un entorno económico en constante cambio, aspectos que han sido utilizados para esquemas de fraude más complejos y difíciles de detectar, de tal forma que ahora debe gestionarse con la debida diligencia y pericia del caso, pues su gestión se ha vuelto cada vez más compleja principalmente en aquellas entidades con una alta gama de operaciones como los bancos. Dicho lo anterior es necesario proveer a los auditores internos de este tipo de entidades, el conocimiento y las herramientas necesarias para que su trabajo sea más eficiente con relación al fraude.

Ante tal situación el presente trabajo plantea la pregunta ¿Es eficiente para un banco nacional ubicado en la zona 10 del municipio de Guatemala, que su departamento de Auditoría Interna, implemente una metodología basada en prácticas internacionales para gestionar de manera óptima el riesgo de fraude?.



Para responder la cuestión antes planteada, la presente investigación aborda los diferentes procesos que utiliza un departamento de Auditoría Interna de un banco nacional para la gestión del fraude y, ofrece un programa basado en prácticas internacionales para la óptima gestión de dicho riesgo; así mismo, detalla las características que deben considerarse en la elaboración de este, lo cual aporta un valor fundamental al definir un enfoque efectivo para la administración del riesgo de fraude.

El primer capítulo presenta los antecedentes que están relacionados a la presente investigación, los cuales identifican la importancia que tiene el trabajo de la auditoría interna con relación al fraude, precedentes que son necesarios conocer para comprender el problema abordado.

El segundo capítulo proveerá los conceptos necesarios para entender el desarrollo de la investigación y la metodología propuesta, siendo estos una guía fundamental para comprender el contexto del tema abordado.

El tercer capítulo indica la metodología utilizada para investigar el problema identificado en la unidad de análisis, brindado elementos tales como la definición, justificación, objetivos, métodos y técnicas que apoyaron a ejecutar el trabajo de una forma sistemática, de modo que permitiera llegar a las conclusiones del caso.

El capítulo cuatro presenta los resultados obtenidos de todo el trabajo efectuado los cuales responden al problema planteado, permitiendo así crear valor para el banco y el departamento de Auditoría Interna, unidades objeto de estudio.

Por último, encontrarán las conclusiones y recomendaciones derivadas de los resultados obtenidos, así como la bibliografía que fue base para el desarrollo de la investigación.

## **1. ANTECEDENTES**

Los siguientes estudios, generaron conocimientos previos respecto al fraude y su relación estrecha con la gestión realizada por la Auditoría Interna, siendo estos una base fundamental para el desarrollo de nuevas investigaciones. Estos además de brindar aportes significativos para abordar problemas que se han presentado en la sociedad, también serán de utilidad para contrastar los resultados obtenidos en la presente investigación respecto a la importancia que tiene para un departamento de Auditoría Interna de un banco nacional, la implementación de una metodología basada en prácticas internacionales que coadyuve a gestionar de manera óptima el riesgo de fraude.

### **1.1. Antecedentes del fraude**

Para la (Asociación de Examinadores Certificados de Fraude, 2014-2018), todas las empresas están sujetas al riesgo de fraude, situación que ha conllevado a que organizaciones enteras registren grandes pérdidas, presenten situaciones legales significativas y sobre todo pierdan credibilidad en los distintos mercados. Por esta razón, países como Estados Unidos han implementado regulaciones para evitar este tipo de malas prácticas, sin embargo, a nivel internacional se carece de este tipo de legislaciones, situación que ha conllevado a que las empresas adopten prácticas internacionales para combatir el fraude.

Lo citado anteriormente, también es explicado por el autor Estupiñán (2015a), quien indica que toda empresa está en riesgo de fraude y sus administradores deben prestar atención al manejo profesional de este riesgo, de la misma forma que velan por todos los otros problemas que el negocio presenta. Por ello la importancia que toda entidad gestione de forma estratégica este riesgo. Para continuar, es importante recordar que como lo indica la Asociación de Examinadores de Fraude Certificado “en el sentido más amplio, el fraude puede abarcar cualquier delito para ganancia que utiliza el engaño como su principal modus operandi.”.

## **1.2. Antecedentes de la auditoría y el fraude**

(Solis & Villa, 2018), indican que “en el año 1982 la auditoría fue reconocida como una profesión por la ley británica de sociedad anónimas, estableciendo que lo más relevante de este trabajo es la detección y prevención de fraudes.”. Los autores (Garc & Universitat, 2016), explican que el auditor tiene una importancia relevante en la detección y prevención del fraude, tema que ha sido discusión a raíz de los escándalos financieros que involucran a firmas de auditoría y departamentos de Auditoría Interna de empresas conocidas en el mercado global, indicando que uno de los primeros nombres que se mencionan cuando estallan escándalos financieros es del auditor, pues se le critica que los informes que emiten no brindan las señales suficientes de la probabilidad o existencia de fraude.

No obstante, es importante recordar que las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna establecen que, esta debe evaluar la posibilidad de ocurrencia de fraude y como las entidades gestionan este riesgo, más no es responsabilidad directa de la Auditoría Interna la gestión de este, esta responsabilidad corresponde a la gerencia y a sus directores como primera línea de defensa (Instituto de Auditores Internos, 2017) y el auditor no es un experto en el tema.

Derivado a lo anterior, el auditor ha tomado un rol importante no solamente en la detección del fraude sino en toda su gestión en los distintos procesos en los que este riesgo puede presentarse. Sin embargo, esta responsabilidad o función se le asigna sin considerar que no es un experto en fraude a todos los niveles y que además no es el área directa de velar que la gestión de riesgos se realice adecuadamente, es por ello la importancia que tiene el conocimiento e implementación de una metodología que pueda ayudarle a gestionar de forma eficiente este riesgo.

## **1.3. Antecedentes en el sector financiero guatemalteco**

Debido a diversas crisis financieras internacionales que han surgido en las cuales el fraude ha sido el factor detonante, el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea determinó la necesidad de promover una cultura de prácticas sanas y eficientes para los

bancos, por ello ha emitido diversos principios respecto a la gestión del riesgo operacional y el gobierno corporativo, aspectos que tienen como principal objetivo salvaguardar el interés de todas las partes relacionadas.

En tal sentido, la Junta Monetaria con apoyo de la Superintendencia de Bancos de Guatemala, este último encargado de la vigilancia e inspección de los bancos, para lo cual ejerce sus funciones en base a las recomendaciones del comité antes mencionado, ha emitido distintos documentos tales como el Reglamento para la Administración Integral de Riesgos, Reglamento para la Administración del Riesgo Operacional y el Reglamento de Gobierno Corporativo, los cuales hacen referencia a la aplicación de distintas prácticas que promuevan una adecuada gestión de los riesgos que puedan presentarse en sus actividades.

Estos reglamentos requieren a los bancos implementar distintos controles para evitar la materialización de determinados riesgos y con ello evitar pérdidas a causa de fallas en procesos, personas, de los sistemas internos, aspectos externos, conflictos de interés y otros, todos relacionados directa o indirectamente con el fraude.

#### **1.4. Antecedentes de la unidad de análisis**

El banco que es objeto de estudio opera desde el año 1976 y forma parte de un grupo financiero, siendo este la empresa controladora. Se ubica en la zona 10 del municipio de Guatemala, ofreciendo al público todos los servicios de intermediación financiera que están permitidos por la Ley de Bancos y Grupos Financieros. Según la memoria de labores de la entidad, el modelo de negocio está dirigido para segmentos medios, altos y personas jurídicas; este modelo está enfocado a corporaciones grandes, pequeñas y medianas empresas. Al 31 de diciembre de 2020, sus activos totales lo colocaron en el octavo lugar del sector guatemalteco de bancos y la calificadora de riesgo Pacific Credit Rating le brindó una calificación de riesgo AA debido a los factores de protección fuertes y el riesgo modesto. En el informe de calificación de riesgo, se indica que el banco ha sido responsable respecto a los temas de gobierno corporativo y el riesgo operacional, aspectos que como se señaló anteriormente, son vitales para la adecuada gestión del riesgo de fraude.

### **1.5. Antecedentes del problema**

Si bien es cierto que existen reglamentaciones que hacen referencia a la identificación, medición, control, prevención y mitigación de distintos riesgos tales como liquidez, crédito, tecnológico, mercado y operacional y, que todas requieren la incorporación de controles para su gestión, ningún documento provee metodologías específicas para el tratamiento de cada riesgo, dejando la responsabilidad a cada banco de incorporar la más adecuada conforme a su exposición al riesgo.

Para el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, el fraude conforma parte del riesgo operacional, por lo que se considera que es gestionado dentro del mismo; sin embargo, en los últimos años derivado a la complejidad que el fraude ha demostrado, han surgido prácticas internacionales con el afán de apoyar a las áreas encargadas de su gestión, muchas de ellas en auxilio de los auditores internos, pues como se explicó anteriormente, generalmente los administradores de los bancos confían y esperan que los auditores ayuden a contrarrestar el fraude a través de sus distintas pruebas, olvidando que las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, indican que deben tenerlo presente, más no son profesionales en el tema pues no han sido formados específicamente para la gestión de fraudes a diferencia de los profesionales que son encaminados académicamente y actúan profesionalmente en esta rama incluso obteniendo especializaciones tales como la de Examinador Certificado de Fraude.

Considerando que la unidad de análisis no tiene contratados Examinadores Certificados de Fraude para la gestión del riesgo de fraude y que esta función por lo general se delega al departamento de Auditoría Interna, aun cuando debería ser otra área de gestión de riesgos, se identificó la necesidad de proveer a los auditores una metodología que les ayude a gestionar de una manera óptima el fraude de tal forma que su trabajo sea más eficiente y ayude al banco en la consecución de sus objetivos.

### **1.6. Antecedentes de otras investigaciones relacionadas**

El autor López (2010), realizó un estudio en el que determinó el rol que tiene la Auditoría Interna en la prevención de fraudes en una institución financiera nacional. La finalidad del

estudio fue demostrar como incide la participación de la Auditoría Interna en la prevención de pagos en una institución financiera, a través del establecimiento de controles, que contribuyen a minimizar los fraude, los cuales a la vez afectan los resultados económicos de la entidad. El estudio se realizó en un banco nacional durante el período 2009. La información fue obtenida directamente del Departamento de Caja del banco nacional. El enfoque de la investigación fue cuantitativa descriptiva. Los resultados de la investigación determinaron que la Auditoría Interna tiene un papel importante al evaluar la calidad de los controles internos basados en la prevención de fraudes de un banco nacional, de manera que se promueva la seguridad y confianza de la administración.

Otro estudio relacionado al fraude fue el realizado por Buenafé (2013), con el propósito de establecer la importancia que tiene la Auditoría Interna en la prevención y detección de fraudes. Este analizó el rol que tiene la Auditoría Interna en la implementación de controles para mitigar el fraude específicamente en tarjetas de débito. Sin embargo, enfoca el estudio en la importancia que tiene la participación de Auditoría Interna en la prevención del riesgo de fraude. La investigación fue realizada en la agencia de un banco nacional en el período del 01 de enero al 31 de marzo de 2013. El enfoque de la investigación fue cuantitativa descriptiva. Entre las conclusiones más significativas se estableció que: La Auditoría Interna es la encargada de verificar el cumplimiento de los procedimientos de control, con el propósito de detectar riesgos, y que desempeña una función muy importante, por cuanto su labor en la revisión de operaciones, el estudio y evaluación del control interno de los diferentes procesos administrativos, operativos e informáticos, permite identificar errores, prevenir fraudes o riesgos que puedan afectar de manera importante a las instituciones bancarias o sus clientes. En tal sentido recomendó que los bancos nacionales, implementen integralmente los procedimientos de prevención y detección de fraudes y que, la Auditoría Interna debe evaluar los procesos basados en principios de la prevención de fraude.

El trabajo de investigación de Arango (2012) en Ecuador, fue realizado con el objeto de establecer las mejores prácticas para combatir el fraude en una empresa comercializadora de acero en el año 2011. Para lo anterior, utilizó técnicas cualitativas como entrevistas y encuestas aplicadas en personal clave de la empresa. Dentro de sus

resultados, estableció que la mayoría de los fraudes perpetrados en esta empresa, son ocasionados por la ausencia de controles por parte de la administración. Ante lo encontrado concluyó, que los fraudes cometidos sobrepasan los controles internos y la supervisión de la Auditoría Interna.

Por lo anterior, recomendó que en las empresas se elabore un plan de auditoría anual, para analizar puntos críticos de riesgo, que permitan evaluar el control interno y emitir un juicio razonable sobre las pruebas realizadas. Luego del análisis efectuado también recomendó que el auditor debe desarrollar un conjunto de pruebas sustantivas que permitan verificar el cumplimiento de planes, programas, reglas, procedimientos y políticas, para detectar desviaciones e identificar posibles acciones correctivas que sirvan para fortalecer el control interno y evitar pérdidas operativas.

La investigación de Zapata (2014), realizada con el propósito de establecer los métodos utilizados por la auditoría forense para la prevención y detección de fraudes en las estaciones de servicio ubicadas en el distrito metropolitano de Quito, Ecuador en el período del 2012 al 2014. El estudio se realizó con un enfoque cualitativo y cuantitativo a través de la revisión de informes de auditoría y de encuestas a colaboradores. A través del uso de métodos estadísticos como el chi cuadrado y el análisis de los resultados obtenidos en las encuestas debidamente dirigidas, determinó que las organizaciones deben identificar fallas en distintos aspectos del negocio, tales como selección de personal, tipificación de zonas de alto riesgo y estudio de los controles para detectar vulnerabilidades, puedan implementar medidas apropiadas de control interno que permitan eliminar las falencias que pueden ser una alternativa para perpetradores del fraude. Finalmente recomendó que todas las organizaciones implementen estrategias tales como la implementación de medidas antifraude con el propósito de mejorar el control interno y evitar conductas irregulares, tales como el fraude interno, defraudación, colusión, etc.

Un estudio realizado por Prado (2015) en Perú sobre la auditoría de cumplimiento y su incidencia en la detección de fraudes en la ejecución de proyectos de inversión. El diseño de la investigación fue de campo y no experimental. Para efectuar el estudio, eligió 30

proyectos de inversión pública con indicios de fraude. Entre los resultados del estudio, determinó que la auditoría de cumplimiento es la comprobación de las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se ha realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que le son aplicables. De lo anterior concluyó que la auditoría es una herramienta útil para detectar el fraude por lo que recomienda, que en las entidades se exija la supervisión y fiscalización de las actividades que ejecutan con el afán de hacer cumplir las normas, criterios, reglamentos entre otros, aspecto que puede ser realizado a través de la Auditoría Interna.

La investigación de García (2018), buscó lograr la prevención y control de posibles fraudes en entidades financieras de Perú. Para el efecto utilizó una investigación cuantitativa descriptiva. Entre los resultados de la investigación, establece que los auditores internos durante sus funciones tienen la obligación de determinar el fraude, considerando tanto la planeación como la ejecución de su trabajo de auditoría. Por ello concluyó que para prevenir y controlar el fraude es necesario que las instituciones financieras implementen mecanismos de innovación y procesos de mejora continua, los cuales pueden ser apoyados a través de la Auditoría Interna. Por lo que recomendó, que a través de la Auditoría Interna se planifique una adecuada gestión del riesgo de fraude.

Jumbo (2019), realizó una investigación con el objetivo de determinar la incidencia que tiene la Auditoría Interna en el riesgo de fraude en el sector público ecuatoriano, para lo cual utilizó una muestra de 10 empresas públicas utilizando encuestas y análisis de correlación entre dos variables. Los resultados obtenidos, determinaron que existe una alta correlación entre el riesgo de fraude y los procesos que realiza la Auditoría Interna para su mitigación, es decir, la forma en que sean planificadas las pruebas de auditoría tendrá alto impacto en el fraude. Por tal razón, basándose en los resultados, concluyó que la Auditoría Interna puede ser utilizada como herramienta para minimizar el riesgo de fraude, por lo que recomendó que en los análisis de auditoría se amplíen en número y contenido las pruebas que están dirigidas para el riesgo de fraude; así mismo, recomendó alinear los procedimientos de los exámenes con normativa internacional.



En síntesis, las investigaciones abordadas se enfocan en la importancia que tiene la función de la Auditoría Interna en la prevención, detección, control e investigación del riesgo de fraude, señalando distintos procedimientos que la Auditoría Interna debe fortalecer para gestionar eficazmente el fraude. Es por ello, que el profesional, que ejecute auditorías enfocadas en el riesgo de fraude, previamente debe adquirir los conocimientos necesarios, con el propósito de desarrollar un trabajo que genere valor.

## **2. MARCO TEÓRICO**

Para contextualizar el problema planteado, se revisaron y analizaron distintas teorías para proveer la información necesaria que fundamente, guíe y apoye la investigación respecto a la implementación de una metodología basada en prácticas internacionales para un departamento de Auditoría Interna, que apoye a un banco nacional a gestionar de manera óptima el riesgo de fraude. Lo anterior, facilitará la solución del problema que es objeto de la presente investigación.

### **2.1. Riesgo**

Para el Instituto de Auditores Internos (2017), el riesgo es la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad. Estupiñán (2015a), define que el riesgo es la “posibilidad de que suceda algo que tendrá impacto en los objetivos” (párr. 223). La Superintendencia de Bancos de Guatemala establece en el Reglamento para la Administración Integral de Riesgo (JM-56-2011, (2011)), artículo 2, que el riesgo “es la posibilidad de que se produzca un hecho que genere pérdidas que afecten los resultados, el patrimonio, la solvencia y/o liquidez de las entidades...”; y por último, la Red Global de Conocimientos en Auditoría y Control Interno, explica en su página web que el riesgo es el término que hace referencia a la proximidad o contingencia de un posible daño.

Con las definiciones anteriores, puede determinarse que el riesgo, es un término que hace alusión al peligro o incertidumbre de que un evento pueda impactar o causar daño de tal forma que los objetivos de una entidad no puedan ser alcanzados. Esto conlleva a que la organización puede ser afectada desde varios aspectos, económicos, reputacionales, laborales, legales, entre otros.

#### **2.1.1. Clasificación de los riesgos**

Los riesgos que afectan a una entidad son distintos, pero todos están relacionados con un tema determinado, motivo por el cual es importante realizar una clasificación de estos.

Antón *et. al.* (2019), establecen una clasificación muy aceptada de riesgos, la cual puede distinguirse en cuatro: riesgos estratégicos y del negocio, riesgos operacionales, financieros y de cumplimiento. A continuación, la definición de cada uno de estos según los autores:

#### **2.1.1.1. Los riesgos estratégicos y del negocio**

Son riesgos que afectan o son creados por la estrategia comercial y los objetivos estratégicos de una organización Deloitte (citado en Antón *et. al.*, (2019)). De acuerdo con los autores, incluyen entre otros los daños a la reputación de la empresa (por ejemplo, erosión de marca fraude y publicidad desfavorable), competencia, deseos del cliente, tendencias demográficas y socioculturales, innovación tecnológica, disponibilidad de capital y tendencias normativas y políticas. Entre los riesgos estratégicos y del negocio puede mencionarse:

- Riesgo político y de país o macroeconómico o soberano (inflación o devaluación interna o de países vecinos, guerrilla, narcotráfico, terrorismo, recesión, impuestos, etc.);
- Riesgo de crédito (tasas de interés altas, desconfianza en el mercado, regulaciones estrictas, falsificación de documentos y corrupción en general);
- Riesgo de imagen (fusiones, reestructuraciones, manejo del cambio);
- Riesgo competitivo (calidad, precio, distribución, servicio, productos sustitutos, competidores potenciales);
- Riesgo regulatorio (impuestos, aranceles de aduana, restricciones, control de precios);
- Riesgo de operación (proveedores, calidad, liquidez, producción, maquinaria, especialización de la mano de obra, convertibilidad, fraudes, etc.);
- Riesgo de liquidez (financiaciones, exceso de activos improductivos, stock exagerado, poco apoyo financiero de sus dueños, inversiones inoficiosas con disponibilidad a largo plazo, etc.);
- Riesgo de desastres naturales (incendios, terremotos, huracanes, inundaciones, etc.);

- Riesgo fiduciario (inversiones a la baja, patrimonios autónomos inadecuados, comisiones onerosas, poca gestión fiduciaria, etc.);
- Riesgo interbancario (intervención del gobierno, desencajes, colocaciones a largo plazo y captaciones a corto plazo, gestión inescrupulosa, etc.);
- Riesgo de intervención estatal (por desencajes, colocaciones sin análisis suficientes, corrupción, etc.).

### **2.1.1.2. Los riesgos operacionales**

Afectan los procesos, a los sistemas, a la gente y la cadena de valor general de un negocio y son los principales riesgos que influyen sobre la capacidad de una organización para ejecutar su plan estratégico. Comprenden operaciones comerciales (por ejemplo, recursos humanos, desarrollo de productos, capacidad, eficiencia, falla de productos o servicios, gestión de canales, gestión de la cadena de suministro y cíclicos comerciales), empoderamiento (por ejemplo, liderazgo y preparación para cambios), tecnología de la información (por ejemplo, relevancia y disponibilidad), informes de información de negocios (por ejemplo, elaboración de presupuestos y planificación, información contable, fondo de pensiones, evaluación de inversiones e impuestos).

### **2.1.1.3. Los riesgos financieros**

Surgen por la volatilidad en los mercados y en la economía real e incluyen áreas tales como informes financieros, valoración, mercado, liquidez y riesgos crediticios. Los riesgos financieros surgen del efecto de las fuerzas del mercado sobre los activos o pasivos financieros e incluyen el riesgo de mercado, el riesgo de crédito y el riesgo de liquidez. Entre los riesgos financieros están:

- Riesgos de interés (volatilidad de las tasas de interés)
- Riesgo cambiario y de convertibilidad (devaluación o revaluación de la moneda nacional con el dólar, otras monedas y ahora con el euro.)
- Riesgo de mercado, volatilidad de acciones e instrumentos financieros, riesgo de divisas.

- Riesgo de liquidez, falta de fondos para el pago de las obligaciones sin incurrir en costos financieros.

#### **2.1.1.4. Los riesgos de cumplimiento**

Se relacionan con el cumplimiento legal y regulatorio y se originan por situación de política, leyes, reglamentación o del gobierno corporativo. La inadecuada gestión de estos riesgos puede ocasionar sanciones, reparos, demandas e incluso cierre de la entidad por lo que su atención adecuada y oportuna es indispensable para el funcionamiento de las organizaciones.

#### **2.1.1.5. Los riesgos generales o de apoyo**

Además de los cuatro riesgos anteriores, Estupiñán (2015a), indica que las empresas deben atender aquellos riesgos generales o de apoyo, los cuales también se relacionan con la funcionalidad de estas y pueden presentarse en cualquier momento, por lo que también deben ser gestionados adecuadamente. Entre estos pueden indicarse los siguientes:

- Riesgo de organización (estructura poco clara, ausencia de planificación, carencia o fallas en el sistema, mal clima laboral, malos canales de comunicación)
- Riesgo de auditoría (inherente, control y detección)
- Riesgo de información (tecnológico, integridad de información, comunicación y disponibilidad de información)
- Riesgo de operaciones ilícitas (lavado de activos, fraudes y delitos financieros)
- Seguridades físicas y humanadas (contratación de personas sin investigación suficiente, problemas graves personales, plan de contingencias inadecuado, etc.)

Es importante indicar que entre los riesgos generales o de apoyo encuentra el fraude, flagelo que puede presentarse en cualquier proceso de las empresas, por tal razón, debe efectuarse una gestión adecuada independientemente de las pérdidas estimadas, pues el daño que puede provocar puede ser irreparable de tal forma que las empresas pueden ser perjudicadas significativamente.

### **2.1.2. Identificación y cuantificación de los riesgos**

Estupiñán (2015a) también indica que en las organizaciones existen eventos de amenaza, que podrían ocurrir y afectan de manera adversa la capacidad de la empresa y puede conllevar a no lograr sus objetivos, por lo que se hace necesario identificarlos y evaluar el posible impacto financiero, considerando también su frecuencia o probabilidad que suceda. Esto permitirá prevenir, evitar, mitigar y detectar los riesgos, cómo se informaría o notificaría garantías y controles, cuánto costarían y cuán eficientes serían y un análisis costo-beneficio. (pág. 203)

### **2.1.3. Valoración de riesgos**

En relación con el tema, (Estupiñán, 2015a) explica que esto le permite a una entidad considerar como los eventos potenciales pueden afectar el logro de los objetivos. La gerencia valora los eventos bajo las perspectivas de probabilidad (la posibilidad de que ocurra un evento) e impacto (su efecto debido a su ocurrencia), con base en datos pasados internos (pueden considerarse de carácter subjetivo) y externos (son más objetivos). Además, las organizaciones deben valorar los riesgos (pág. 69).

En otras palabras, las entidades deberán identificar sus riesgos y ponderarlos en base a su probabilidad e impacto, para lo cual generalmente se utilizan técnicas cuantitativas y cualitativas dependiendo del tipo de organización. A través de este proceso, las organizaciones pueden establecer las consecuencias derivadas a los acontecimientos evaluados.

#### **2.1.3.1. Probabilidad**

Según (Estupiñán, 2015b), este concepto se entiende como la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia y representa la posibilidad de que un evento ocurra. La probabilidad puede clasificarse en base a su frecuencia, puede ser baja, media alta, todo dependerá la precisión que quieran tener las organizaciones.

### **2.1.3.2. Impacto**

Para el (Estupiñán, 2015b), son las derivaciones que puede ocasionar a la organización la materialización del riesgo, es decir el efecto que tendría la organización en el caso que un riesgo se presente derivado a variable endógenas o exógenas. Este generalmente puede tener distintos impactos, pero debe ponerse atención al que afecte de mayor forma a la entidad. Para cada tipo de impacto deberá efectuarse una clasificación para determinar hasta qué punto tendrá un aspecto adverso, generalmente estas clasificaciones pueden ser bajo, medio, alto. A cada una de estas se le asignará una pérdida.

### **2.1.4. Riesgo inherente**

Según (Echeverría, 2013), el riesgo inherente es aquel que existe de manera intrínseca en las organizaciones al cual no se ha considerado ninguna acción por parte de la administración para su mitigación. La medición en este punto se realiza con fin de determinar la posibilidad de ocurrencia e impacto del riesgo, sin ninguna medida de control. Para su cálculo se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Riesgo inherente} = \text{probabilidad Inherente} * \text{impacto Inherente}$$

Interpretación: El resultado generará un nivel de riesgo en base a la ocurrencia e impacto el cual puede identificarse en un mapa de calor según la clasificación realizada, como por ejemplo bajo, medio o alto, de tal forma que pueda identificarse el nivel de amenaza o peligro al que se está expuesto sin la incorporación de controles. Debe colocarse atención a los de mayor nivel de riesgo.

### **2.1.5. Actividades de control o mitigación**

Implican identificar el rango de opciones para el tratamiento del riesgo, valorar estas opciones, preparar planes de tratamiento del riesgo e implantarlos (Estupiñán, 2015b, pág. 186). Estas se definirán en base al nivel de tolerancia que ha definido la organización y el costo beneficio que le contraerá. Para el autor Echeverría (2013), entre la respuesta al riesgo están, evitarlo, reducirlo, compartirlo o aceptarlo.

### **2.1.6. Riesgo residual**

Como lo explica (Deloitte, 2015), el riesgo residual que persiste luego de la respuesta al riesgo por parte de la administración. Es decir, que después de validar la efectividad de los controles se nuevamente se vuelve a calcular el impacto y la probabilidad para establecer el valor residual. La fórmula para su cálculo es:

$$\text{Riesgo Residual} = \text{riesgo Inherente} * \text{efectividad del Control}$$

Interpretación: El resultado generará un nivel de riesgo en base a la ocurrencia e impacto considerando el nivel de efectividad de las acciones o controles de mitigación. Este puede plasmarse en un mapa de calor según la clasificación realizada, como por ejemplo bajo, medio o alto, de tal forma que pueda identificarse el nivel de amenaza o peligro al que se está expuesto con la incorporación de controles.

### **2.1.7. Priorización de riesgos**

Según lo que indica (Estupiñán, 2015a), la priorización de los riesgos dependerá del resultado de combinar la probabilidad e impacto. Dicho resultado genera un valor que indica que riesgos deben gestionarse con mayor atención. En otras palabras, es determinar el orden de prioridades o donde existen las mayores necesidades de intervención. Con esta información, podrán establecerse acciones de respuesta necesarias para reducir las pérdidas de las organizaciones.

### **2.1.8. Valor esperado de la pérdida**

Este valor se calculará de forma automática después de haber realizado la calificación de los riesgos, según lo que indica Estupiñán (2015b). Esto representa en términos financieros, lo que podría generar la materialización de un fraude en una organización. A través de este proceso, pueden efectuarse estimaciones o reservas que afectan los estados financieros de una empresa, de tal forma que puedan considerarlas en sus proyecciones y estar preparadas ante cualquier contingencia.



### **2.1.9. El riesgo en el sector financiero**

Retomando a Estupiñán (2015b), define el riesgo en el sector financiero como el potencial de posibles pérdidas para cada entidad, para ello es necesario en el corto plazo mantener la estabilidad financiera, protegiendo sus activos e ingresos de los riesgos que se ésta expuesta, y en el largo plazo minimizar las pérdidas ocasionadas por la ocurrencia de riesgos identificados en ilícitos problemas que las hayan afectado sustancialmente. Para el autor, los riesgos en el sector financiero se dividen en riesgos del negocio y en riesgos financieros. Los riesgos del negocio son los que se generan por producto de la actividad que realizan esas entidades, tales como el riesgo de mercado, el riesgo operativo, las operaciones bancarias, los fraudes, la falta de control de procedimiento, los problemas ocasionados por causa externas (terremoto, incendio entre otros) y los riesgos legales. Entre los riesgos financieros están, el riesgo crediticio, el cual es más difícil de medir, el riesgo de liquidez y el riesgo de mercado entre otros (pág. 104).

Como indica el autor, los bancos están expuestos a distintos fraudes principalmente ante los cambios tecnológicos y en el transcurso del tiempo, los fraudes se han vuelto más complejos y se producen en distintas, áreas, procesos o cualquier lugar donde existan grietas que puedan ser aprovechadas por los perpetradores ocasionando distintas pérdidas.

## **2.2. Control interno**

Según el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas más conocido por sus siglas en inglés COSO (citado por (Estupiñán, 2015b)), el control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo gerencial y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionar seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos:

- Efectividad y eficiencias de las operaciones.
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Al respecto (Mantilla, 2018), indica que el control interno en las empresas es importante en la medida en que es útil para optimizarla y para prevenir errores y fraudes. En tal sentido, el control interno puede definirse como aquel plan a través del cual se establecen principios, métodos y procedimientos que de forma interrelacionada buscan proteger los recursos, prevenir errores y fraudes que puedan afectar el logro de los objetivos que han definido las empresas.

### **2.2.1. Componentes del control interno**

El autor Estupiñán (2015b), en base a COSO, indica que el control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneje el ente, y están integrados a los procesos administrativos los cuales se clasifican en: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión y seguimiento. A continuación, se define cada uno de los componentes según el autor antes indicado:

- Ambiente de control interno: Consiste en el establecimiento de un entorno que estimule e influencie la actividad del personal con respecto al control de sus actividades. Es el principal elemento sobre el cual se basan los otros cuatro componentes.
- Evaluación de riesgos: Es la identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la base para determinar la forma en que tales riesgos deben ser mejorados. En este se identifican, los mecanismos necesarios para identificar y manejar los riesgos específicos.
- Actividades de control: Son aquellas que realiza la administración o gerencia y demás personal de la organización para cumplir diariamente con las actividades asignadas. Estas generalmente se expresan en políticas, sistemas y procedimientos.
- Sistemas de Información y comunicación: Son los que están diseminados en toda la organización y todos ellos atienden a uno o más objetivos de control. De una manera amplia, se considera que existen controles generales y controles de aplicación sobre los sistemas de información.

- Supervisión y monitoreo: En general los sistemas de control están diseñados para operar en determinadas circunstancias, sin embargo, las circunstancias varían debido a factores internos y externos, razón por la cual, la gerencia debe llevar a cabo la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control.

## **2.3. El fraude**

El fraude es cualquier acto u omisión intencional diseñado para engañar a otros, resultando en que la víctima sufra una pérdida y / o el perpetrador logrando una ganancia (Asociación de Examinadores Certificados de Fraude, 2014-2018). Por su parte, Estupiñán (2015b, pág. 257), define el fraude como “despojar mediante engaño ya sea a una persona natural o jurídica, dentro de las menciones que se relacionan con los llamados delitos de cuello blanco son referidos a las defraudaciones que se han hecho a los entes corporativos”.

### **2.3.1. Clasificación del fraude**

Debido a que el fraude puede abarcar varios delitos, puede presentarse en distintos niveles y llevarse a cabo de forma interna o externa, es importante realizar una clasificación de este y explicar cada una de sus formas, para lo cual, la (Asociación de Examinadores Certificados de Fraude), establece en su página web, una clasificación del fraude, siendo la siguiente:

#### **2.3.1.1. Fraude interno**

El fraude interno, también llamado fraude laboral, se puede definir 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 están adoptando 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. (Asociación de Examinadores Certificados de Fraude, 2014-2018)

### **2.3.1.2. Fraude externo**

La (Asociación de Examinadores Certificados de Fraude, 2014-2018) indica que el fraude externo 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.

### **2.3.2. Perfil del riesgo de fraude**

Respecto al perfil de fraude, Estupiñán (2015a) indican que cualquier empresa está en riesgo de fraude y sus directivos deben manejar profesionalmente ese riesgo, aplicando las mismas técnicas que se aplicarían a todos los problemas del negocio: analizar el alcance y la escala del riesgo, desarrollar una estrategia para minimizarlo, e implementar estrategias. Existen algunos indicadores del fraude que deben tenerse en cuenta cuando se hace una investigación y que deben servir de indicios para prevenirlos, como son los análisis del perfil del riesgo, agrupados en cuatro categorías: los riesgos de personal, los culturales, los estructurales y los comerciales. Dentro de cada factor de riesgo, hay varios indicios que nos ayudan en la investigación o en la determinación de posibles debilidades de la empresa, que son vulnerables para el cometimiento de fraudes:

### **2.3.2.1. Riesgos personales**

- Estilo de manejo autocrático.
- Desajuste entre personalidad y estatus.
- Comportamiento inusual.
- Actos ilegales.
- Estilo de vida costosa.
- Vacaciones sin tomar.
- Calidad pobre del personal.
- Moral baja.
- Alta rotación del personal.
- Compensación vinculada al rendimiento.

### **2.3.2.2. Riesgos culturales**

- Resultados a cualquier costo.
- Compromiso deficiente con el control.
- Sin código de ética comercial.
- Obediencia incuestionable del personal.

### **2.3.2.3. Riesgos estructurales**

- Estructuras complejas.
- Sitios remotos pobremente supervisados.
- Varias firmas de auditores.

### **2.3.2.4. Riesgos comerciales**

- Estrategia comercial definida.
- Utilidad excesiva por encima de las normas de la industria.
- Desajuste entre el crecimiento y el desarrollo de los sistemas.
- Reputación pobre.
- Problemas de liquidez.

Al reunir esta clase de riesgos: personales, culturales, estructurales y comerciales, son factores que pueden aumentar el riesgo del fraude, no es probable que ningún factor único sea por sí mismo indicador de fraude. Sin embargo, cuando existe la combinación de varios factores generalmente habrá un nivel más alto de riesgo. Esto debe conducir a un examen riguroso de uno o más aspectos de las operaciones de la compañía o de los individuos que en ella trabajan (págs. 257-258).

### **2.3.3. Tipos de fraude**

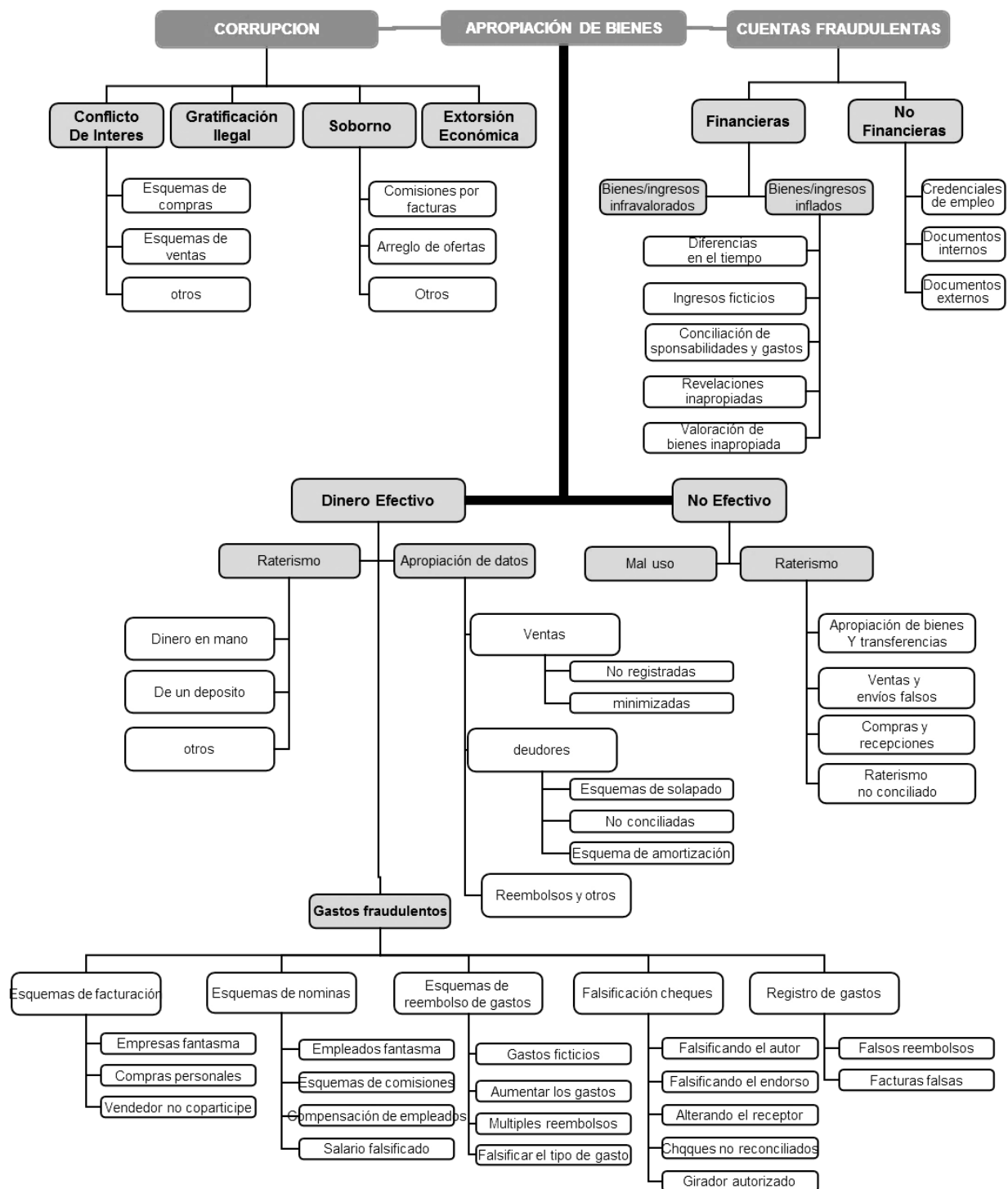
Los perpetradores del fraude, generalmente buscan nuevas formas de defraudar o robar, estableciendo diferentes esquemas o métodos para llevar a cabo su cometido. A continuación, se detallan algunos tipos de fraude que la Asociación de Examinadores Certificados de Fraude (2014-2018), indica en su página web y explica en qué consisten con la finalidad de mejorar la comprensión de estos:

#### **2.3.3.1. 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. Generalmente el fraude ocupacional es aquel que los mismo funcionarios o empleados realizan dentro de su organización. Según informe publicado por la (Asociación de Examinadores Certificados de Fraude, 2014-2018) este detalla diversos tipos de fraude y como estos afectan a las entidades, haciendo énfasis en que los fraudes ocupacionales son la amenaza más grande y frecuente para las organizaciones.

Para mejorar la comprensión de estos tipos de fraudes, existe una clasificación gráfica llamada el Árbol o Esquema del Fraude, en el cual, consiste en presentar los tres tipos principales de fraudes y las divisiones que se desprenden de estos, lo cual permite mejorar el entendimiento de estos esquemas, como se muestra a continuación:

Figura 1. Fraudes ocupacionales.



Fuente: Tomado de la página web de la Asociación de Examinadores Certificados de Fraude (2014-2018).

### **2.3.3.2. Fraude fiscal**

El fraude de ley se produce cuando se finge respetar la ley, pero realmente se utilizan métodos ilícitos para darle otro sentido a lo estipulado por la ley. Se da cuando no se cumple el propósito de la ley, sino que se aprovechan lagunas para eludir la responsabilidad. El fraude fiscal también es conocido como defraudación y penaliza cualquier infracción administrativa que se realice y resulte en una disminución del ingreso que Hacienda percibe que debería ser. (Asociación de Examinadores Certificados de Fraude, 2014-2018)

### **2.3.3.3. Evasión fiscal**

Según la (Asociación de Examinadores Certificados de Fraude, 2014-2018) es una figura jurídica que consiste en no pagar consciente y voluntariamente algún impuesto establecido por la ley, estos impuestos son tributos a los que hay que contribuir obligatoriamente. El que infringe la ley realizando el impago, se convierte en un evasor fiscal pues oculta u omite ingresos o bienes a las administraciones tributarias para no pagar los impuestos que corresponden.

### **2.3.3.4. Evasión de capitales**

Es un delito monetario, no fiscal, y es propio de países que no permiten la libre circulación de capitales y controlan el tipo de cambio. Para ello el gobierno protege su política monetaria con leyes. Existen países donde ni las personas físicas ni jurídicas pueden transferir fondos fuera del Estado sin autorización. Se considera un atentado contra la política monetaria del país y da lugar en muchos casos a delitos penales. (Asociación de Examinadores Certificados de Fraude, 2014-2018)

### **2.3.3.5. Elusión fiscal**

Este otro tipo de evasión, elusión fiscal, es legal y lícita en tanto que se utilizan acciones recogidas en la ley para eludir el pago de un impuesto siempre con métodos y acciones legales (Asociación de Examinadores Certificados de Fraude, 2014-2018). En otras



palabras, es sacar partido de vacíos legales con la finalidad de obtener la mínima carga fiscal, lo que implica actuar al límite de la legalidad con el fin de evitar o reducir impuestos.

#### **2.3.3.6. Fraude en el uso de las telecomunicaciones**

Delitos cometidos utilizando cualquier sistema de telecomunicación, fraudes telefónicos en sistemas de telefonía fija o móvil. Actualmente, este tipo de fraude se ha incrementado derivado a los cambios constantes tecnológicos, los cuales permiten a los defraudadores llegar a sus víctimas más fácilmente. (Asociación de Examinadores Certificados de Fraude, 2014-2018)

#### **2.3.3.7. Fraudes en internet**

Se refieren al uso fraudulento de tarjetas de crédito en Internet, fraudes en subastas y comercio electrónico, estafas en la red (Asociación de Examinadores Certificados de Fraude, 2014-2018). Este tipo de fraude se ha incrementado ante el uso de la tecnología y el desarrollo del comercio electrónico, por lo que es constante que este fraude se presente no solamente para las organizaciones sino para cualquier tipo de persona que utilice un medio sin las medidas de seguridad apropiadas.

#### **2.3.3.8. Corrupción**

Existe cuando una persona, ilícitamente, pone sus intereses personales por sobre los de las personas y los ideales que está comprometido a servir. Generalmente, para este tipo de fraude existe un abuso de poder con la finalidad de obtener beneficios propios (Asociación de Examinadores Certificados de Fraude, 2014-2018). Es un tipo de fraude que permite corromper a todo un sistema o parte de él y se presenta más en las entidades de un Estado.

#### **2.3.4. Factores del fraude**

El fraude empresarial es un riesgo que está presente en todo tipo de organizaciones y en cualquier latitud, por lo que se hace preciso concederle la grave importancia que tiene, administrándole convenientemente. Para ello, y como actuamos con cualquier otro

riesgo, hemos de empezar por concretar cuáles son sus dos atributos, impacto y probabilidad. Para la Asociación de Examinadores Certificados de Fraude (2014-2018), el triángulo del fraude es un modelo para explicar los factores que hacen que una persona llegue a cometer fraude. Consta de tres componentes que, juntos, llevan a un comportamiento fraudulento.

**Figura 2. Triángulo del fraude.**



Fuente: Tomado de la página web de la Asociación de Examinadores Certificados de Fraude (2014-2018).

#### **2.3.4.1. La motivación**

Es el primero de los elementos del triángulo del fraude representa la presión. Para Nahun (citado en la página web de la Asociación de Examinadores Certificados de Fraude, (2014-2018)), la motivación (incentivo o presión), es cuando se tiene un estímulo o presiones que les aportan razones justificativas para cometer fraudes. Algunos ejemplos de situaciones de presión comunes que conducen a las personas a cometer un fraude incluyen:

- Imposibilidad de pagar las facturas.
- Adicción a las drogas o el juego
- Necesidad de alcanzar unas ganancias para mantener a los inversores
- Necesidad de alcanzar unos objetivos de productividad
- Deseos de tener un estatus de vida superior, con una casa más grande un coche más bonito, etc.

- “Solo estoy tomando prestado el dinero”
- “Me lo deben porque me lo merezco”
- “Es porque mi familia lo necesita”
- “No me pagan lo suficiente para el trabajo que hago”.

#### **2.3.4.2. Oportunidad**

Es la segunda pata del triángulo del fraude es la oportunidad percibida, la cual define el método por el cual se cometerá el ilícito. Para Nahun (citado en la página web de la Asociación de Examinadores Certificados de Fraude, (2014-2018)), la oportunidad son las circunstancias que facilitan las posibilidades de perpetuar fraudes (por ejemplo, la ausencia de controles, controles ineficaces, o la capacidad de la administración para abrogar los controles).

#### **2.3.4.3. Racionalización**

Para la (Asociación de Examinadores Certificados de Fraude, 2014-2018) es la tercera pata del triángulo del fraude es la racionalización. La mayoría de las personas que comenten un fraude es la primera vez que lo hacen y no tienen un pasado como delincuentes. Son personas que se ven a sí mismos como normales, personas honestas a las que les han sobrevenido una serie de situaciones. Consecuentemente, el defraudador deberá justificar sus actos de una forma que sean aceptables o justificables. Las racionalizaciones que normalmente se hace una persona que comete un fraude son:

- “Solo estoy tomando prestado el dinero”
- “Me lo deben porque me lo merezco”
- “Es porque mi familia lo necesita”
- “No me pagan lo suficiente para el trabajo que hago.

Para Nahun (citado en la página web de la Asociación de Examinadores Certificados de Fraude, (2014-2018)), la racionalización (actitud), se presenta cuando las personas son capaces de racionalizar un acto fraudulento en total congruencia con su código de ética

personal o que poseen una actitud, carácter o conjunto de valores que les permiten, consciente e intencionalmente, cometer un acto deshonesto.

Ferro (2020), explica que hay una base ética en cada persona que condiciona su comportamiento. Pero también es cierto que ante determinadas oportunidades o presiones, las respuestas de las personas suelen ser diferentes. Sin minimizar las circunstancias individuales por las que se presentan distintos esquemas fraudulentos, las tres características antes indicadas son las más comunes, razones por las cuales se hace necesario desarrollar e implementar un control interno adecuado.

### **2.3.5. El Fraude y su relación con el control interno**

En cuanto al concepto de control interno es necesario hacer una distinción importante. Con marcada frecuencia se hace referencia al mismo, manifestándose que un buen sistema de control conlleva la eliminación de las posibilidades de ocurrencia de irregularidades. Esto no es así, lo que elimina el sistema de control interno es la probabilidad de irregularidades y no éstas como tales. Las irregularidades son dables y posibles ante cualquier sistema de control interno, pero no son ampliamente probables, en razón al grado de estructuración y eficiencia del sistema (Estupiñán, 2015b, pág. 267).

### **2.3.6. Causas del fraude en el sector financiero**

Estupiñán (2015b), explica que la década de los 80 marcó una gran crisis en el sector financiero internacional generado por múltiples causas, entre ellas fraudes y malos manejos que aún se siguen repitiendo al inicio de este milenio. Señala que las principales causas han sido:

- Autopréstamos mediante empresas de fachada
- Captaciones de dinero sin evaluar su origen y a altas tasas de interés
- Absorción de empresas con créditos obtenidos (autopréstamos)
- Inversiones a conveniencia con comisiones de por medio y con alto riesgo.
- Dilatación de créditos aprobados por juntas directivas con intereses personales y manipuladores de sus órganos de control.

- Flexibilidad de controles por parte de los organismos del Estado
- Presentación de balances maquillados, sin el cumplimiento de principios básicos de contabilidad relacionados: la provisión, clasificación real de la cartera, patrimonio técnico, etc.
- Auditorías realizadas con procedimientos limitados en cuanto al alcance y a la independencia mental.
- Dedicación en la auditoría a llenar papeles y calcular fórmulas sin profundizar en las cifras riesgosas.
- No investigar indicios sino solo mencionarlos, pensando más en los honorarios que en la adecuada prestación de servicios.

#### **2.4. Gestión de riesgos**

Según las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna del Instituto de Auditores Internos (2017), la gestión de riesgos es “un proceso para identificar, evaluar, manejar y controlar acontecimientos o situaciones potenciales, con el fin de proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance de los objetivos de la organización” (pág. 24).

Estas normas explican que es un proceso efectuado por la junta de directores, la administración y otro personal de la entidad (primera y segunda línea de defensa), aplicando en la definición de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito de riesgo, para proveer seguridad razonable en relación con el logro del objetivo de la entidad.

Es importante que para dicho proceso debe contarse con los recursos necesarios para llevar a cabo de una forma eficaz la actividad, tales recursos deben ser económicos, humanos y tecnológicos, este último uno de los más importantes considerando que la automatización de los procesos ayuda a evitar errores humanos y mejorar la calidad de la información de tal forma que pueda ser utilizada para la toma de decisiones oportuna y adecuada.

### **2.4.3. Gestión del riesgo de fraude**

Todas las organizaciones están sujetas a riesgos de fraude. Las reacciones a los recientes escándalos corporativos han llevado al público y a las partes interesadas a esperar que las organizaciones tomen una decisión. Actitud de no tolerancia al fraude. Los principios de buen gobierno exigen que la junta directiva de una organización, organismo de supervisión equivalente, garantizar un alto comportamiento ético general en la organización, independientemente de su estado como público, privado, gubernamental o sin fines de lucro; su tamaño relativo; o su industria.

El papel de la junta es críticamente importante porque históricamente, la mayoría de los fraudes mayores son perpetrados por la alta gerencia en connivencia con otros empleados. El manejo de casos de fraude dentro de una organización envía señales claras al público, a las partes interesadas y a los reguladores sobre la actitud de la junta y la gerencia hacia los riesgos de fraude y sobre la tolerancia al riesgo de fraude de la organización.

Además de la junta, el personal en todos los niveles de la organización, incluidos todos los niveles de administración, personal, y los auditores internos, así como los auditores externos de la organización, tienen la responsabilidad de lidiar con el riesgo de fraude. Particularmente, se espera que expliquen cómo la organización está respondiendo a regulaciones más estrictas, también como escrutinio público y de partes interesadas; qué forma de programa de gestión de riesgo de fraude tiene la organización en su lugar; cómo identifica riesgos de fraude; qué está haciendo para prevenir mejor el fraude, o al menos detectarlo antes; y en qué proceso se encuentra lugar para investigar el fraude y tomar medidas correctivas. (Instituto de Auditores Internos de España, 2015)

Para el Instituto de Auditores Internos de España (2015), en cualquiera de sus categorías: apropiación de activos, corrupción, manipulación contable, uso de información privilegiada, etc., los delitos económicos han derivado en nuevas amenazas para las organizaciones de todo el mundo, los cuales conllevan un daño económico y reputacional a veces irreversible. El aumento de los fraudes detectados y su alto impacto económico

y reputacional han obligado a invertir en nuevas medidas de prevención para minimizar los daños.

En tal sentido, Nahun (s.f.) indica que es crucial para las organizaciones, diseñar e implantar un programa de gestión del fraude y de la corrupción, como elemento eficaz de prevención, detección e investigación de delitos. La mejor manera de evitar daños financieros, eventos de corrupción, de fraude interno y daños reputacionales, es implantar sistemas preventivos e instaurar una cultura ética (pág. 34). Para el Instituto de Auditores Internos de España (2015), a este programa deben costar, al menos los siguientes elementos según lo que establece:

- a) Un órgano colegiado o unipersonal, dependiente del Consejo de Administración, que vele por la aplicación del código de conducta y sirva para procurar un comportamiento profesional, ético y responsable de toda la organización.
- b) Un código de conducta o de buenas prácticas que defina los principios y valores que rigen las relaciones de la organización con sus grupos de interés (empleados, clientes, accionistas, socios de negocio, y proveedores) y que se implanta, se difunde y es aceptado por dichos grupos de interés.
- c) El compromiso de la alta dirección.
- d) Un plan de comunicación y formación para toda la organización.
- e) Un programa eficaz de prevención, detección e investigación de fraude.
- f) Un canal de denuncias, como vía de comunicación interna, que permita informar al órgano responsable, tanto de irregularidades de naturaleza financiera y contable, como de eventuales incumplimientos del código de conducta.

Para lograr reducir la probabilidad de fraude, las organizaciones deben realizar un gran esfuerzo en la gestión de dicho riesgo. A continuación, se indican cinco principios fundamentales para que una organización gestione proactivamente el riesgo de fraude. Estos son los cinco elementos de un programa eficaz de prevención, detección e investigación de delitos:

- a) Establecer un programa de gestión del riesgo de fraude, como parte de la estructura de gobierno. También conocido como programa antifraude, que incluye una política

escrita y que recoge las expectativas del Consejo de Administración y los altos directivos en relación con la gestión del riesgo de fraude.

- b) Realizar una evaluación periódica de la exposición al riesgo de fraude, con el fin de identificar potenciales actuaciones y fraude específicos que la organización necesita mitigar.
- c) Implantar técnicas de prevención que eviten, en la medida de lo posible, posibles fraudes y mitiguen los impactos en la organización (tanto económicos como reputacionales).
- d) De forma adicional, implantar técnicas de detección, para descubrir fraudes cuando las técnicas de prevención hayan fallado o no hayan mitigado el riesgo de comisión de fraude.
- e) y, por último, implantar un proceso de reportes, para solicitar información sobre potenciales fraudes. La investigación del fraude debe coordinarse con la acción correctiva, para que la gestión sea adecuada. (Instituto de Auditores Internos de España, 2015)

#### **2.4.4. Roles y responsabilidad en la gestión del riesgo de fraude**

Según el (Instituto de Auditores Internos de España, 2015), para que un programa de cumplimiento corporativo sea eficaz, es fundamental que la alta dirección asuma los principios y valores y que los apoye de forma explícita y evidente. Para que la gestión del riesgo de fraude sea efectiva, es importante que estén muy bien definidos los roles y las responsabilidades del personal de la organización en todos los niveles. Las políticas internas de una organización, la descripción de los puestos de trabajo y las delegaciones de autoridad, deben definir esos roles y responsabilidad relacionados con la gestión del fraude.

Los departamentos de gestión de riesgos, de cumplimiento normativa, asesoría jurídica, el comité de ética, seguridad y tecnologías de la información y Auditoría Interna, o sus equivalentes, suelen ser los que respaldan la gestión del riesgo de fraude. Sin embargo, son el Consejo de Administración, el Comité de Auditoría, la dirección, el propio personal y los auditores internos los que tienen dentro de la organización el rol y la responsabilidad



de la gestión de dicho riesgo. Auditoría Interna, por su parte, asume la responsabilidad de:

- Validar que se estipulan políticas y normas que realizan una evaluación y cobertura aceptable del riesgo.
- Planificar y supervisar la eficiencia del modelo, en base a la matriz.
- Informar al Comité de Auditoría de los resultados de las actividades.
- Colaborar en la implementación de programas de análisis de riesgos de fraude (Instituto de Auditores Internos de España, 2015).

## **2.5. Auditoría interna**

El Instituto de Auditores Internos, explica en sus Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (2017) que la Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. En las mismas normas se hace mención de que, la auditoría interna debe tener conocimientos en la identificación de riesgos, controles y fraudes, sin embargo, es importante tener presente que no es el área directa de gestionar el riesgo de fraude, pues esta atribución debe ser asignada a una línea de supervisores de riesgos generalmente conocida como la segunda línea de defensa quienes deben velar que el apetito de riesgo aceptado por la entidad se encuentre dentro de los límites establecidos para evitar cualquier tipo de contingencias.

No obstante, la Auditoría también puede proveer consultoría o asesoría a las áreas encargadas de gestionar el riesgo de fraude con la finalidad de robustecer el control interno implantando por la administración y con ello reducir la posibilidad de materialización de fraude que puedan afectar negativamente a las entidades.

### **2.5.3. La auditoría interna y la gestión de riesgos empresariales**

Para Estupiñán (2015a), el rol básico de la Auditoría Interna es proveer aseguramiento objetivo a la junta sobre la efectividad de la gestión de riesgo, igualmente, investigaciones han demostrado que la junta de directores y los auditores internos están de acuerdo con que las dos formas más importantes de que la auditoría interna provea valor a la organización, es brindando aseguramiento objetivo de que los principales riesgos de negocios están siendo manejados apropiadamente y proveyendo aseguramiento de que la gestión de riesgo y el marco de control interno están operando efectivamente. Sin embargo, también debe recordarse que la Auditoría Interna también puede fungir como consultor, de tal forma que pueda proveer un asesoramiento a la administración respecto a cómo mejorar el control interno de la entidad y minimizar la materialización de eventos de fraude. Así mismo, el Instituto de Auditores Internos de España (2015) menciona lo siguiente:

### **2.5.4. La auditoría interna y la gestión del riesgo de fraude**

Establece a través de sus conceptos, que la Auditoría Interna debe asegurar al Consejo de Administración y a la Dirección que los controles de fraude son suficientes para cubrir los riesgos identificados y garantizar que están funcionando de forma eficaz. Los auditores internos deben evaluar, en sus planes anuales de Auditoría Interna, los riesgos de fraude de la organización y revisar periódicamente la capacidad de gestión de la dirección. Deben reunirse periódicamente con los encargados de identificar y evaluar el riesgo de fraude y con aquellos otros puestos clave de la organización para garantizar que han sido considerados adecuadamente todos los riesgos.

Al llevar a cabo su trabajo ordinario de control, los auditores internos deben actuar con un cierto grado de escepticismo profesional y mantenerse en guardia ante posibles signos de fraude. Los potenciales fraudes detectados durante una auditoría deben tratarse de acuerdo con un plan de respuesta bien definido y previamente establecido (Instituto de Auditores Internos de España, 2015). Las responsabilidades del auditor interno respecto al fraude, según una evaluación de riesgos empresariales son:

**Figura 3. Responsabilidades de auditoría interna según los componentes que forman COSO.**

<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validar la existencia de políticas y procedimientos antifraude.</li> <li>- Verificar su alineación con el código de ética/conducta y políticas de contratación.</li> <li>- Complementar y analizar las funciones de Auditoría Interna en el nuevo contexto.</li> <li>- Incorporar un esquema de aprendizaje que desemboque en nuevos diseños y formación.</li> <li>- Implantar políticas y metodologías de investigación.</li> <li>- Revisar eventos, alertas y comportamientos sospechosos de fraude.</li> <li>- Delimitar responsabilidades y comunicar los resultados.</li> </ul>
<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS DE FRAUDE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Validar evaluaciones de procesos que contemplen el riesgo de fraude.</li> <li>- Incorporar el riesgo de fraude en las matrices de riesgos y controles existentes.</li> <li>- Convergencia en la documentación, actualización y certificación de los procesos.</li> </ul>
<b>ACTIVIDADES DE CONTROL DE FRAUDE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Colaborar en la definición de controles mitigantes de riesgos identificados.</li> <li>- Contribuir a la mejora de controles preventivos y de detección.</li> <li>- Ayudar a generar planes antifraude con rotación de áreas aprobados por la dirección.</li> <li>- Incorporar al Plan Anual de Auditoría actividades de control antifraude.</li> </ul>
<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consensuar con RR.HH programas corporativos de comunicación.</li> <li>- Asistir en la implementación de capacitaciones.</li> <li>- Fomentar el uso de programas de denuncia anónima.</li> </ul>
<b>SUPERVISIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar evaluaciones periódicas de controles antifraude.</li> <li>- Aprovechar las herramientas de análisis de datos.</li> <li>- Implementar un modelo de seguimiento continuo.</li> </ul>

Fuente. Tomado de Gestión del Riesgo de Fraude: Prevención, Detección e Investigación del Instituto de Auditores Internos de España (2015, p.22).

### **2.5.5. El rol de auditor interno ante el fraude según normas**

Así mismo, esta institución explica que la auditoría Interna es un ente de la organización a cargo de la ejecución de una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, con responsabilidades en la evaluación de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno. Pero no debe olvidarse incluir entre sus compromisos la responsabilidad en temas de fraude que afecten o puedan afectar a la organización. Entre la normativa que recuerda al auditor el rol que tiene ante el fraude esta:

#### **2.5.5.1. Código de ética de auditoría interna**

Recoge una serie de principios que cobran especial relevancia en temáticas críticas como las de fraude, entre los cuales se encuentran, integridad, objetividad, confidencialidad y competencias, reglas sumamente importantes y bases para efectuar la gestión de este

riesgo. Lo anterior promueve garantías de solvencia moral y establece normas para la actuación profesional de los auditores internos.

### **2.5.5.2. Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna**

Principalmente en la Norma de Atributos 1210.A2, ya que según el Instituto de Auditores Internos (2015): Los auditores internos deben tener conocimientos suficientes para evaluar el riesgo de fraude y la forma que se gestiona por parte de la organización, pero no es de esperar que tengan conocimientos similares a los de aquellas personas cuya responsabilidad principal es la detección e investigación del fraude”. Posteriormente la norma 1220.A1 establece que “el auditor interno debe ejercer el debido cuidado profesional al considerar (...) la probabilidad de errores materiales, fraude o incumplimientos”.

Así mismo el marco normativo de las Instituto de Auditores Internos (2017), confieren al Director de Auditoría Interna el deber de “informar periódicamente a la alta dirección y al Consejo sobre la actividad de auditoría” y que “el informe también debe incluir exposiciones al riesgo (...) incluido riesgo de fraude”, así mismo, las normas 2120.A2 y 2210.A2, establecen la responsabilidad de auditor interno ante el fraude (pág. 24).

Los cuatro temas antes indicados, en síntesis, proveen una visión del campo sobre el cual se desarrollará la investigación, teoría a través de la cual se refleja la importancia que tiene el trabajo de la Auditoría Interna en la gestión del fraude, de tal forma que se logre controlar de forma eficaz este riesgo. Esto también será útil para guiar el desarrollo del trabajo, considerando que al tener claros los conceptos, estos permitirán que el investigador tenga presentes todos los aspectos que debe relacionar en la investigación. Así mismo, en los conceptos antes abordados, se puede identificar la estrecha relación que tiene la Auditoría Interna con la gestión del riesgo de fraude, el cual puede ser gestionado adecuadamente aplicando procedimientos efectivos que permitan mitigar el fraude.

## **2.6. Prácticas internacionales**

Según investigación, a través del tiempo se han incorporado distintas buenas prácticas derivado a escándalos de corrupción que se han suscitado en entidades públicas o privadas, siendo uno de los referentes el modelo del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de Normas más conocido por sus siglas en inglés COSO, el cual se basa en implantar un sistema de control interno efectivo de tal forma que ayude a las entidades a lograr sus objetivos. También en respuesta a los acontecimientos mundiales, surgen las buenas prácticas de gobierno corporativo las cuales dadas a conocer por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico más conocido por sus siglas como OCDE.

Al analizar documentos emitidos por distintas instituciones internacionales que promueven las buenas prácticas contra el fraude, tales como la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados, el Instituto de Auditores Internos, el Instituto de Auditores Internos de España, la firma de auditoría Grant Thornton y, específicamente para bancos el Comité de Basilea, se determinó que estos se basan en las buenas prácticas de control interno COSO y principios de gobierno corporativo emitidos por OCDE. Cada institución brinda una metodología que en cierto grado se diferencian, sin embargo, todas están elaboradas en base a las buenas prácticas antes indicadas y todas persiguen el mismo fin, gestionar de forma adecuada el riesgo de fraude.

El Instituto de Auditores Internos, el Instituto de Auditores Internos de España y la firma de auditoría Grant Thornton, son algunas de las entidades que han identificado la importancia que tiene la Auditoría Interna en la gestión del riesgo de fraude, es por ello que han emitido distintos documentos con el fin de ayudar a los auditores a identificarlo, prevenirlo e investigarlo, de tal forma que su trabajo pueda agregar valor a las instituciones, siendo este lo principal según las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.

### 3. METODOLOGÍA

A continuación, se indican los métodos y las técnicas utilizadas para resolver el problema de investigación respecto a que, si es eficiente para un banco nacional ubicado en la zona 10 del municipio de Guatemala, que su departamento de Auditoría Interna, implemente una metodología basada en prácticas internacionales para gestionar de manera óptima el riesgo de fraude. La conjunción de los métodos y las técnicas permitieron obtener y ampliar la información necesaria para lograr los objetivos planteados.

El presente capítulo, consta de lo siguiente: La definición del problema, el objetivo general, los objetivos específicos, el método científico y, las técnicas de investigación documental y de campo que fueron utilizadas. En resumen, explicará los pasos que fueron necesarios para desarrollar la investigación.

#### 3.5. Definición del problema

Con la presente investigación, se pretende responder a la siguiente pregunta ¿Es eficiente para un banco nacional ubicado en la zona 10 del municipio de Guatemala, que su departamento de Auditoría Interna, implemente una metodología basada en prácticas internacionales para gestionar de manera óptima el riesgo de fraude?

El problema de investigación radica en que, el banco que es objeto de estudio al igual que todas las organizaciones está expuesto al riesgo de fraude en todos sus procesos, por lo que este se convierte en uno de los retos más importantes que debe afrontar y para ello es necesario que esta entidad implemente mecanismos adecuados para prevenir, detectar e investigar dicho riesgo, pues de lo contrario puede exponerse a pérdidas en diferentes aspectos las cuales puede impedir el logro de sus objetivos.

En la actualidad, la administración confía en que este riesgo es mitigado a través del control interno que ha implementado y del trabajo que desarrolla el departamento de Auditoría Interna, quienes a través de la aplicación de técnicas y procedimientos buscan identificar y prevenir el fraude.

Las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna, explican que los auditores deben ser escépticos respecto al fraude, pero la pregunta es, ¿tienen ellos la experiencia y el conocimiento adecuado para evaluar que este riesgo sea gestionando de una forma óptima?, recordemos que los auditores no son expertos en gestión del fraude y generalmente su preparación profesional no provee los conocimientos necesarios para esta materia. Derivado a lo anterior, el banco depende de la experiencia y de la preparación que tengan los auditores, para que puedan identificar y prevenir de forma adecuada el fraude.

La normativa legal guatemalteca, la Superintendencia de Bancos del país u otros entes profesionales nacionales, no se han preocupado en proveer a las empresas un marco o herramientas al menos básicas para gestionar el riesgo de fraude, dejando a criterio de cada una las acciones a tomar. No obstante, existen a nivel internacional organizaciones que han identificado la importancia que tiene la gestión del fraude, por lo que han unido esfuerzos para proveer marcos, guías, principios, entre otros que ayuden a los profesionales a erradicar este flagelo a través de una gestión adecuada, siendo o no expertos el fraude. Muchos de estos documentos se han elaborado en auxilio de la Auditoría Interna, pues están conscientes que no son expertos en fraude, pero que son tiene un rol clave en la gestión de este riesgo, aun cuando esta función debería corresponder a una segunda línea de defensa generalmente conocida como supervisores de riesgos.

### **3.6. Delimitación del problema**

La delimitación, consiste en plantear de una forma específica todos los aspectos necesarios para responder el problema de investigación. Esta, deriva de la especificación del problema y permitió definir la unidad de análisis, el período y el ámbito geográfico que comprende la investigación.

#### **3.6.1. Unidad de análisis**

Un banco del sector financiero.

### **3.6.2. Período de investigación**

Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2019.

### **3.6.3. Ámbito geográfico**

Zona 10 del municipio de Guatemala

## **3.7. Objetivos**

Los objetivos son imprescindibles y funcionan como una guía de los que se pretende alcanzar con la presente investigación, tanto los generales como los específicos.

### **3.7.1 Objetivo general**

Identificar qué beneficios tiene para un departamento de Auditoría Interna de un banco ubicado en la zona 10 del municipio de Guatemala, la implementación de una metodología basada en prácticas internacionales para gestionar de forma óptima el riesgo de fraude.

#### **3.7.1. Objetivos específicos**

- Determinar el nivel de conocimiento, las técnicas y procedimientos del departamento de Auditoría Interna de un banco ubicado en la zona 10 del municipio de Guatemala, para gestionar el riesgo de fraude durante el período investigado.
- Verificar la viabilidad de implementar una metodología basada en buenas prácticas internacionales en un departamento de Auditoría Interna para gestionar de forma óptima el riesgo de fraude.
- Establecer los beneficios que tiene para un departamento de Auditoría Interna la implementación de una metodología basada en buenas prácticas internacionales para gestionar el riesgo de fraude.
- Analizar el impacto financiero que conlleva para un banco ubicado en la zona 10 del municipio de Guatemala, que su departamento de Auditoría Interna gestione el riesgo de fraude a través de una metodología basada en buenas prácticas internacionales.



- Proponer una metodología basada en buenas prácticas internacionales que pueda ayudar a los auditores internos a gestionar de una manera óptima el riesgo de fraude, herramienta que ayudará a realizar su trabajo de una forma más eficiente.

### **3.8. Justificación**

Los bancos son entidades financieras que, debido a su función, tienen a cargo la administración de activos tanto propios como de clientes. Estos activos son susceptibles de apropiación indebida o ilegal, acción conocida como fraude, acto que puede ser llevado a cabo a nivel interno, externo o la combinación de ambos.

El riesgo de fraude está presente en todas las operaciones que ejecuta un banco y este puede materializarse por distintos motivos, sin embargo, es necesario que estas diversas manifestaciones puedan ser identificadas, evaluadas y controladas de una forma eficaz, a través de la implementación de controles que ayuden a que gestionar de forma óptima dicho riesgo.

Actualmente en Guatemala, existen distintas normativas legales que requiere a los bancos implementar controles internos para combatir el fraude, sin embargo, no existe un marco de prácticas o procedimientos estandarizados para la gestión específica de este riesgo; sin embargo, a nivel internacional, se han emitido buenas prácticas que permiten gestionar de forma óptima el riesgo de fraude.

El otro factor importante es que la administración de los bancos generalmente confía la tarea de gestionar el fraude a los departamentos de Auditoría Interna, sin embargo, debe considerarse que estos profesionales no son expertos en el tema, por lo que, a través de técnicas y procedimientos generalmente más enfocados a temas financieros, intentan identificar y prevenir el fraude, sin embargo, esa falta de experiencia puede conllevar a que el fraude no sea gestionado de una forma adecuada llevando incluso a su materialización. Debido a lo anterior, la presente investigación busca determinar cómo ayuda a un departamento de auditoría interna de un banco ubicado en la zona 10 del municipio de Guatemala, la implementación de una metodología basada en buenas prácticas internacionales a gestionar de forma óptima el riesgo de fraude.

### 3.9. Método

La presente investigación, sienta sus bases sobre el método científico, mismo que ayudó con el análisis respecto a la implementación de una metodología basada en buenas prácticas internacionales para un departamento de auditoría interna de un banco ubicado en la zona 10 del municipio de Guatemala, a gestionar de manera óptima el riesgo de fraude. El proceso para aplicar dicho método consta de tres fases siendo estas:

- **Fase indagadora:** Utilizada en la investigación para recolectar información de la gestión del fraude en el departamento de auditoría interna de un banco ubicado en la zona 10 del municipio de Guatemala.
- **Fase demostrativa:** A través de esta, se demuestra que tan eficiente es para un departamento de auditoría interna la implementación de una metodología basada en buenas prácticas internacionales para gestionar de manera óptima el riesgo de fraude según los resultados obtenidos.
- **Fase expositiva:** Consiste en presentar a una terna evaluadora el informe final del trabajo profesional de graduación, dando a conocer los resultados de la investigación realizada.

### 3.10. Técnicas de investigación aplicadas

Es el conjunto de herramientas e instrumentos utilizados para obtener la información y conocimiento útil y pertinente para la presente investigación. Estas permitieron manejar la información de una forma adecuada y apoyaron a dar sustento a los resultados obtenidos. Las técnicas de investigación documental y de campo aplicadas fueron las siguientes:

#### 3.10.1. Técnicas de investigación documental

Se utilizaron para el uso óptimo de todos los documentos, que sirvieron para obtener información adecuada y racional respecto a la investigación planteada. Algunas aplicadas fueron:

- **Fichas bibliográficas:** En estas se registraron todos los datos que identifican las fuentes de información consultadas.
- **Lectura analítica:** A través de este proceso, se determinaron las fuentes de información principales que servirían y soportarían la presente investigación.
- **Subrayado:** Fue útil para destacar información relevante de la investigación; lo anterior, permitió una fácil ubicación de elementos importantes.

### 3.10.2. Técnicas de investigación de campo

Fueron todos los mecanismos que permitieron recolectar, analizar, transmitir los datos estudiados y relacionarlos con la investigación, así como permitieron construir la realidad del problema planteado. A continuación, se detallan las técnicas aplicadas:

- **Entrevista:** Se realizó al Gerente del departamento de auditoría interna del banco objeto de estudio, para confirmar algunos elementos importantes que serían útiles en la investigación. Esta fue efectuada de forma presencial considerando todos los protocolos de bioseguridad ante la pandemia COVID-19. La entrevista se adjunta en anexo 1.
- **Cuestionario:** Fue útil para determinar el nivel de conocimiento de los auditores internos respecto a la gestión del riesgo de fraude considerando buenas prácticas internacionales. El detalle de las preguntas se adjunta en anexo 2.
- **Encuesta:** Herramienta que permitió la recolección de datos para mostrar la relación de las variables. Esta proporcionó información relevante para realizar un análisis cuantitativa de los datos y fue trasladada a través de un formulario de Google, lo cual permitió obtener datos de una forma fácil y oportuna. El formato utilizado se adjunta en anexo 3.
- **Análisis de gestión del riesgo de fraude:** Vital para determinar la forma en que el riesgo de fraude se ha gestionado en la unidad objeto de análisis.

## **4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

A continuación, se detallan los resultados obtenidos en la investigación relacionada con la implementación de una metodología basada en prácticas internacionales para un departamento de auditoría interna, que apoye a un banco ubicado en la zona 10 del municipio de Guatemala a gestionar de manera óptima el riesgo de fraude.

Para que los resultados de la investigación sean comprendidos de una mejor forma, primero se analizó la situación actual del problema planteado para lo cual se utilizaron técnicas de investigación de campo tales como la entrevista, cuestionario y encuesta. El siguiente paso fue determinar la viabilidad, los beneficios y el impacto financiero que tiene la implementación de una metodología basada en prácticas internacionales para gestionar el riesgo de fraude. Por último, derivado al análisis efectuado se realizó una propuesta de la metodología antes indicada, para apoyar al departamento de auditoría interna del banco a gestionar de forma óptima el riesgo de fraude.

### **4.1. Análisis de la gestión actual del riesgo de fraude**

Como se ha indicado en el desarrollo de la presente investigación, todos los bancos están propensos al riesgo de fraude, el que puede generar grandes pérdidas y no solamente económicas sino de otra índole tal y como es el detrimento reputacional, aspectos que van en perjuicio de la entidad. En tal sentido, el trabajo que realiza la Auditoría Interna respecto al fraude no solamente apoya la gestión de riesgos sino permite agregar valor a la entidad a través del aseguramiento independiente del control interno implantado por las empresas. Ante dicha situación, es necesario conocer cuál es el rol que tiene el departamento de Auditoría Interna del banco objeto de estudio, respecto al riesgo fraude y también identificar que labores ejecutan para ayudar a gestionarlo de una forma adecuada. Para lo anterior se utilizaron diferentes técnicas de investigación de campo con la finalidad de recabar y analizar la información necesaria para determinar aspectos vitales de la investigación.

#### **4.1.1. Técnicas y procedimientos**

Según entrevista efectuada al Gerente del departamento de Auditoría Interna del banco objeto de investigación (Ver anexo 1), respecto a la gestión del riesgo de fraude en el área a su cargo indicó que el fraude es prevenido a través del control interno que ha implementado la administración. No existe una segunda línea de defensa que revise como se gestiona dicho riesgo, razón por la cual, se espera que los controles implementados sean suficientes para combatir el fraude. Manifestó que la administración confía en que el trabajo desarrollado por el departamento de Auditoría Interna sea adecuado para prevenir, detectar e investigar el fraude. Según lo comentado, en el banco no se ha realizado una evaluación integral sobre la gestión del riesgo de fraude.

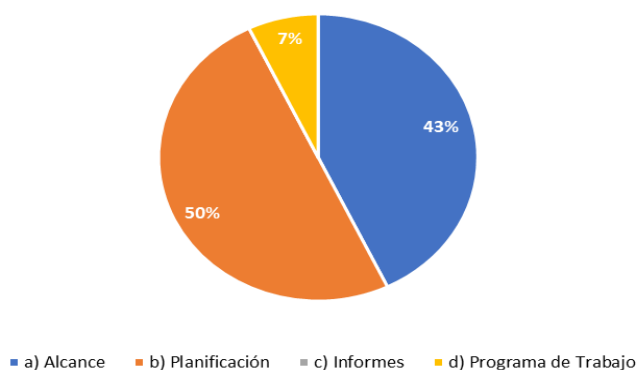
Derivado a lo anterior, han explicado a los auditores internos que en sus evaluaciones deben considerar el riesgo de fraude como lo establecen las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de Auditoría Interna. Para ello en cada revisión, cuentan con herramientas tales como la planificación y el cuestionario de control interno, papeles de trabajo que les permiten indicar que pruebas desarrollaran para gestionar de una forma adecuado el riesgo de fraude o bien para identificar banderas rojas que les ayuden a detectar comportamientos incorrectos. Informó que estas herramientas no son estandarizadas debido a que cada revisión es diferente y cada uno de estos documentos es revisado por los supervisores quienes en base a su conocimiento y experiencia validan que el alcance planteado por los auditores sea suficiente para brindar razonabilidad sobre la consideración del fraude. Aunado a ello, han impartido a los auditores internos capacitaciones relacionadas al fraude, las cuales buscan fortalecer el conocimiento respecto a este riesgo.

#### **4.1.2. Nivel de conocimiento**

A través de un cuestionario dirigido a los 14 auditores internos que conforman el departamento de Auditoría Interna del banco (Ver anexo 2), se buscó determinar el nivel de conocimiento de los profesionales en relación con la gestión del riesgo de fraude, obteniendo los siguientes resultados más relevantes:

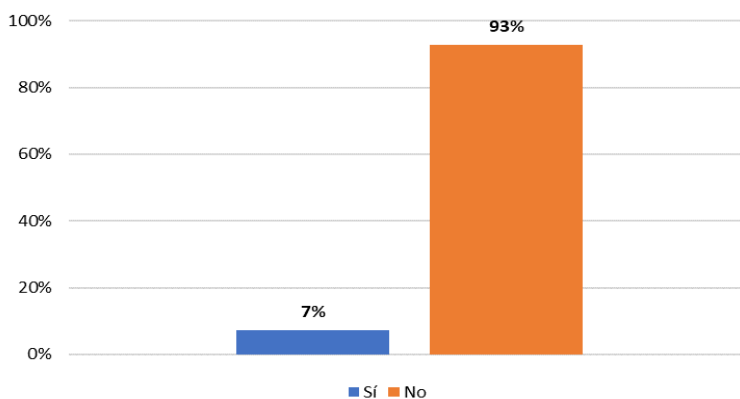
- a) **Falta de identificación de herramientas vitales para gestionar el fraude:** Solamente un 50% de los auditores internos conocen que el papel de trabajo denominado planificación, es uno de los más vitales para considerar el riesgo de fraude según entrevista efectuada la Gerente del departamento, quien indicó que a través de este documento los auditores pueden especificar las pruebas que desarrollaran para brindar razonabilidad sobre la gestión del riesgo de fraude.

**Gráfico 1. Herramientas vitales para gestionar el riesgo de fraude.**



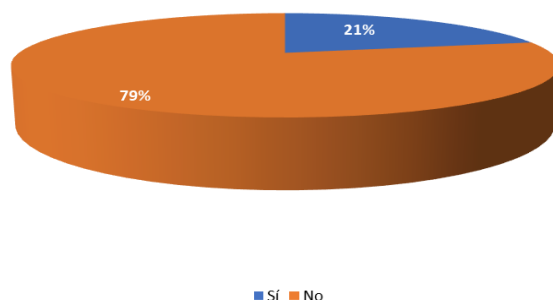
- b) **Desconocimiento de prácticas internacionales para gestión del fraude:** De los profesionales evaluados, el 93% de los auditores desconocen la existencia de buenas prácticas para la gestión del riesgo de fraude. Lo cual denota, que las capacitaciones impartidas no han desarrollado este tema.

**Gráfico 2. Conocimiento de prácticas internacionales**



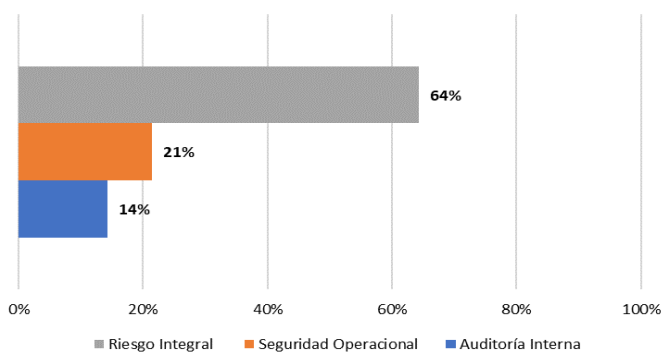
- c) **Desaprobación de las técnicas y procedimientos utilizados para gestionar el fraude.** Del total de auditores, el 79% indicaron que no consideran adecuadas las técnicas y procedimientos que son utilizadas para gestionar el riesgo de fraude. Según entrevista efectuada, dependiendo del nivel de conocimiento y experiencia que estos tengan, las técnicas y procedimientos podrán ser o no suficientes para brindar razonabilidad sobre el fraude.

**Gráfico 3. Técnicas y procedimiento adecuados.**



- d) **Desconocimiento de la responsabilidad en la gestión del riesgo de fraude.** Solamente el 14% de los auditores conoce que el departamento de Auditoría Interna tiene la responsabilidad de gestionar el riesgo de fraude. El 64% de los profesionales consideran que dicho riesgo es gestionado por el Departamento de Control de Riesgo Integral, lo cual demuestra la falta de conocimiento de los auditores respecto a cómo se gestiona el fraude en el banco.

**Gráfico 4. Departamento encargado de gestionar el fraude.**



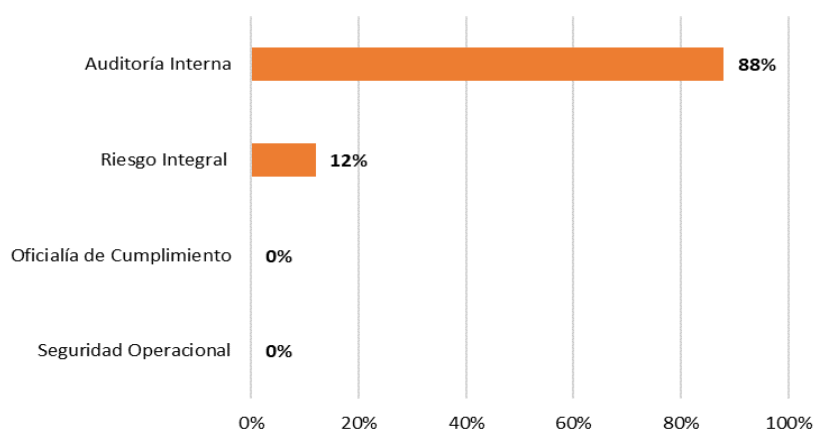
## 4.2. Rol de la auditoría en gestión del riesgo de fraude

La pregunta que surge generalmente en varios casos de fraude es ¿Por qué no fue detectado por auditoría interna? Lo anterior deriva a que es común creer que la responsabilidad de gestionar dicho riesgo es del auditor interno, razón por la que los profesionales se encuentran bajo presión y escrutinio. Una de las responsabilidades del auditor interno es evaluar la eficacia del control interno, incluidos los controles que implican la gestión del riesgo de fraude, para proporcionar seguridad a la administración de que estos son adecuados. Sin embargo, como se ha indicado, el auditor interno no es experto en fraude por lo que su alcance puede verse reducido como para brindar seguridad razonable de los controles antifraude.

En distintos bancos, el rol del departamento de Auditoría Interna respecto a la gestión del riesgo de fraude puede ser percibido de distintas formas, por lo que, para determinar cómo es considerado en el sistema bancario guatemalteco, se trasladó una encuesta (Ver anexo 3) a través un formulario de Google a 25 trabajadores de auditoría interna de diferentes bancos, obteniendo los siguientes resultados más relevantes:

- a) **Proactividad en la gestión del riesgo de fraude.** Según los resultados de la encuesta, el 88% (22 casos) considera que el departamento de Auditoría Interna es el más proactivo en la gestión del fraude.

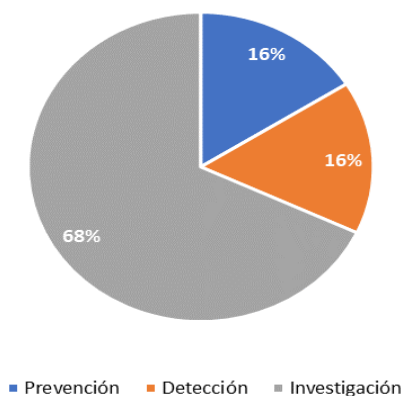
**Gráfico 5. Proactividad para gestionar el riesgo de fraude.**





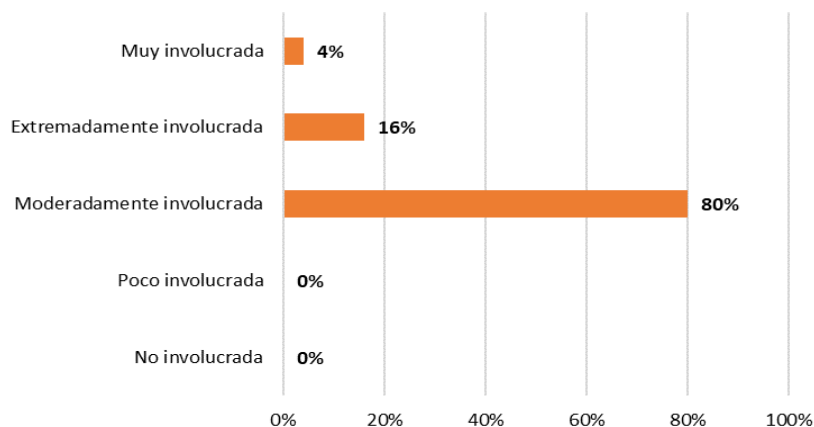
- b) **Rol de participación de la auditoría interna en la gestión del fraude.** De los encuestados, el 68% indicó que el rol principal en la gestión del riesgo de fraude por parte de la auditoría interna es la investigación. Lo anterior prevé que el trabajo de la auditoría es más reactivo.

**Gráfico 6. Proactividad para gestionar el riesgo de fraude.**



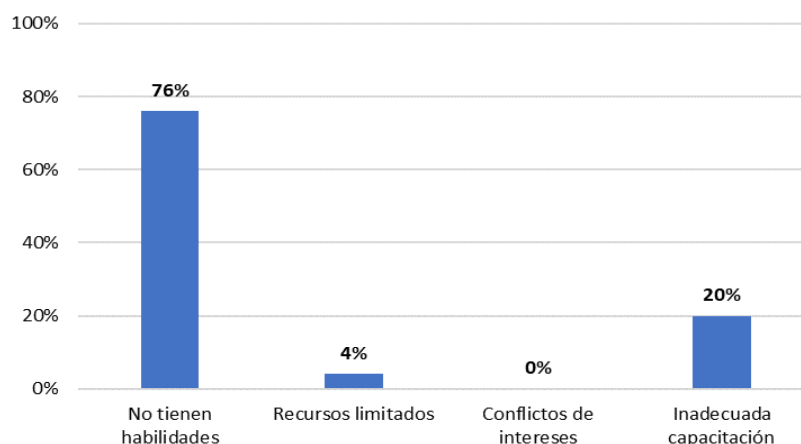
- c) **Alcance en la gestión del riesgo de fraude.** EL 80% de los encuestados, considera que el alcance de la auditoría interna es moderado respecto a la gestión del riesgo de fraude. Esto puede tener relación con la pregunta anterior, debido a que, al no tener un alcance suficiente en los trabajos desarrollados, el rol de la auditoría interna siempre se convierte en detectivo y no preventivo.

**Gráfico 7. Alcance en la gestión del riesgo de fraude.**



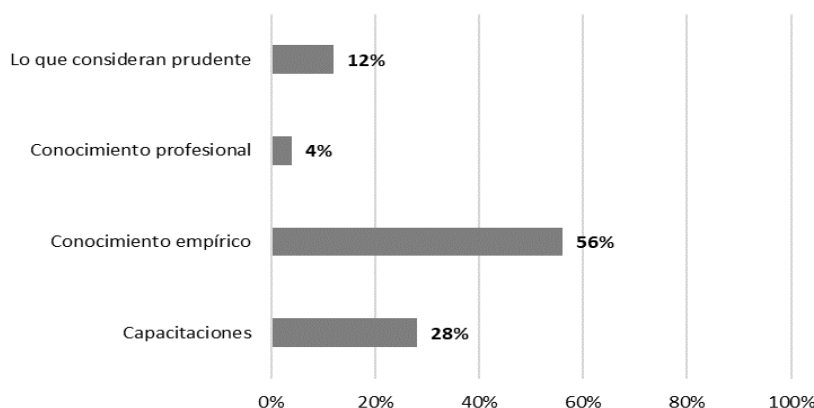
- d) **Barreras para los auditores en la gestión del riesgo de fraude.** El 76% de los profesionales contestó que la principal barrera que afrontan los auditores para gestionar adecuadamente el riesgo de fraude es que no tienen las habilidades, lo cual confirma que los auditores internos no son profesionales en el fraude aspecto que puede limitar su trabajo.

**Gráfico 8. Barrera para la gestión del riesgo de fraude.**



- e) **Bases para gestionar el riesgo de fraude.** Un 56% de los encuestados, opinan que los auditores internos gestionan el fraude con base a experiencias que han tenido previamente. Esto puede limitar el alcance de los auditores, pues en caso no hayan tenido ningún conocimiento anterior, ocasionará que sus pruebas no sean adecuadas para gestionar dicho riesgo.

**Gráfico 9. Bases para la gestión del riesgo de fraude.**

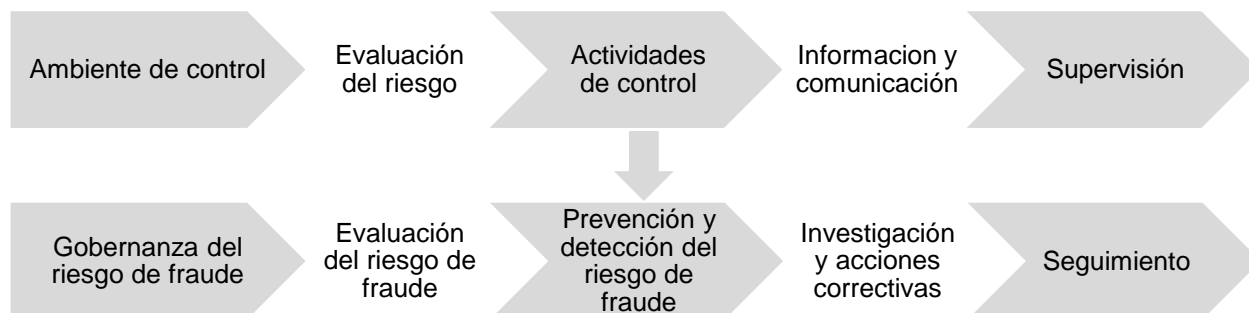


- f) **Conocimiento de buenas prácticas para gestionar el riesgo de fraude.** Todos los encuestados desconocen de buenas prácticas para gestionar el riesgo de fraude, por lo que opinan que proveer a los auditores internos una metodología basada en estas puede hacer más eficaz su trabajo.

#### 4.3. Viabilidad de la implementación

La metodología basada en buenas prácticas para que el departamento de Auditoría Interna del banco objeto de estudio gestione de forma óptima el riesgo de fraude, considera los cinco principios de COSO ERM con apoyo de prácticas de Gobierno Corporativo. Esta fue diseñada para realizar una revisión integral de la gestión del riesgo de fraude, sin embargo, la gobernanza, la evaluación, prevención y detección pueden aplicarse a cada una de las revisiones que realizan los auditores internos. A continuación, se indica en que consiste la metodología y como los auditores pueden aplicarla en su trabajo.

**Figura 4. COSO ERM traducido a una metodología para gestionar el riesgo de fraude**



Fuente: Elaboración propia en base a la investigación realizada.

##### 4.3.1. Gobernanza del riesgo de fraude.

Permite a los auditores internos verificar que tan efectivo es el gobierno corporativo que ha implantado el banco para hacer frente al riesgo de fraude, es decir como la dirección cumple con sus obligaciones y responsabilidades. Para ello debe realizarse una serie de preguntas con lo cual podrá definir el estado actual de gobierno o programa actual de

gestión del fraude. Dicho cuestionario o cuadro de mando (Ver anexo 4) debe trasladarse a la Gerencia y Consejo de Administración quienes serán encargados de responderlo.

Lo anterior ayuda a los auditores internos a recopilar información valiosa para identificar aspectos que puedan generar algún riesgo de fraude o para detectar comportamientos inadecuados. El cuestionario puede elaborarse en una hoja de Microsoft Excel y es estandarizado lo que permite a los auditores tener un marco de referencia para evaluar la gestión del riesgo de fraude una forma integral o bien considerar solamente algunas preguntas para su cuestionario de control interno, papeles de trabajo que, según confirmación de la Gerente del departamento de Auditoría Interna, es una de las herramientas que ayudan a los auditores a prevenir o identificar fraude.

Al poner en prácticas dicho cuestionario, se determinó que aparte de no generar una carga laboral alta para los auditores internos, tampoco ocasionó un costo por la implementación de este.

#### **4.3.2. Evaluación del riesgo de fraude**

El proceso de evaluación del riesgo de fraude permitirá al banco tener una visión holística de las distintas amenazas de fraudes a las que esta expuestas en sus diferentes procesos; así mismo, proporciona una base de cómo se gestionan estos riesgos. Al igual que la revisión de la gobernanza, este proceso puede iniciar con un cuestionario (Ver anexo 5) preguntas. Sin embargo, lo más importante es determinar los esquemas de fraude, lo cual es de gran utilidad para los auditores internos para identificar donde y como puede ocurrir el fraude en las diferentes evaluaciones que realizan. Lo anterior, también permite definir la probabilidad e impacto inherente de cada riesgo, calculo que se explica más adelante.

Lo antes indicado, puede realizarse a través de la incorporación obligatoria de un papel de trabajo en todas las evaluaciones de los auditores internos, sin generar mayor carga laboral y un costo por su implementación. Esto ayudará a que los auditores revisen todo el proceso con la finalidad de identificar posibles fraudes sin que sean expertos en el tema, únicamente a través de la revisión sistemática de los procesos.

Para colocarlo en práctica, se eligieron cinco actividades del banco en los que se materializaron fraudes por un total de durante el año 2019, las cuales fueron evaluadas por los auditores internos, sin embargo, el alcance de las pruebas no fue suficiente para determinar los esquemas de fraude presentados. A continuación del detalle de los fraudes:

**Tabla 1. Matriz de evaluación de riesgos de fraude sin controles**

LOGO DEL BANCO

PT: \_\_\_\_\_

**C**

Realizado por: \_\_\_\_\_

Revisado por: \_\_\_\_\_

## EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RIESGO DE FRAUDE

### Matriz para evaluación de riesgos de fraude

Auditoría Interna

#### Objetivo:

Identificar los diferentes esquemas de fraude que pueden presentarse en la evaluación realizada.

#### Procedimientos:

1. Identificar los diferentes esquemas de fraude que podrían presentarse en el producto evaluado.
2. Verificar los riesgos con el encargado(s) del producto.
3. Verificar con el departamento de Riesgo Integral los riesgos operativos detectados en el producto evaluado.
4. Revisión con supervisor y gerente.

#### Resultados:

Actividad	Externo o Interno	Categoría general de fraude	Tipo de esquema de fraude	Esquema de fraude	Actor	Punto de entrada del riesgo de fraude	Descripción del Riesgo
Banca digital	Externo	Apropiación de bienes	Apropiación de datos	Pishing	Estafador	Clonación de página web	Robo de datos de los clientes a través de la creación de páginas web falsas del banco

Actividad	Externo o Interno	Categoría general de fraude	Tipo de esquema de fraude	Esquema de fraude	Actor	Punto de entrada del riesgo de fraude	Descripción del Riesgo
Cuentas de ahorro	Interno	Apropiación de bienes	Raterismo	Retiros no autorizados	Trabajador	Reimpresión de libretas sin autorización de los clientes	Reimpresión de libretas de ahorro para efectuar retiros de ahorro sin autorización del cliente, aunado con la excepción de controles para retiros.
Certificado a plazo fijo	Interno	Apropiación de bienes	Raterismo	Falsificación de datos para cancelación de certificado a plazo fijo	Trabajador	Cancelación a través de Ejecutivo de Negocios	Falsificación de firmas de cancelación de certificados a plazo fijo, debido al traslado de la forma por medio del Ejecutivo de Negocios.
Tarjetas Monedero	Interno	Apropiación de bienes	Raterismo	Robo de tarjetas	Trabajador	Solicitud de tarjetas monedero sin autorización del cliente	Falsificación de firmas de cancelación de certificados a plazo fijo, debido al traslado de la forma por medio del Ejecutivo de Negocios.
Tarjeta de Crédito	Interno	Apropiación de bienes	Raterismo	Robo de tarjetas	Trabajador	Entrega de tarjetas a través de Ejecutivo de Negocios	Falsificación de información por parte de Ejecutivo de Negocios en entrega de tarjetas de crédito aunado a una posterior actualización de datos.

Según información trasladada por la Gerente del departamento de Auditoría Interna las cinco actividades antes indicadas fueron revisadas por los auditores internos durante el año 2019, sin embargo, ninguno de los alcances incluía procedimientos para detectar los esquemas de fraude que se materializaron debido a que los auditores consideraron otros riesgos importantes, pero no analizaron adecuadamente todas las formas posibles en que el fraude podía presentarse en

las actividades evaluadas. Derivado a lo anterior, el banco incurrió en diferentes procesos y gastos los cuales se detallan a continuación:

**Tabla 2. Gastos incurridos por fraudes en 2019**

<b>No.</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>Gasto</b>	<b>Cuenta contable afecta</b>
1	Gasto por las auditorías de las cinco actividades según información trasladada por la Gerente del departamento de Auditoría Interna.	Q 47,000.00	Sueldos y salarios
2	Gasto por la investigación de los cinco casos	Q 14,000.00	Sueldos y salarios
3	Gastos en especialistas por caso de banca digital	Q 30,000.00	Honorarios profesionales
4	Contratación de abogados por demandas en dos casos de fraude	Q 30,000.00	Honorarios profesionales
5	Reintegro a los clientes	Q 660,000.00	Gasto no deducible
6	Gastos por cambios en sistemas derivado a mejoras para evitar fraudes	Q 50,000.00	Sueldos y salarios
<b>Subtotal</b>		<b>Q 831,000.00</b>	
<b>Pagos de los defraudadores al 31/12/2021</b>		<b>Q 55,000.00</b>	
<b>Pérdida por fraude</b>		<b>Q 776,000.00</b>	

#### **4.3.2.1. Probabilidad e impacto inherente del riesgo de fraude**

Para determinar la probabilidad e impacto inherente de los riesgos, previamente los auditores deben observar que los evaluadores de riesgos estén conformados por un equipo multidisciplinario lo que permitirá una mejor visión de cómo estos pueden afectar a la institución en diferentes aspectos; entre ellos debe figurar el dueño de cada proceso evaluado. Además, debe observar que se apoyen de información interna y externa que les permita definir de una mejor forma el impacto y la probabilidad.

Al evaluar el impacto y la probabilidad inherente, los auditores pueden verificar que estos elementos estén debidamente determinados, para lo cual puede valerse de un papel de trabajo de Microsoft Excel.

Para validar la viabilidad de lo anterior, se propuso realizar la probabilidad e impacto de del producto anterior al cual se realizó la evaluación de riesgos, proceso consensuado con cinco participantes de diferentes áreas como se indica a continuación:

**Tabla 3. Cálculo de la probabilidad e impacto inherente**

Probabilidad			Impacto			
Escala	Descripción	Color	Escala	Descripción	Financiero	Color
1	Improbable		1	No significativo	=<\$3,000.00	
2	Poco probable		2	Poco significativo	=<\$10,000.00	
3	Probable		3	Significativo	=<\$20,000.00	
4	Más que probable		4	Más que significativo	=<\$50,000.00	
5	Altamente probable		5	Material	>\$50,000.00	

No.	Participantes	R1	R2	R3	R4	R5
1	Oficial de Seguridad de la Información	X				
2	Gerente de Desarrollo	X	X	X	X	X
3	Gerente de Productos y Servicios Electrónicos	X				
4	Gerente de Operaciones	X	X	X	X	X
5	Auditoría Interna	X		X		X
6	Gerente de Soporte de Agencias		X	X	X	
7	Gerente de Tarjeta de Crédito					X
<b>Total de Participantes</b>		<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

No.	Riesgo	Probabilidad (1-5)					Promedio (1)	Desviación Estándar (2)
		P1	P2	P3	P4	P5		
R1	Pishing; Clonación de página web	4	3	2	3	4	3	1
R2	Retiros no autorizados; Reimpresión de libretas sin autorización de los clientes	3	3	3			3	0



No.	Riesgo	Probabilidad (1-5)					Promedio (1)	Desviación Estándar (2)
		P1	P2	P3	P4	P5		
R3	Falsificación de datos para cancelación de certificado a plazo fijo; Cancelación a través de Ejecutivo de Negocios	3	3	4	3		3	1
R4	Robo de tarjetas; Solicitud de tarjetas monedero sin autorización del cliente	2	3	3			3	1
R5	Entrega de tarjetas a través de Ejecutivo de Negocios; Entrega de tarjetas a través de Ejecutivo de Negocios	2	3	3	2		3	1

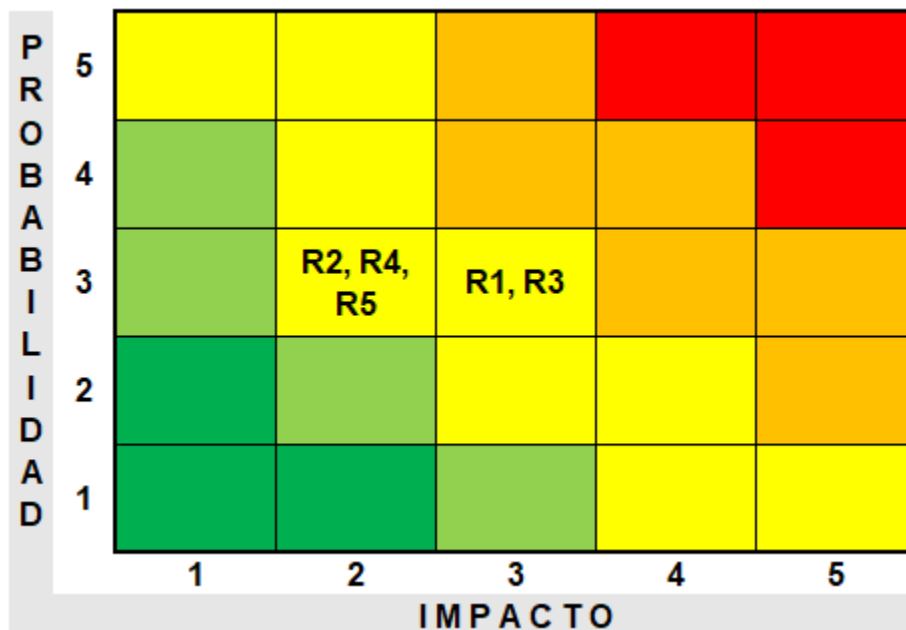
No.	Riesgo	Impacto (1-5)					Promedio (1)	Desviación Estándar (2)
		P1	P2	P3	P4	P5		
R1	Pishing; Clonación de página web	3	3	3	3	4	3	0
R2	Retiros no autorizados; Reimpresión de libretas sin autorización de los clientes	2	2	2			2	0
R3	Falsificación de datos para cancelación de certificado a plazo fijo; Cancelación a través de Ejecutivo de Negocios	3	3	4	3		3	1
R4	Robo de tarjetas; Solicitud de tarjetas monedero sin autorización del cliente	1	2	2			2	1
R5	Entrega de tarjetas a través de Ejecutivo de Negocios; Entrega de tarjetas a través de Ejecutivo de Negocios	2	2	3	2		2	1

(1) = Es el promedio de las columnas de participantes. Este será considerado el valor de probabilidad o impacto siempre que exista consenso (no mayor a 1)

(2) = Es la desviación estándar de las columnas de participantes que define el consenso de opiniones. De existir consenso, la desviación estándar será menor a 1 caso contrario representa un sesgo.

Los niveles de riesgo de cada uno de los esquemas de fraude se colocaron en un mapa de calor para determinar aquellos a los que debe brindarse mayor atención y proponer los planes de acción por parte de la administración para mitigarlos. A continuación, se observa el mapa de calor de la probabilidad e impacto inherente de los riesgos, en donde se ubica cada uno de los riesgos identificados:

**Tabla 4. Mapa de calor de riesgos inherentes**



Como se observa, los tipos de fraudes determinados se ubican en un nivel de riesgo probable con un impacto significativo que puede ser igual o menor a los \$20,000. Lo anterior, puede registrarse en uno de los papeles de trabajo utilizados por los auditores internos lo cual aparte de no generar un costo por su implementación tampoco genera

una carga laboral alta y los beneficios son importantes para determinar cómo afectan financieramente los riesgos a la empresa en la ausencia de controles internos.

#### **4.3.3. Prevención y detección del riesgo de fraude.**

Inicialmente los auditores internos deberán realizar un cuestionario de control interno para verificar el nivel de madurez del banco en relación con la prevención y detección del riesgo de fraude (Ver anexo 6). Posteriormente deben identificarse todos los posibles esquemas de fraude y los controles existentes para uno de estos. Además, deberá establecerse si dichos controles son preventivos o detectivos de tal forma que se pueda conocer el tipo de esquema de gestión del fraude en que mantiene banco.

Para lo anterior, a la matriz de evaluación de riesgos que se indicó en la Tabla 1, deberán agregarse dos columnas lo cual permitirá tener una visión integral de los riesgos con o sin controles. Esta información será un insumo para el recalcu de la probabilidad e impacto de cada riesgo. Esta matriz además de no crear un costo para el departamento de Auditoría Interna por su implementación, tampoco se genera mayor carga laboral a los auditores. A continuación, se detalla dicha matriz con la información evaluada:

**Tabla 5. Matriz de evaluación de riesgos con controles**

LOGO DEL BANCO

PT:           E            
 Realizado por: \_\_\_\_\_  
 Revisado por: \_\_\_\_\_

**EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RIESGO DE FRAUDE**

**Matriz para evaluación de riesgos de fraude**

Auditoría Interna

**Objetivo:**

Identificar los diferentes esquemas de fraude que pueden presentarse en la evaluación realizada.

**Procedimientos:**

1. Identificar los diferentes esquemas de fraude que podrían presentarse en el producto evaluado.
2. Verificar los riesgos con el encargado(s) del producto.
3. Verificar con el departamento de Riesgo Integral los riesgos operativos detectados en el producto evaluado.
4. Revisión con supervisor y gerente.

**Resultados:**

Actividad	Esquema de fraude	Actor	Punto de entrada del riesgo de fraude	Descripción del Riesgo	Controles	Tipo P = Preventivo D = Detectivo
Banca digital	Pishing	Estafador	Clonación de página web	Robo de datos de los clientes a través de la creación de páginas web falsas del banco	a) Factor de doble autenticación. b) Identificación de agente reconocido.	a) P b) D

Actividad	Esquema de fraude	Actor	Punto de entrada del riesgo de fraude	Descripción del Riesgo	Controles	Tipo P = Preventivo D = Detectivo
Cuentas de ahorro	Retiros no autorizados	Trabajador	Reimpresión de libretas sin autorización de los clientes	Reimpresión de libretas de ahorro para efectuar retiros de ahorro sin autorización del cliente, aunado con la excepción de controles para retiros.	Ninguno	No Aplica
Certificado a plazo fijo	Falsificación de datos para cancelación de certificado a plazo fijo	Trabajador	Cancelación a través de Ejecutivo de Negocios	Falsificación de firmas de cancelación de certificados a plazo fijo, debido al traslado de la forma por medio del Ejecutivo de Negocios.	a) Visado de firmas por parte de otro colaborador	D
Tarjetas Monedero	Robo de tarjetas	Trabajador	Solicitud de tarjetas monedero sin autorización del cliente	Falsificación de firmas de cancelación de certificados a plazo fijo, debido al traslado de la forma por medio del Ejecutivo de Negocios.	Ninguno	No Aplica
Tarjeta de Crédito	Robo de tarjetas	Trabajador	Entrega de tarjetas a través de Ejecutivo de Negocios	Falsificación de información por parte de Ejecutivo de Negocios en entrega de tarjetas de crédito aunado a una posterior actualización de datos.	a) Visado de firmas por parte de otro colaborador	D

#### 4.3.3.1. Probabilidad e impacto residual del riesgo de fraude

Al determinarse el mitigador de cada uno de los esquemas de fraude identificados, el auditor deberá verificar que se recalcule la probabilidad e impacto de la misma forma que se realizó en Tabla 3, solamente que ahora considerando los controles para cada actividad o proceso evaluado. Para obtener el nivel de riesgo residual de cada uno de los esquemas identificados, bastará con multiplicar cada probabilidad e impacto de cada uno de los riesgos, lo que generará una nota entre 1 a 25 y ubicarlo en el mapa de riesgos. Para lo anterior, los auditores únicamente deberán realizar un papel de trabajo que no conlleva un costo elevado y tampoco representa mayor carga laboral. Los resultados de estos cálculos se incluyen en anexo VI.

**Tabla 6. Cálculo de la probabilidad e impacto residual**

No.	Participantes	R1	R2	R3	R4	R5
1	Oficial de Seguridad de la Información	X				
2	Gerente de Desarrollo	X	X	X	X	X
3	Gerente de Productos y Servicios Electrónicos	X				
4	Gerente de Operaciones	X	X	X	X	X
5	Auditoría Interna	X		X		X
6	Gerente de Soporte de Agencias		X	X	X	
7	Gerente de Tarjeta de Crédito					X
<b>Total de Participantes</b>		<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

No.	Riesgo	Probabilidad (1-5)					Promedio (1)	Desviación Estándar (2)
		P1	P2	P3	P4	P5		
R1	Pishing; Clonación de página web	4	3	2	3	4	3	1
R2	Retiros no autorizados; Reimpresión de libretas sin autorización de los clientes	3	3	3			3	0

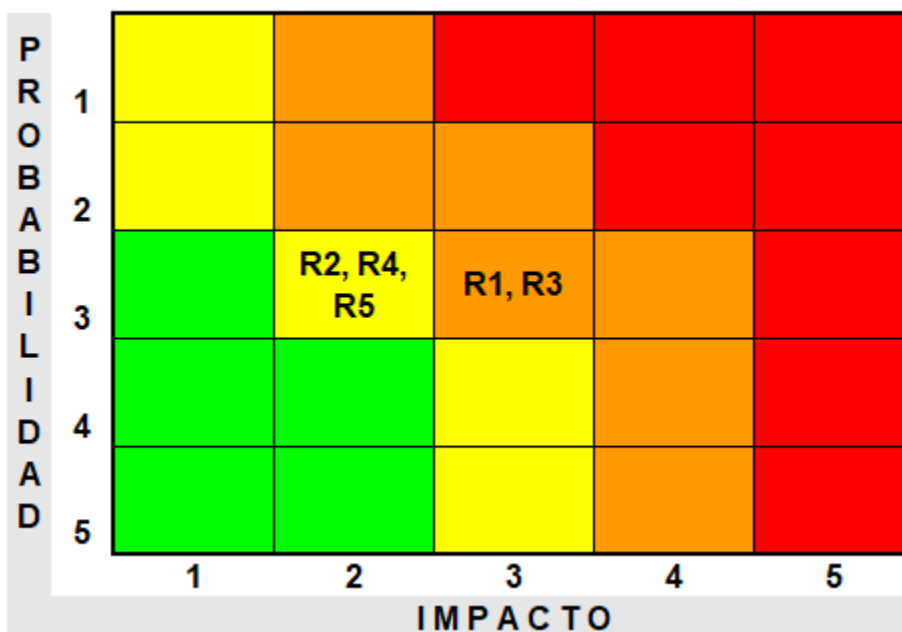
No.	Riesgo	Probabilidad (1-5)					Promedio (1)	Desviación Estándar (2)
		P1	P2	P3	P4	P5		
R3	Falsificación de datos para cancelación de certificado a plazo fijo; Cancelación a través de Ejecutivo de Negocios	3	3	4	3		3	1
R4	Robo de tarjetas; Solicitud de tarjetas monedero sin autorización del cliente	2	3	3			3	1
R5	Entrega de tarjetas a través de Ejecutivo de Negocios; Entrega de tarjetas a través de Ejecutivo de Negocios	2	3	3	2		3	1
No.	Riesgo	Impacto (1-5)					Promedio (1)	Desviación Estándar (2)
		P1	P2	P3	P4	P5		
R1	Pishing; Clonación de página web	3	3	3	3	4	3	0
R2	Retiros no autorizados; Reimpresión de libretas sin autorización de los clientes	2	2	2			2	0
R3	Falsificación de datos para cancelación de certificado a plazo fijo; Cancelación a través de Ejecutivo de Negocios	3	3	4	3		3	1
R4	Robo de tarjetas; Solicitud de tarjetas monedero sin autorización del cliente	1	2	2			2	1
R5	Entrega de tarjetas a través de Ejecutivo de Negocios; Entrega de tarjetas a través de Ejecutivo de Negocios	2	2	3	2		2	1

(1) = Es el promedio de las columnas de participantes. Este será considerado el valor de probabilidad o impacto siempre que exista consenso (no mayor a 1)

(2) = Es la desviación estándar de las columnas de participantes que define el consenso de opiniones. De existir consenso, la desviación estándar será menor a 1 caso contrario representa un sesgo.

Los niveles de riesgo de cada uno de los esquemas de fraudes identificados con sus respectivos controles fueron colocados nuevamente en un mapa de calor para determinar cuál es la probabilidad e impacto final. Al tener esta información la administración debe decidir la respuesta a cada uno de los riesgos. Como se observa en el siguiente mapa de calor, aun teniendo controles en determinadas actividades, el equipo evaluador de riesgos considero que el nivel de probabilidad e impacto no tiene ningún cambio, esto debido a los fraudes materializados lo cual demostró que los controles existentes no han ayuda a mitigarlos.

**Tabla 7. Matriz de riesgos residual**



Lo anterior, puede registrarse en un papel de trabajo utilizado por los auditores internos lo cual, aparte de no generar un costo por su implementación tampoco genera una carga



laboral alta y sus beneficios son importantes para determinar cómo afectan los riesgos aun con la implementación de controles por parte de la administración.

#### 4.3.3.2. Priorización de los riesgos

Al determinar el nivel de riesgo de cada uno de diferentes esquemas de fraude identificados a los que puede estar expuesto el banco, deben gestionarse aquellos que tienen un mayor impacto negativo. En virtud de lo anterior, la administración decidirá qué respuesta brindar a cada riesgo identificado, considerando su relación con el plan estratégico del banco. Entre las principales acciones están:

**Tabla 8. Respuestas al riesgo**

Respuesta al riesgo	
No.	Descripción
1	Evitarlo
2	Compartirlo
3	Controlarlo
4	Asumirlo

#### 4.3.4. Investigación y acciones correctivas

A través del cuestionario o cuadro de mando que se adjunta en anexo 7, los auditores internos podrán definir el nivel de madurez que el banco tiene respecto a la investigación y las acciones correctivas para el riesgo de fraude. Este debe trasladarse a la Gerencia y Consejo de Administración quienes serán encargados de responderlo.

Las preguntas del cuestionario pueden integrarse al papel de trabajo denominado cuestionario de control interno el cual, según confirmación de la Gerente del departamento de Auditoría Interna, es una de las herramientas que ayudan a los auditores a prevenir o identificar fraude. Las preguntas pueden ser aplicadas en su totalidad al realizar una evaluación integral de la gestión del riesgo de fraude o considerar solamente algunas de estas. Lo anterior, no ocasiona una carga laboral alta para los auditores y tampoco genera un costo por la implementación de este.

#### **4.3.5. Seguimiento de la gestión del riesgo de fraude**

El seguimiento continuo brindará información vital para determinar la efectividad del programa de gestión del riesgo fraude y ayuda a identificar oportunidades de mejora. El seguimiento deberá considerar todo el espectro de la gestión de dicho riesgo y los resultados servirán para mejorar el programa. Para la evaluación de lo anterior, los auditores internos deberán realizar un cuestionario a la Gerencia y Consejo de Administración, en la cual se recabará información para establecer el nivel de madurez de este elemento. El cuadro de mando o cuestionario se adjunta en anexo 8.

#### **4.4. La tecnología y la metodología propuesta**

No obstante que la metodología propuesta hace uso de herramientas que son fáciles de implementar y que no requieren mayores recursos tales como hojas de cálculo de Excel, debe considerarse que la tecnología hace posible obtener una gestión de riesgos más efectiva, pues los métodos de seguimiento manual tienden a presentar riesgos sin evidenciar proporciones reales especialmente en lo relacionado con los impactos negativos.

El uso de un software que permita automatizar la gestión del riesgo de fraude crea oportunidades en áreas específicas como seguimiento de los indicadores principales, aprovechamiento de grandes cantidades de datos con herramientas de inteligencia empresarial y la realización de modelos avanzados para crear simulaciones.

Como se indicó en la presente investigación, la gestión del riesgo de fraude requiere recursos entre ellos financieros y tecnológicos, pues a través de la incorporación de estos últimos se incorporan funciones clave que pueden permitir al banco implementar herramientas y estrategias para desarrollar una gestión de riesgos más efectiva a través de la automatización e integración de la información.

Debe además tenerse presente que la irrupción de la tecnología es más frecuente por lo que contar con herramientas digitales que permitan tomar decisiones de una forma más oportuna y organizada, ayuda a tener ventaja en la toma de decisiones y anticiparse tempranamente a eventos negativos que puedan perjudicar el logro de los objetivos

planteados por la entidad. Actividades como la big data, machine learning, e inteligencia artificial permiten desarrollar mejores técnicas de gestión de riesgos, que pueden coadyuvar a que el riesgo de fraude puede gestionarse de una mejor forma.

En tal sentido, el banco objeto de análisis al momento de incorporar la gestión del riesgo de fraude debe tener presente la incorporación de la tecnología lo que hará más fácil desarrollar las tareas que incluyen todo este proceso.

#### 4.5. Análisis del impacto financiero por la implementación de la metodología

Al determinar la respuesta a los riesgos identificados, el banco deberá llegar a sus propias conclusiones respecto a los costos – beneficios que implica la eliminación, control compartir o asumir los riesgos identificados. En caso la respuesta a los riesgos sean controlarlos, compartirlos o asumirlos, el banco deberá apoyarse de los participantes en la evaluación de los riesgos para determinar las acciones a tomar y evaluar juntamente con el área de administración el costo que implica su implementación.

A continuación, se muestra un escenario del costo – beneficio que pudo haber tenido para el banco la implementación de controles que fueron identificados a través de la metodología propuesta:

**Tabla 9. Costo – beneficio por la implementación de controles**

Actividad	Punto de entrada del riesgo de fraude	Controles	Riesgo Materializado (anual)	Controles Propuestos	Costo Anual de los Controles Propuestos
Banca digital	Clonación de página web	a) Factor de doble autenticación. b) Identificación de agente reconocido.	Q340,000.00	a) Pago de licencia para software de identificación de pishing. b) Pago de servicios de ethical hacker para identificación de vulnerabilidades. c) Póliza de seguro contra 100% fraude	a) Q12,000.00 b) Q30,000.00 c) Q100,000.00

Actividad	Punto de entrada del riesgo de fraude	Controles	Riesgo Materializado (anual)	Controles Propuestos	Costo Anual de los Controles Propuestos
Cuentas de ahorro	Reimpresión de libretas sin autorización de los clientes	Ninguno	Q 55,000.00	a) Implementación de huella para reimpresión de libretas (la huella ya es algo existente en la entidad)	Salarios de personal *
Certificado o a plazo fijo	Cancelación a través de Ejecutivo de Negocios	a) Visado de firmas por parte de otro colaborador	Q 150,000.00	a) Llamada de confirmación de cancelación de certificado a plazo fijo. b) Acreditación de fondos a cuenta del cliente por otra persona diferente al Ejecutivo o Gerente que cancelaron el certificado.	Salarios de personal *
Tarjetas Monedero	Solicitud de tarjetas monedero sin autorización del cliente	Ninguno	Q 27,000.00	a) Implementación de gestión para solicitud de tarjeta monedero. b) Implementación de huella para solicitud.	Salarios de personal *
Tarjeta de Crédito	Entrega de tarjetas a través de Ejecutivo de Negocios	a) Visado de firmas por parte de otro colaborador	Q 88,000.00	a) Llamada al cliente para confirmación de entrega previo a una actualización.	Salarios de personal *
Total Fraudes (no deducibles)			Q 660,000.00		
Otros gastos			Q 171,000.00		
Pagos de defraudadores			-Q 55,000.00		
<b>Total gasto</b>			<b>Q 776,000.00</b>		
(-) Costo por controles implementados			Q 142,000.00		
<b>Beneficio por gestión del riesgo de fraude</b>			<b>Q 634,000.00</b>		

\* Los costos de los controles implementados, están implícitos en los sueldos pagados al personal de las diferentes áreas involucradas, quienes para su realización tuvieron que posponer otras actividades.

Los otros gastos están compuestos por honorarios pagados a los abogados y notarios que apoyaron en los procesos legales por un monto de Q45,000, honorarios pagados a la empresa de ciberseguridad ante caso de banca digital por Q39,000, y los sueldos pagados a los investigadores de los casos como los sueldos incurridos por las auditorías realizadas a los procesos por Q40,000 y Q47,000 respectivamente. Al 31 de diciembre de 2019, a través los procesos legales con excepción del fraude materializado en la banca

digital debido a que fue un evento externo a nivel internacional, el banco había logrado recuperar Q55,000 a través de pagos de los defraudadores quienes por medio de reconocimientos de deuda se comprometieron a pagar en diferentes plazos el monto de fraude.

Así mismo, con relación al trabajo de los auditores internos específicamente, se determinó cuantas horas fueron invertidas y el costo por las auditorías realizadas en las actividades o procesos evaluados, la cuales como se ha indicado anteriormente no han fueron efectivas pues las técnicas y procedimientos actuales, no les permitieron identificar los riesgos de fraude que se materializaron. A continuación, se detalla dicha información:

**Tabla 10. Costo de auditoría con gestión actual de riesgos de fraude**

<b>Auditoría</b>	<b>Audidores asignados</b>	<b>Horas invertidas por cada auditor (dispone de 160 mensuales)</b>	<b>Salario Mensual de cada auditor</b>	<b>Costo Total de la Auditoría</b>	<b>Alcance efectivo</b>
Banca digital	2	120	10,000.00	15,000.00	No
Cuentas de ahorro	1	120	10,000.00	8,000.00	No
Certificado a plazo fijo	1	120	10,000.00	8,000.00	No
Tarjetas Monedero	1	80	10,000.00	6,000.00	No
Tarjeta de Crédito	2	120	10,000.00	10,000.00	No
<b>Total Costo</b>				<b><u>47,000.00</u></b>	

A través de lo anterior, se estableció que el gasto que asumió el banco por a una auditoría ineficaz que finalizó en la materialización de fraudes fue de Q776,000. Sin embargo, al introducir la metodología propuesta, el Gerente de Auditoría Interna estimó que las horas hombre de trabajo de auditores internos se hubieran reducido lo que implica un menor costo para la auditoría como se indica a continuación:

**Tabla 11. Costo de auditoría con gestión actual de riesgos de fraude**

<b>Auditoría</b>	<b>Audidores asignados</b>	<b>Horas invertidas por auditores con gestión actual de fraude</b>	<b>Horas invertidas por auditores con gestión propuesta de fraude</b>	<b>Costo de la Auditoría con gestión actual de fraude</b>	<b>Costo de la Auditoría con gestión actual de fraude</b>	<b>Alcance efectivo</b>
Banca digital	2	75	<b>65</b>	15,000.00	13,000.00	Sí
Cuentas de ahorro	1	75	<b>60</b>	8,000.00	6,400.00	Sí
Certificado a plazo fijo	1	60	<b>50</b>	8,000.00	6,666.67	Sí
Tarjetas Monedero	1	65	<b>55</b>	6,000.00	5,076.92	Sí
Tarjeta de Crédito	2	75	<b>65</b>	10,000.00	8,666.67	Sí
		<b>350</b>	<b>295</b>	<b>47,000.00</b>	<b>39,810.26</b>	

#### **4.5.1. Impacto financiero en el banco**

Luego de analizar los costos en los que incurrió la entidad debido a la inadecuada gestión y evaluación del riesgo de fraude, la incorporación de la nueva metodología propuesta permitiría identificar de una mejor forma todos los esquemas de fraude a los que se encuentran expuestas las actividades o procesos que ejecuta. Por tal razón, a través de un informe que detalle lo anterior, la administración podrá determinar cual es el costo que la implica gestionar el riesgo fraude en su empresa y analizar el costo beneficio que contraerá, siendo según análisis un escenario favorable.

Es importante indicar que los riesgos de fraude pueden estar relacionados con factores operacionales, reputacionales, legales entre otros, sin embargo, cada uno de estos siempre tiene implícito un costo lo cual convierte a todos en un impacto directo o indirecto a los estados financieros.

#### **4.5.2. Áreas financieras en la que impacta la gestión del riesgo de fraude**

Al realizar una gestión y evaluación adecuada del riesgo de fraude por parte el banco, esto puede tener una relación directa o indirecta en diferentes áreas financieras como las que se indican a continuación:

#### **4.5.2.1. Planeación financiera**

Para que el banco pueda obtener la rentabilidad deseada, es necesario tener presente los ingresos y los recursos que necesita para lograr estas proyecciones, para lo cual es necesario que considere no solamente las entradas de dinero sino también todas aquellas salidas entre las cuales están los costos operativos, entre ellos aquellos de derivan de la gestión del riesgo de fraude.

#### **4.5.2.2. Rentabilidad**

La adecuada gestión y evaluación del riesgo de fraude permitirá reducir la posibilidad de pérdidas futuras que puedan tener un impacto negativo en los Estados Financieros del banco y sobre el beneficio de los inversionistas. Al evaluar, identificar, controlar y mitigar adecuadamente el fraude, no solamente le permitirá a la entidad anticiparse a eventos que vayan en detrimento de sus objetivos, sino que a través de estos procesos podrá evitar que la rentabilidad del banco se vea afectada por incurrir en gastos por la materialización de fraudes.

#### **4.5.2.3. Flujos de efectivo**

A través de la cuantificación de los diferentes riesgos de fraude, el banco podrá considerar las salidas de efectivo que sean necesarias debido a las respuestas que la administración decida en relación con los riesgos de fraude residuales. Es importante recordar que la administración es responsable del control interno para la protección de sus activos.

#### **4.5.2.4. Estados financieros proyectados**

Para efectuar la proyección de estados financieros el banco debe tener presente los fondos que son necesarios para obtener la rentabilidad deseada. La información de la gestión del riesgo de fraude permitirá identificar y calcular los fondos necesarios adicionales.

Una adecuada gestión del riesgo de fraude podrá ayudar al banco a identificar la importancia de un buen nivel de capital para medir la capacidad que tiene para absorber pérdidas, en caso esto tenga que cargarse contra recursos propios y que no afecte los recursos de terceros. El medir un capital adecuado podrá ayudar al banco no solamente a cumplir sus objetivos estratégicos sino también financieros y debe gozar de buena calidad y cantidad no solamente para absorber las pérdidas sino para darle continuidad al negocio. El patrimonio tiene objetivos financieros, tales como la constitución de reservas ante posibles acontecimientos como el valor de la pérdida esperada derivado de la gestión del riesgo de fraude.

#### **4.5.3. Aspectos financieros del departamento de Auditoría Interna relacionados con la gestión del riesgo de fraude**

Desde el punto de vista del departamento de Auditoría Interna, una adecuada evaluación de la gestión del riesgo de fraude no solamente permitirá brindar un valor agregado para el banco sino además permitirá medir y controlar en su cuadro de manto integral también denominado en inglés Balance Score Card, el aporte financiero que está realizando a la institución a través del planteamiento de indicadores enfocados en la perspectiva financiera.

Además, a través de un indicador de desviación de horas reales versus presupuestadas, podrá identificar los costes que implica la elaboración de una auditoría interna considerando las prácticas aplicadas para la gestión del riesgo de fraude, lo cual le permitirá identificar el beneficio generado.

#### **4.6. Beneficios de la implementación de la metodología propuesta**

En virtud de lo anterior, se estableció que algunos de los beneficios que obtiene el banco y el departamento de la auditoría interna con la implementación de la metodología propuesta serían:

- Mejorar la gestión y evaluación del riesgo de fraude.
- Crear y proteger el valor de la organización.



- Fortalecer el proceso de toma de decisiones.
- Identificar oportunamente barreras que interrumpan el negocio.
- Salvaguardar los activos de la empresa.
- Contrarrestar gastos emergentes derivados de situaciones de fraude que puedan afectar la situación financiera del banco.
- Optimizar la actividad de aseguramiento de control interno.
- Asignación eficiente de recursos.
- Determinar necesidades de fondos para gestionar el riesgo de fraude.
- Incrementar la reputación de la entidad a nivel interno y externo.
- Favorecer la mejora continua de la entidad.
- Evitar pérdidas de tal forma que se logren los objetivos de la organización.
- Bajo costo para el departamento de auditoría interna para mejorar sus actividades.
- Fácil implementación de la metodología para el banco.

#### **4.7. Consideraciones generales de la metodología propuesta.**

Considerando que el escenario realizado muestra un resultado favorable para la entidad, los beneficios que conlleva la incorporación de la metodología y la facilidad para su implementación, la Gerente del departamento de Auditoría Interna manifestó que la forma de evaluar la gestión del riesgo de fraude es muy ventajosa para el banco y para el departamento a su cargo pues permite identificar de una forma sistemática las oportunidades de mejora con relación a la gestión de dicho riesgo.

Lo anterior permitirá a los auditores internos mejorar la calidad de sus auditorías en relación con el fraude lo cual a su vez se convertirá en la agregación de valor al banco y este último podrá lograr sus objetivos estratégicos y financieros.

## CONCLUSIONES

1. Se estableció que las técnicas y procedimientos utilizados por el departamento de Auditoría Interna para la evaluación del riesgo de fraude no son adecuados debido a que su aplicación depende en gran manera de las experiencias previas y del nivel de conocimiento que tengan los auditores.
2. Se identificó que una de las causas principales por las cuales los auditores internos del banco objeto de análisis no aplican técnicas y procedimientos adecuados para la evaluación del riesgo de fraude es la falta de conocimientos sobre buenas prácticas para la gestión de dicho riesgo además de no tener presente han sido considerados por la administración como responsables directos del control del fraude.
3. Se determinó que la metodología propuesta basada en buenas prácticas internacionales para que el departamento de Auditoría Interna gestione el riesgo de fraude, es viable, pues además de permitirles evaluar de una mejor forma dicho riesgo también apoya a reducir la posibilidad de futuras pérdidas que puedan tener un impacto financiero negativo en la entidad.
4. Se estableció que la implementación de la metodología propuesta basada en buenas prácticas internacionales para la evaluación y gestión del riesgo de fraude genera un impacto positivo en la entidad, pues bajo el escenario realizado se identificó que hubiera contribuido a evitar una pérdida de Q776,000 monto que el banco absorbió durante el año 2019 como un gasto por la falta de identificación adecuada y oportuna de los eventos de fraude a los que estaba expuesta.
5. Se determinó que la ejecución de la metodología propuesta basada en buenas prácticas internacionales para la evaluación y gestión del riesgo de fraude por parte del departamento de Auditoría Interna, según escenario efectuado, le hubiera ahorrado al banco un gasto de Q634,000, pues el costo por su implementación asciende a Q142,000 debido a los controles implementados,

monto que representa solamente el 18% de toda la pérdida que el banco absorbió durante el año 2019 por los fraudes materializados. Así mismo, bajo el mismo escenario, también se verificó que hubiera reducido el tiempo y costo que invirtió el departamento de Auditoría Interna en las evaluaciones efectuadas, las cuales no fueron eficientes, pues no lograron identificar los riesgos de fraude a los que estaban expuestos los procesos en lo que se materializaron los fraudes.

6. Se estableció que la incorporación por parte del departamento de Auditoría Interna de una metodología basada en buenas prácticas internacionales para la evaluación óptima de la gestión del riesgo de fraude permite identificar oportunamente riesgos que puedan ocasionar pérdidas que tengan un impacto financiero negativo al banco en el corto y largo plazo. Sin embargo, la gestión adecuada de los riesgos permite implementar tempranamente los planes de acción necesarios para reducir la posibilidad que estos se materialicen. Para dicha actividad es necesario identificar y destinar recursos suficientes para el funcionamiento adecuado.
7. La adopción de una metodología basada en buenas prácticas internacionales para la evaluación óptima de la gestión del riesgo de fraude por parte del departamento de Auditoría Interna genera diversos beneficios, sin embargo, uno de los principales es que apoyará al banco objeto de estudio a lograr los objetivos implantados, que no solamente tendrá un efecto económico sino también proporcionará un mejor desarrollo organizacional y una imagen sana a nivel interno y externo.
8. Se determinó que el trabajo del departamento de Auditoría Interna puede apoyar a mitigar el fraude a través del aseguramiento y consultoría, sin embargo, no es el encargado directo de la gestión de dicho riesgo, pues esta función debe asignarse a una segunda línea de defensa que generalmente son los supervisores de validar que este riesgo no exceda el apetito que ha aceptado la administración.

## RECOMENDACIONES

1. Se recomienda al departamento de Auditoría Interna del banco analizado, implementar la metodología propuesta basada en buenas prácticas internacionales para evaluar la gestión del riesgo de fraude, debido a que las técnicas y procedimientos que actualmente utiliza no son eficientes. A través de dicha acción contribuirá a la identificación temprana de riesgos de fraude y evitar que estos impacten negativamente en la situación financiera del banco, pero sobre todo mejorará el resultado de sus evaluaciones.
2. Se sugiere al departamento de Auditoría Interna del banco analizado, incorporar a su plan de capacitación temas referentes a buenas prácticas para la evaluación de la gestión del riesgo de fraude, aspecto que fortalecerá el conocimiento de los auditores internos respecto a dicho riesgo y con ello aplicar lo aprendido en sus pruebas de auditoría.
3. Evaluar el costo beneficio que contrae para el banco y el departamento de Auditoría Interna la implementación de una metodología basada en prácticas internacionales para la gestión del riesgo de fraude, pues bajo el escenario realizado los resultados son favorables. Sin embargo, debe considerarse el apetito de riesgo aceptado por la entidad y los recursos disponibles para la gestión de dicho riesgo.
4. Analizar el beneficio económico que generará para el banco la implementación de una metodología basada en buenas prácticas internacionales para la gestión del riesgo de fraude, situación que no solamente contribuirá a proteger la rentabilidad de la institución según escenario realizado, sino que además permitirá identificar las necesidades financieras para contrarrestar el fraude.
5. Considerar la implementación de una metodología basada en prácticas internacionales para la gestión del riesgo de fraude, no solamente para que la institución evite efectos negativos en su situación económica según escenario

efectuado favorable, sino que además esta adopción permitirá crear un ambiente sano en sus operaciones lo que es beneficioso para todas las partes interesadas.

6. Se recomienda que el banco asigne un área específica para la gestión del riesgo de fraude, pues aun cuando la labor que desempeña el departamento de Auditoría Interna apoya a controlar el fraude a través del aseguramiento y consultoría, no es el área directamente responsable de su gestión, pues debe existir una segunda línea que supervise como se administran estos riesgos en función del apetito de la institución.
7. Considerar para futuras investigaciones el presente trabajo, pues aun cuando los resultados de este demuestran ser favorables, debe tenerse presente que la investigación se realizó en un período de tiempo determinado y sobre ciertas unidades de análisis, por lo que únicamente puede sentar un precedente. En tal sentido, se incentiva a otros estudiantes a continuar con la indagación sobre el riesgo de fraude para brindar soluciones a otros problemas que posiblemente no han sido resueltos debido a que el fraude es un flagelo que evoluciona constantemente principalmente por la disrupción digital que ocasiona que este sea más difícil de detectar.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Antón, M., García, D., & Martínez, F. (2019). Prevención y gestión de riesgos. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 28. Obtenido de <https://books.google.com.gt/books?id=xrm9DwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=riesgo+de+fraude&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj564DV44ToAhWPZd8KHVt8AXsQ6AEIMDAB#v=onepage&q&f=false>
2. Arango, C. (2012). Diseño de políticas para el control para la prevención del fraude en la empresa DipacManta S.A para el año 2011. (*Tesis de maestría*). Universidad Técnica Particular de Loja, Quito, Ecuador. Obtenido de [http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/3295/3/UTPL\\_Arango\\_Cristian\\_658X5353.pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/3295/3/UTPL_Arango_Cristian_658X5353.pdf)
3. Asociación de Examinadores Certificados de Fraude. (2014-2018). *Recursos contra el fraude*. Obtenido de <https://acfe-spain.com/recursos-contrafraude/que-es-el-fraude/triangulo-del-fraude>
4. Buenafé, J. (2013). La auditoría interna, en la evaluación de los procesos para la prevención y detección de fraudes, con tarjeta de débito en un banco nacional. (*Tesis de pregrado*). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, Guatemala. Obtenido de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_4510.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4510.pdf)
5. Castillo, S., Doroteo, L., Guevara, E., Rojas, M., & Tapia, C. (2013). *Fundamentos de auditoría*. Obtenido de Recuperado de [https://books.google.com.gt/books?id=zyx0DgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=la+auditoria&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjlm8erj4\\_oAhVLdt8KHQTsDWwQ6AEIYjAH#v=onepage&q=la%20auditoria&f=false](https://books.google.com.gt/books?id=zyx0DgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=la+auditoria&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjlm8erj4_oAhVLdt8KHQTsDWwQ6AEIYjAH#v=onepage&q=la%20auditoria&f=false)

6. Deloitte. (2015). *COSO evaluación de riesgos*. Deloitte . Distrito Federal: Deloitte México.  
doi:<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/Evaluacion-Riesgos-COSO.pdf>
7. Echeverría, M. (2013). *Desarrollo de una metodología para la administración integral del riesgo de fraude empresarial basado en el modelo COSO ERM*. Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/8071/1/CD-5206.pdf>
8. Estupiñán, R. (2015a). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna* (2 ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://books.google.com.gt/books?id=psK4DQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=GESTION+DE+RIESGOS&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjL-4Cmh4DoAhWyZd8KHW4-CAE4ChDoAQhmMAg#v=onepage&q&f=false>
9. Estupiñán, R. (2015b). *Control interno y fraude* (3 ed.). Colombia: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://books.google.com.gt/books?id=qcO4DQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=fraude+%2B+auditor%C3%ADa&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjwisWi2tfoAhXwUN8KHVK5Dcc4ChDoAQgIMAA#v=onepage&q=fraude%20%2B%20auditor%C3%ADa&f=false>
10. Ferro, J. (2020). *Investigación operativa del fraude interno y externo empresarial*. Obtenido de <https://books.google.com.gt/books?id=zRvNDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=ferro+fraude+2020&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwigrO-6hvvoAhUih-AKHxf3DI4Q6AEIjAA#v=onepage&q=base%20%C3%A9tica&f=false>
11. Garc, A., & Universitat, B. (2016). *Las expectativas de la auditoría y el fraude* (Vol. 23). Contabilidad y Dirección. Obtenido de [https://accid.org/wp-content/uploads/2018/11/Las\\_expectativas\\_de\\_la\\_auditoria\\_y\\_el\\_fraude.pdf](https://accid.org/wp-content/uploads/2018/11/Las_expectativas_de_la_auditoria_y_el_fraude.pdf)

12. García, E. (2018). Sistema de información para la prevención y control de fraude para colaboradores de red de tienda de una entidad financiera del Perú. *Tesis de licenciatura*. Universidad Tecnológica del Perú, Lima, Perú. Obtenido de [http://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/UTP/1230/1/Erick%20Garcia\\_Rudy%20Enero\\_Tesis\\_Titulo%20Profesional\\_2017.pdf](http://repositorio.utp.edu.pe/bitstream/UTP/1230/1/Erick%20Garcia_Rudy%20Enero_Tesis_Titulo%20Profesional_2017.pdf)
13. Instituto de Auditores Internos. (2017). *Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna*. Obtenido de <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Spanish.pdf>
14. Instituto de Auditores Internos. (2017). *Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna*. Obtenido de <https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Spanish.pdf>
15. Instituto de Auditores Internos de España. (2015). *Gestión del riesgo de fraude: prevención, detección e investigación*. España. Obtenido de [https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/f%C3%A1brica-fraude.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/f%C3%A1brica-fraude.original.pdf)
16. Jumbo, B. (2019). La auditoría interna como herramienta para minimizar el riesgo de fraude en el sector público. *Tesis de licenciatura*. Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Sangolquí, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/18771>
17. Junta Monetaria. (2011). *Reglamento para la administración integral de riesgos. Resolución JM-56-2011*. Guatemala.
18. López, C. (2010). La auditoría interna en la prevención de fraudes por medio de monitoreo de pagos, en una institución bancaria nacional. (*Tesis de licenciatura*). Universidad de San Carlos de Guatemala, Guatemala, Guatemala. Obtenido de [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_3642.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_3642.pdf)



19. Mantilla, S. (2018). *Auditoría del Control Interno*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2018/04/Auditori%CC%81a-del-Control-Interno-4ed.pdf>
20. Mejía, H. (2011). *Gestión integral de riesgos y seguros* (2 ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://books.google.com.gt/books?id=idw3DgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=gestion+de+riesgos&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwit17a7j4DoAhXrct8KHahfDoA4FBD0AQhbMAc#v=onepage&q&f=false>
21. Nahun, F. (s.f.). *Fraude interno, prevención, detección y tratamiento*. Obtenido de <https://fraudeinterno.files.wordpress.com/2016/12/fraude-interno-prevencic3b3n-deteccic3b3n-y-tratamiento.pdf>
22. Prado, N. (2015). Auditoría de cumplimiento y su incidencia en la detección de fraudes en la ejecución de proyectos de inversión por administración directa en el gobierno regional de Ayacucho-2014. *Tesis de licenciatura*. Universidad Católica los Ángeles Chimbote, Ayacucho, Perú. Obtenido de [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/881/AUDITORIA\\_DE\\_CUMPLIMIENTO\\_FRAUDE\\_PRADO\\_ESPINO\\_NANCY.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/881/AUDITORIA_DE_CUMPLIMIENTO_FRAUDE_PRADO_ESPINO_NANCY.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
23. Rueda, R., Silva, R., & Tapia, C. (2017). *Auditoría interna perspectivas de vanguardia*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, AC. Obtenido de <https://books.google.com.gt/books?id=JCFHDwAAQBAJ&pg=PT13&dq=vasquez+coloma+auditor%C3%ADa&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiEw-3onJT0AhXrRt8KHbROBsQQ6AEIJzAA#v=onepage&q&f=false>
24. Solís, E., & Villa, I. (2018). *Análisis y procedimientos de auditoría para detectar fraudes y errores basados en la norma internacional de auditoría (NIA) 240*. (Vol. 2). Obtenido de <http://revistas.unam.mx/index.php/req/article/view/66178>

25. Universidad de San Carlos de Guatemala. (2018). *Instructivo para elaborar el trabajo profesional de graduación para optar al grado académico de maestro en artes*. Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Estudios de Postgrado, Guatemala, Guatemala. Obtenido de [http://www.postgrados-economicasusac.info/uploads/1/1/8/8/118804562/instructivo\\_artes\\_\\_160618\\_\\_version\\_final.pdf](http://www.postgrados-economicasusac.info/uploads/1/1/8/8/118804562/instructivo_artes__160618__version_final.pdf)
26. Zapata, J. (2014). Control interno y métodos utilizados por la auditoría forense para la prevención y detección de fraude en las estaciones de servicio ubicadas en el distrito metropolitano de Quito período 2012 – 2013. *Tesis de licenciatura*. Universidad Politécnica Salesiana, Quito, Ecuador. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6845/1/UPS-ST001111.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1 – Entrevista para el Gerente del departamento de Auditoría Interna



**Universidad de San Carlos de Guatemala**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Escuela de Estudios de Postgrado**

**Maestría en Administración Financiera**

La presente entrevista, forma parte de las técnicas de investigación de campo utilizadas para el análisis de la IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA BASADA EN PRÁCTICAS INTERNACIONALES PARA UN DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA, QUE APOYE A UN BANCO NACIONAL A GESTIONAR DE MANERA ÓPTIMA EL RIESGO DE FRAUDE. La información recabada es confidencial y su uso será estrictamente por temas de estudio.

**Objetivo:** Analizar la información proporcionada por el Gerente del departamento de Auditoría Interna sobre la gestión del riesgo de fraude.

Fecha de la entrevista:	
Hora de inicio de la entrevista:	
Hora de finalización de la entrevista:	
Lugar de la entrevista:	
Asunto de la entrevista:	

**PROTOCOLOS DE SEGURIDAD COVID-19:**

Para la presente entrevista, previamente a ambos participantes se les tomó la temperatura, se aplicó gel líquido en las manos, se mantuvo una distancia de dos metros y durante toda la sesión se utilizó mascarilla con el objetivo de evitar el contagio de COVID-19.

1. ¿En las evaluaciones que realiza el departamento de auditoría interna, se tiene presente el riesgo de fraude?

---

---

---

---

---

1. ¿Cómo se aplica lo anterior?

---

---

---

---

---

2. ¿Cómo se garantiza que los auditores internos realicen las pruebas suficientes para identificar fraudes o posibles indicios de este?

---

---

---

---

---

3. ¿Se ha brindado capacitación a los auditores internos respecto a la gestión del riesgo de fraude?

---

---

---

---

---

4. ¿Algunas de las capacitaciones brindadas ha abordado las buenas prácticas internacionales que existen?

---

---

---

---

5. ¿Se han realizado auditorías para verificar como se gestiona el riesgo de fraude en el banco?

---

---

---

---

---

6. ¿Quiénes gestionan el riesgo de fraude en el banco actualmente?

---

---

---

---

---

7. ¿Cuándo existen eventos de fraude, quienes los investigan?

---

---

---

---

---

8. ¿Qué herramientas utiliza el banco para combatir el fraude?

---

---

---

---

---

9. ¿Básicamente el departamento de Auditoría Interna tiene la responsabilidad de la gestión del riesgo de fraude?

---

---

---

---

---

## Anexo 2 – Cuestionario para auditores internos



**Universidad de San Carlos de Guatemala**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Escuela de Estudios de Postgrado**

**Maestría en Administración Financiera**

El presente cuestionario, forma parte de las técnicas de investigación de campo utilizadas para el análisis de la IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA BASADA EN PRÁCTICAS INTERNACIONALES PARA UN DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA, QUE APOYE A UN BANCO NACIONAL A GESTIONAR DE MANERA ÓPTIMA EL RIESGO DE FRAUDE. La información recabada es confidencial y su uso será estrictamente por temas de estudio.

**Objetivo:** Analizar el nivel de conocimiento de los auditores que laboran en el departamento de Auditoría Interna de un banco respecto a la del riesgo de fraude a través de preguntas cerradas para mejorar la revisión de los resultados.

**Forma de traslado:** Las siguientes preguntas se hicieron con un formulario de Google para facilitar su llenado, tabulación y análisis, por lo que se trasladó a los 14 auditores internos del departamento a través un enlace web para su ingreso y elaboración.

1. ¿Qué normativa les solicita a los auditores internos tener presente el riesgo de fraude?
  - a) Disposiciones SIB
  - b) Normas Internacionales de Auditoría
  - c) Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna
  - d) Reglamento interior de Trabajo

2. ¿El riesgo de fraude debe considerarse en todas las evaluaciones?
  - a) Sí
  - b) No
  
3. ¿Cuál es la herramienta principal para considerar el riesgo de fraude en sus revisiones?
  - a) Alcance
  - b) Planificación
  - c) Informes
  - d) Programa de trabajo
  
4. ¿Existen buenas prácticas internacionales para la gestión del riesgo de fraude?
  - a) Sí
  - b) No
  
5. ¿Las capacitaciones recibidas le han explicado cómo gestionar el riesgo de fraude?
  - a) Sí
  - b) No
  
6. ¿Las técnicas y procedimientos actuales son la mejor forma de gestionar el riesgo de fraude por parte de los auditores internos?
  - a) Sí
  - b) No
  
7. ¿Actualmente quienes gestionan el riesgo de fraude en el banco?
  - a) Riesgo Integral
  - b) Seguridad Operacional
  - c) Oficialía de Cumplimiento
  - d) Auditoría Interna



## Anexo 3 – Encuesta respecto a rol de la auditoría interna en la gestión del riesgo de fraude



**Universidad de San Carlos de Guatemala**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Escuela de Estudios de Postgrado**

**Maestría en Administración Financiera**

La presente encuesta, forma parte de las técnicas de investigación de campo utilizadas para el análisis de la IMPLEMENTACIÓN DE UNA METODOLOGÍA BASADA EN PRÁCTICAS INTERNACIONALES PARA UN DEPARTAMENTO DE AUDITORÍA INTERNA, QUE APOYE A UN BANCO NACIONAL A GESTIONAR DE MANERA ÓPTIMA EL RIESGO DE FRAUDE. La información recabada es confidencial y su uso será estrictamente por temas de estudio.

**Objetivo:** Establecer cuál es la percepción de la auditoría interna respecto a la gestión del riesgo de fraude.

**Forma de traslado:** Las siguientes preguntas se hicieron con un formulario de Google para facilitar su llenado, tabulación y análisis, por lo que se trasladó a 25 profesionales que laboran en departamentos de auditoría interna de otros bancos.

1. ¿Cómo percibe la eficiencia de la auditoría interna en la gestión del riesgo de fraude?
  - a) Mala
  - b) Regular
  - c) Buena
  - d) Muy Buena

e) Excelente

2. ¿Cómo considera el alcance de la auditoría interna en la evaluación del riesgo de fraude?

a) No involucrada

b) Poco involucrada

c) Moderadamente involucrada

d) Extremadamente involucrada

e) Muy involucrada

3. ¿Cómo considera la evaluación del riesgo de fraude por parte de la auditoría interna?

a) Mala

b) Regular

c) Buena

d) Muy Buena

e) Excelente

4. ¿Qué departamento es más proactivo en la gestión del riesgo de fraude?

a) Seguridad Operacional

b) Oficialía de Cumplimiento

c) Gestión de Riesgo Integral

d) Auditoría Interna

5. ¿Cuál es el rol en el que más participa la auditoría interna respecto al fraude?

a) Prevención

b) Detección

c) Investigación

6. ¿Cuál es la principal barrera que afrontan los auditores internos para gestionar de manera óptima el riesgo de fraude?

- a) No tienen las habilidades
- b) Recursos limitados
- c) El conflicto de intereses
- d) Inadecuada capacitación

7. ¿Existen marcos nacionales que ayuden a los auditores internos a gestionar de manera óptima el riesgo de fraude?

- a) Sí
- b) No

8. ¿Actualmente bajo que bases los auditores internos gestionan el riesgo de fraude?

- a) Capacitaciones
- b) Conocimiento empírico
- c) Conocimiento profesional
- d) Lo que consideran prudente

9. ¿Considera que brindar una metodología basada en buenas prácticas internacionales ayudaría a los auditores internos a gestionar de una forma más eficaz el riesgo de fraude?

- a) Sí
- b) No

10. ¿Es importante para los auditores internos el conocimiento de la gestión del riesgo de fraude?

- a) Sí
- b) No

## Anexo 4 – Cuestionario para evaluación de la gobernanza del riesgo de fraude



LOGO DEL BANCO

PT:     A      
 Realizado por: \_\_\_\_\_  
 Revisado por: \_\_\_\_\_

### EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RIESGO DE FRAUDE

#### Cuestionario para evaluación de la gobernanza del riesgo de fraude

Auditoría Interna

#### Objetivo:

Evaluar el nivel de madurez del gobierno corporativo incorporado por el banco para la gestión del riesgo de fraude.

#### Procedimientos:

Trasladar el cuestionario al Gerente General del banco.

#### Instrucciones:

Marque con cada una "x" el nivel en el que se encuentra la organización, según cada pregunta re

Nivel de madurez	Escala
<p><b>1 - Ad hoc:</b> La organización no tiene un documento o política de gestión del riesgo de fraude. La organización no se ha comprometido a gestión del riesgo de fraude y fraude. La conciencia no se enfatiza desde arriba abajo. La organización no tiene un formalizado. Programa de gestión del riesgo de fraude. Roles y las responsabilidades no se comunican a todos niveles de la organización. La capacitación en concienciación sobre el fraude no proviene de una fuente constante o programada línea de tiempo.</p>	0 - 40
<p><b>2 - Inicial:</b> La organización tiene una gestión del riesgo de fraude. Política, pero no se revisa ni se entiende en todos los niveles de la organización. La organización es consciente de la necesidad de un programa formal de gestión del riesgo de fraude, pero no ha recibido la "aceptación" total de los empleados en todos los niveles de la organización. La el programa no ha sido completamente implementado en todas las unidades de negocio. Hay un programa de gestión del riesgo de fraude lugar, pero los roles de gestión del riesgo de fraude y las responsabilidades no son consistentes entendido en toda la organización. Existe un enfoque aislado para gestionar el fraude riesgos. Los materiales de formación sobre concienciación sobre el fraude desarrollado, pero no se subraya su importancia y la finalización no se rastrea formalmente.</p>	41 - 50
<p><b>3 - Repetible:</b> La organización tiene un riesgo de fraude documentado. Política de gestión que se revisa y actualizado periódicamente por la dirección. La organización ha establecido un compromiso con gestión del riesgo de fraude a través de su tono en la parte superior. Empleados de la organización comprender el compromiso con el riesgo de fraude gestión, pero no es una prioridad. El programa de gestión del riesgo de fraude es documentado y colocado con claramente identificado funciones y responsabilidades. La capacitación en concienciación sobre el fraude está formalmente programado y rastreado.</p>	51 - 70
<p><b>4 - Administrado:</b> La organización tiene una documentación formal. Política de gestión del riesgo de fraude que revisado y actualizado periódicamente por administración. La revisión periódica debe considerar si los cambios en la organización se necesitan estructuras y métodos. Las actividades de gestión del riesgo de fraude son transversales todos los procesos, líneas de negocio y geografías. La organización se ha comprometido firmemente a gestión del riesgo de fraude y ha establecido un tono fuerte en la parte superior y puede incluir un equipo de gestión del riesgo de fraude que informa a gestión de nivel. Capacitación periódica sobre concienciación sobre el fraude incorpora esquemas de fraude conocidos en el industria y de experiencias pasadas. La organización tiene un sistema formalizado y gestión documentada del riesgo de fraude. Programa y la organización entiende cómo son la gestión de riesgos de fraude y ERM interrelacionados y pueden aprovechar el conocimiento y capacidades.</p>	71 - 90

<p><b>5 - Liderado:</b> Un equipo dedicado a la gestión del riesgo de fraude tiene roles y responsabilidades claramente definidos responsable de la gestión del riesgo de fraude. Supervisión y seguimiento del programa mejora. La gerencia frecuentemente comunica un tono fuerte en la parte superior que enfatiza el compromiso de la organización con el riesgo de fraude. La organización tiene un sistema formalizado y gestión documentada del riesgo de fraude. Programa y ha difundido la importancia de la concientización sobre el fraude a través comunicación frecuente a todos los niveles del organización. Riesgos emergentes aprendidos de fuentes externas e internas son incorporado en la concientización sobre fraude programada entrenamiento que se rastrea. A medida que evolucionan los riesgos de fraude, la formación, los procesos y se reacciona rápidamente a los controles.</p>	<b>91 - 100</b>
---	-----------------

No.	Pregunta	Nivel	Punteo Asingado	Nota
<b>COMPROMISO DE LA ORGANIZACIÓN CON LA GOBERNANZA DE GESTIÓN DEL RIESGO DE FRAUDE</b>			<b>10</b>	<b>5.6</b>
1	Nuestra organización tiene una fuerte correlación entre nuestra cultura organizacional y la gestión del riesgo de fraude.	3	1	0.6
2	El liderazgo de nuestra organización demuestra un "tono en la cima" al promover un comportamiento ético y enfatizar un enfoque en disuadir, prevenir y detectar el fraude.	3	1	0.6
3	El liderazgo de nuestra organización predica con el ejemplo para garantizar que todo el personal, proveedores y contratistas comprendan que la organización se toma en serio la promoción del comportamiento ético y se compromete a disuadir, prevenir y detectar el fraude.	3	1	0.6
4	La forma en que nuestra gerencia reacciona ante casos de fraude envía un mensaje poderoso dentro y fuera de la organización y actúa como un fuerte elemento disuasorio para el comportamiento fraudulento.	3	1	0.6
5	Nuestra organización tiene una política con respecto a nuestros estándares de conducta comercial que refleja el compromiso de nuestra organización y nuestra junta directiva, funcionarios, ejecutivos y otro personal para realizar negocios de acuerdo con los más altos estándares de integridad y ética.	3	1	0.6
6	Nuestra organización crea un ambiente de trabajo positivo para los empleados, contrata y promueve a los empleados apropiados y lleva a cabo programas de capacitación efectivos.	3	1	0.6
7	Nuestra organización requiere que los empleados confirmen periódicamente su comprensión de nuestro código de conducta.	2	2	0.8
8	Nuestra organización disciplina a los empleados de manera adecuada y constante, independientemente de sus puestos.	3	2	1.2
<b>APOYO A LA GOBERNANZA DEL RIESGO DE FRAUDE</b>			<b>10</b>	<b>5</b>
9	Nuestro consejo de administración está compuesto por miembros independientes y objetivos.	2	0.5	0.2
10	Nuestra junta directiva es responsable de asegurar que la gerencia diseñe políticas efectivas de gestión del riesgo de fraude que fomenten el comportamiento ético y capaciten a los empleados, clientes y proveedores para luchar por esos estándares todos los días.	3	0.5	0.3
11	Nuestra junta directiva tiene un conocimiento profundo de lo que constituye fraude y corrupción.	2	0.5	0.2
12	Nuestro directorio establece el tono apropiado en la parte superior a través de sus propias prácticas independientes y a través de la descripción del trabajo del CEO, la evaluación y el proceso de planificación de la sucesión.	2	0.5	0.2
13	Nuestra junta directiva supervisa la evaluación del riesgo de fraude.	3	1	0.6
14	Nuestro consejo de administración evalúa la identificación de la administración de los riesgos de fraude, incluida la supervisión de los controles internos sobre los informes financieros establecidos por la administración.	1	1	0.2

15	Nuestro consejo de administración evalúa el riesgo de fraude por parte de la administración, incluido el riesgo de que la administración anule los controles, y garantiza que los controles estén diseñados y funcionando para prevenir y detectar el fraude administrativo.	1	1	0.2
16	Nuestro consejo de administración respalda el plan anual aprobado de auditoría interna y garantiza que el departamento de auditoría interna tenga acceso a toda la información, los datos y los empleados, teniendo en cuenta las normas de privacidad de datos aplicables.	4	1	0.8
17	Nuestro consejo de administración se asegura de que el departamento de auditoría interna tenga acceso irrestricto al consejo o un comité del consejo, es decir, el comité de auditoría.	4	0.5	0.4
18	Nuestra junta directiva asegura que todos los empleados tengan acceso a la junta, al comité de auditoría y al departamento de auditoría interna.	3	1	0.6
19	Nuestra junta faculta a un comité de la junta para que se concentre en la disuasión, prevención y detección del fraude.	3	1	0.6
20	La junta directiva de nuestra organización está completamente informada sobre casos de fraude dentro de la organización, es decir, aquellos que involucran a empleados de alto nivel y deficiencias significativas de control interno.	3	0.5	0.3
21	La junta directiva de nuestra organización documenta las responsabilidades de los miembros de la junta y las comunica a toda la organización.	1	0.5	0.1
22	La junta directiva de nuestra organización se asegura de que tengamos recursos suficientes para implementar y mantener un programa de gestión del riesgo de fraude y para contratar asesores y abogados externos según sea necesario.	3	0.5	0.3
<b>ESTABLECIMIENTO DE UNA POLITICA INTEGRAL DEL RIESGO DE FRAUDE</b>			<b>20</b>	<b>4</b>
23	Nuestra organización ha establecido una política integral de gestión del riesgo de fraude que incluye políticas y principios generales que guían la conducta personal.	1	4	0.8
24	Todos los empleados conocen y comprenden nuestra política de gestión del riesgo de fraude.	1	4	0.8
25	Nuestra política de gestión del riesgo de fraude enfatiza que la ética y la honestidad se toman muy en serio, especialmente en los niveles más altos de nuestra organización.	1	4	0.8
26	Nuestra política de gestión del riesgo de fraude se adapta a nuestro perfil de riesgo específico y está estructurada según los escenarios de riesgo de fraude relevantes para nuestra organización.	1	4	0.8
27	La política de gestión del riesgo de fraude de nuestra organización define claramente los procesos y canales de comunicación mediante los cuales se deben informar las infracciones y las posibles infracciones.	1	4	0.8
<b>ESTABLECIMIENTO DE RIESGOS DE FRAUDE ROLES Y RESPONSABILIDADES DE GOBERNANZA EN TODA LA ORGANIZACIÓN</b>			<b>20</b>	<b>4.8</b>
28	Hemos asignado la responsabilidad general de la gestión del riesgo de fraude a una sola persona de nivel ejecutivo que informa a la junta periódicamente.	1	4	0.8
29	La persona a la que le hemos asignado la responsabilidad principal de la gestión del riesgo de fraude está familiarizada con los riesgos de fraude de la organización y los controles a nivel de proceso y es responsable de diseñar e implementar los procesos mediante los cuales las infracciones deben informarse e investigarse.	1	4	0.8
30	Hemos documentado formalmente las funciones y responsabilidades de todo el personal como parte del programa de gestión del riesgo de fraude de nuestra organización.	2	4	1.6
31	Nuestra política de gestión del riesgo de fraude sirve como guía sobre las expectativas de nuestra junta y la alta dirección con respecto a los asuntos relacionados con el fraude.	1	4	0.8

32	Nuestra gerencia tiene la responsabilidad principal de garantizar que se lleve a cabo nuestro programa de gestión del riesgo de fraude.	1	4	0.8
<b>DOCUMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE GESTIÓN DE RIESGOS DE FRAUDE</b>			<b>20</b>	<b>5.6</b>
33	Nuestra política de gestión del riesgo de fraude está documentada y actualizada en función del perfil de riesgo y las experiencias actuales de nuestra organización.	1	3	0.6
34	La documentación relativa a todos los aspectos de nuestro programa de gestión del riesgo de fraude se incluye en nuestra política de gestión del riesgo de fraude y es independiente de nuestro código de conducta.	1	3	0.6
35	Nuestro consejo de administración y la alta dirección resumen sus compromisos con un programa de gestión del riesgo de fraude en un breve documento que se pone a disposición de todos los empleados, proveedores y clientes. Este documento está escrito o respaldado por un alto ejecutivo o miembro de la junta, se vuelve a publicar periódicamente y nuestra organización lo rastrea para garantizar su recepción y comprensión.	1	3	0.6
36	Nuestra organización aumenta nuestra política de gestión del riesgo de fraude con un curso de capacitación sobre fraude en toda la empresa que es obligatorio para todos los empleados.	1	3	0.6
37	Nuestra política de gestión del riesgo de fraude y la capacitación en fraude definen el fraude, identifican a los posibles perpetradores de fraude tanto internos como externos, proporcionan ejemplos hipotéticos de fraude basados en organizaciones y definen las funciones y responsabilidades de los encargados de la supervisión del control del fraude.	2	6	2.4
38	Todo nuestro personal y proveedores comprenden sus expectativas individuales relacionadas con nuestro programa de gestión del riesgo de fraude.	2	2	0.8
<b>COMUNICACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RIESGO DE FRAUDE EN TODOS LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN</b>			<b>20</b>	<b>8.2</b>
39	Responsabilizamos a nuestro director ejecutivo y a la alta dirección de establecer un sistema de controles internos que respalde el logro de nuestros objetivos de gestión del riesgo de fraude en todos los niveles de nuestra organización.	3	1	0.6
40	Nuestro director ejecutivo y la alta gerencia diseñan, implementan, conducen y evalúan periódicamente las estructuras, autoridades y responsabilidades necesarias para establecer la responsabilidad de todo el control interno, incluida la gestión del riesgo de fraude y la prevención y detección del fraude.	3	1	0.6
41	Nuestra junta supervisa la eficacia de nuestro programa de gestión del riesgo de fraude y aborda el tema periódicamente como un punto de la agenda durante las reuniones de la junta.	2	1	0.4
42	Nuestra junta establece mecanismos para garantizar la recepción de información precisa y oportuna sobre posibles fraudes por parte de la dirección, empleados, auditores y otras partes interesadas.	3	1	0.6
43	Nuestro directorio evalúa el grado en que las partes relevantes con las que se comunica, incluidos la gerencia, los empleados, los auditores y otras partes interesadas, creen que las prácticas y políticas de fraude de nuestra organización son adecuadas.	2	2	0.8
44	Nuestra política de gestión del riesgo de fraude articula nuestras consideraciones de tolerancia al riesgo y la expectativa de que la sospecha de fraude se informe de inmediato.	1	2	0.4
45	Nuestra organización transmite que tiene derecho a iniciar acciones civiles o penales contra los autores de fraude y especifica las consecuencias de la actividad fraudulenta en la política de gestión del riesgo de fraude.	2	2	0.8

46	Nuestra organización comunica las protecciones que se brindan a cualquier persona que informe sobre una sospecha de fraude para fomentar la notificación oportuna de tales problemas.	2	2	0.8
47	Nuestra organización cuenta con un proceso eficaz de denuncia de irregularidades y nuestro programa de gestión del riesgo de fraude incluye una explicación detallada de este proceso.	3	2	1.2
48	Nuestro grupo de auditoría interna revisa el proceso de recopilación y los informes para verificar que estén completos, sean precisos y se cumplan.	3	2	1.2
49	Nuestra política de gestión del riesgo de fraude refleja la necesidad de realizar un análisis de remediación cuando surgen acusaciones de fraude o cuando una investigación descubre un comportamiento o transacciones inapropiados para identificar la debilidad de control responsable.	1	2	0.4
50	Nuestra alta gerencia comparte abiertamente los detalles de los fraudes clave que han ocurrido dentro de la organización, incluidas las consecuencias finales para los perpetradores.	1	2	0.4

**PUNTEO TOTAL** 33.2

#### **Conclusión**

Se determinó el banco no posee un comprensión respecto a la importancia que tiene la gestión del riesgo de fraude, debido a que solamente se han sentado algunas bases, más no preocupa a la Alta Dirección la gestión de dichos riesgo.

f. \_\_\_\_\_  
Nombre del Auditor  
**Puesto del Auditor**



## Anexo 5 – Cuestionario de evaluación de riesgos de fraude



LOGO DEL BANCO

PT:     **B**      
 Realizado por: \_\_\_\_\_  
 Revisado por: \_\_\_\_\_

### EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RIESGO DE FRAUDE

#### Cuestionario de evaluación de riesgos de fraude

Auditoría Interna

#### Objetivo:

Determinar el nivel de madurez de la evaluación de riesgos del banco para la gestión del riesgo de fraude.

#### Procedimientos:

Trasladar el cuestionario al Gerente General del banco.

#### Instrucciones:

Marque con cada una "x" el nivel en el que se encuentra la organización, según cada pregunta re

Nivel de madurez	Escala
<p><b>1 - Ad hoc:</b> La organización no ha establecido un riesgo de fraude. Equipo de evaluación con niveles adecuados de gestión considerando todos los aspectos organizacionales componentes. A Las evaluaciones de riesgo de fraude no se realizado por la organización. La metodología de evaluación del riesgo de fraude, proceso y los resultados no están documentados.</p>	0 - 40
<p><b>2 - Inicial:</b> La organización tiene un equipo de personas que realizar evaluaciones de riesgos en todo el organización, por ejemplo, dentro de la función de auditoría. Las evaluaciones de riesgo se realizan en diferentes facetas de la organización, pero el enfoque no es específico del "riesgo de fraude". Riesgo de fraude puede ser considerado en estas evaluaciones de riesgo. Metodología, proceso y evaluación de riesgos los resultados están documentados.</p>	41 - 50
<p><b>3 - Repetible:</b> La organización tiene un equipo de personas dentro gestión que realiza en toda la empresa evaluaciones de riesgo de fraude de forma programada. Metodología de evaluación del riesgo de fraude y los procesos están documentados, pero pueden o pueden no se adaptará a cada faceta del negocio. Los resultados de las evaluaciones de riesgo de fraude son comunicado a la alta dirección. Existe un criterio de puntuación estandarizado para medir la probabilidad y el impacto. La Evaluación del riesgo de fraude identifica riesgos significativos utilizando el triángulo del fraude y evalúa la probabilidad y el impacto y actividades de remediación.</p>	51 - 70
<p><b>4 - Administrado:</b> Las evaluaciones de riesgo de fraude se llevan a cabo programado por un equipo de individuos experimentados que están bien versados en gestión del riesgo de fraude. Metodología de evaluación del riesgo de fraude y los procesos están formalmente documentados y pueden adaptarse a las características distintivas de la organización, unidades de negocio operativas. Estandarizado los criterios de puntuación se aplican de forma coherente a evaluar la probabilidad y el impacto del fraude riesgos. La gerencia se siente cómoda de que todos riesgos de fraude conocidos que enfrentan actualmente se han considerado la organización. Se establece la tolerancia al riesgo de fraude y considerar el equilibrio entre riesgo y recompensa. Los resultados del riesgo de fraude la evaluación se compara con el nivel de tolerancia. Los resultados de las evaluaciones de riesgo de fraude son comunicado a todas las partes aplicables incluida la dirección y el liderazgo de la Junta. Los informes contienen planes procesables para el fraude remediación de riesgos.</p>	71 - 90

<p><b>5 - Liderado:</b> Las evaluaciones de riesgo de fraude se llevan a cabo base programada consistente con el apetito por el riesgo de fraude de la organización por equipo dedicado de personas con conocimientos y experiencia en diseñar y evaluar controles para mitigar los riesgos de fraude. Metodología de evaluación del riesgo de fraude y los procesos están documentados en detalle y son integral para abarcar todas las facetas de la negocio de la organización. Resultados del fraude. Las evaluaciones de riesgo se utilizan para mejorar procesos y mitigar los riesgos de fraude en un de forma continua. La conexión entre el apetito por el riesgo, el riesgo tolerancia y cartera de riesgos (probabilidad y impacto) se utiliza en la toma de decisiones para que las prioridades están alineadas con los objetivos estratégicos. Las evaluaciones de riesgo de fraude tienen en cuenta los riesgos emergentes con tendencia en la (s) industria (s) operaciones de la organización en. Los propietarios de procesos participan en la identificación de riesgos, revisando y revisando periódicamente recomendar indicadores de riesgo de fraude</p>	<b>91 - 100</b>
--	-----------------

No.	Pregunta	Nivel	Punteo Asingado	Nota
<b>INVOLUCRAR NIVELES ADECUADOS DE GESTIÓN</b>			<b>8</b>	<b>3.2</b>
1	Nuestro equipo de evaluación del riesgo de fraude incluye todos los niveles apropiados de administración y fuentes internas y externas para evaluar el fraude en toda la organización.	1	1	0.2
2	Nuestro equipo de evaluación de riesgos incluye recursos como: Personal contable / financiero Unidad de negocio no financiera y personal de operaciones Personal de tecnología de la información Personal de gestión de riesgos Personal legal y de cumplimiento Personal de auditoría interna Consultores externos, si la experiencia no está disponible internamente	1	1	0.2
3	La gerencia, la alta gerencia, los líderes de las unidades de negocio y los propietarios de procesos importantes participan en la evaluación de riesgos, ya que son en última instancia responsables de la eficacia de los esfuerzos de gestión del riesgo de fraude de nuestra organización.	3	1	0.6
4	Nuestro equipo de evaluación del riesgo de fraude revisa el plan estratégico, los mapas de procesos y las matrices de control de nuestra organización para identificar la población de actividades que están potencialmente expuestas al fraude.	3	1	0.6
5	Nuestro equipo de evaluación del riesgo de fraude participa en sesiones de lluvia de ideas para identificar incentivos, presiones y oportunidades para cometer fraude; el riesgo de que la administración anule los controles; y los riesgos de fraude que son más relevantes para nuestra organización.	2	1	0.4
6	Nuestro equipo de evaluación del riesgo de fraude comparte su información de identificación del riesgo de fraude con la junta y solicita su opinión.	2	1	0.4
7	Nuestro directorio evalúa las implicaciones de sus propios procesos sobre el riesgo de fraude y considera cómo sus políticas pueden crear presiones e incentivos para cometer fraude.	2	2	0.8
<b>INCLUYE ENTIDAD, SUBSIDIARIA, DIVISIÓN, UNIDAD OPERATIVA Y NIVELES FUNCIONALES</b>			<b>8</b>	<b>1.6</b>
8	Nuestra organización identifica y evalúa el riesgo en la entidad, subsidiaria, división, unidad operativa y niveles funcionales relevantes para el logro de nuestros objetivos.	1	2	0.4
9	Reunimos varios equipos de riesgo de fraude según sea necesario para adaptarse al tamaño y la complejidad de nuestra organización y para garantizar la consideración de todos los posibles esquemas de fraude y exposición al riesgo de fraude.	1	2	0.4
10	Cada uno de nuestros equipos de evaluación del riesgo de fraude incluye personal con un conocimiento de trabajo detallado y comprensión de la unidad organizativa bajo evaluación y cómo interactúa con otras unidades organizativas.	1	4	0.8

ANALIZAR FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS			8	4.8
11	Nuestra identificación de riesgos toma en cuenta factores internos tales como los procesos y controles implementados para procesar y contabilizar las transacciones diarias, y los incentivos organizacionales y las presiones para cometer fraude.	3	4	2.4
12	Nuestra identificación de riesgos tiene en cuenta factores externos, como los clientes y proveedores con los que interactúa nuestra organización, el entorno empresarial en el que operamos y la medida en que los individuos o grupos se inclinan a interrumpir o interferir con el negocio de nuestra organización.	3	4	2.4
CONSIDERANDO DIVERSOS TIPOS DE FRAUDE			13	6.8
13	Nuestro equipo de evaluación del riesgo de fraude considera varios tipos de fraude que pueden cometerse contra o por la organización, incluidos informes financieros fraudulentos, informes no financieros fraudulentos, apropiación indebida de activos y actos ilegales como la corrupción.	2	1	0.4
14	Nuestro equipo de evaluación del riesgo de fraude obtiene información de fuentes externas, como noticias de la industria, para comprender los riesgos de fraude y el subconjunto de riesgos específicos de nuestra organización.	2	1	0.4
15	Nuestro equipo de evaluación del riesgo de fraude recopila información sobre posibles fraudes de fuentes internas, como entrevistas con el personal, sesiones de intercambio de ideas, quejas recibidas de la línea directa de denuncia de irregularidades y procedimientos analíticos.	3	1	0.6
16	Al evaluar el riesgo de informes financieros fraudulentos, consideramos riesgos tales como: Ingresos, gastos y montos del balance general informados de manera inapropiada y divulgaciones exageradas u omitidas de manera inapropiada Ocultación de la apropiación indebida de activos, incluida la adquisición, disposición y uso no autorizados de activos Ocultación de recibos y gastos no autorizados, como pagos de facilitación y sobornos	3	1	0.6
17	Utilizamos una matriz de evaluación del riesgo de fraude para identificar y documentar las áreas específicas de mayor riesgo para nuestra organización y para ayudarnos a determinar cómo adaptar el proceso de evaluación en consecuencia.	2	1	0.4
18	Nuestro equipo de evaluación del riesgo de fraude considera las siguientes preguntas al abordar las divulgaciones importantes del mercado: ¿Qué controles existen para monitorear la recopilación y presentación de informes internos de estas divulgaciones? ¿Hay supervisión de alguien cuya compensación no se vea afectada directamente por la divulgación? ¿Alguien monitorea las divulgaciones de la organización en relación con otras organizaciones y hace preguntas difíciles sobre si las divulgaciones de la organización son adecuadas o podrían mejorarse?	2	1	0.4
19	Al evaluar el riesgo de informes no financieros fraudulentos, consideramos esquemas de fraude que pueden conducir a: Manipulación de registros e informes de salud y seguridad Información errónea intencional de medidas de productividad Falsificación de informes de garantía de calidad Falsificaciones de métricas de clientes u otras métricas operativas Falsificación de credenciales educativas o profesionales.	3	1	0.6

20	Hemos desarrollado nuestros propios protocolos y controles sobre el procesamiento de datos no financieros relevantes para nuestras operaciones.	2	1	0.4
21	Al evaluar el riesgo de informes no financieros fraudulentos, consideramos las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los informes clave en los que se basa la organización para operar de manera eficaz? ¿Cuáles son los informes o certificaciones clave que la organización debe proporcionar por ley, regla, regulación o requisitos contractuales? ¿Los datos contenidos en esos informes provienen de fuentes controladas o están sujetos a intervención manual y sesgo? ¿Existen métricas no financieras que sean importantes para las partes interesadas de la organización, incluidos los reguladores? ¿Existen informes o métricas no financieras que puedan tener un impacto directo o indirecto en la compensación y las bonificaciones del personal? ¿Hay problemas específicos de la industria que la organización debe considerar?	3	1	0.6
22	Nuestro equipo de evaluación del riesgo de fraude comprende qué activos están sujetos a apropiación indebida, la ubicación de los activos relacionados y qué personal tiene control o acceso a los activos tangibles e intangibles.	3	1	0.6
23	Nuestro equipo de evaluación del riesgo de fraude considera el riesgo de actos ilegales como: Sobornos y gratificaciones a empresas, particulares y funcionarios públicos Recepción de sobornos, comisiones ilícitas y propinas Ayudar e incitar al fraude por parte de otras partes Violación de la Ley de Reclamaciones Falsas u otras leyes y regulaciones federales, estatales o locales relevantes	3	1	0.6
24	Hemos considerado todas las leyes anticorrupción aplicables que pueden afectar nuestras operaciones en el extranjero al establecer nuestro programa de gestión del riesgo de fraude.	3	0.5	0.3
25	Nuestra junta evalúa su desempeño periódicamente con respecto al riesgo de reputación y se asegura de que el proceso de evaluación de riesgos de nuestra organización incluya la consideración del riesgo de reputación.	3	0.5	0.3
26	Incorporamos el riesgo de tecnología de la información y la amenaza constante de fraude cibernético en nuestra evaluación general del riesgo de fraude.	3	1	0.6
<b>CONSIDERANDO ESPECÍFICAMENTE EL RIESGO DE ANULACIÓN DE LOS CONTROLES POR LA GESTIÓN</b>			<b>5</b>	<b>2.0</b>
27	Durante el proceso de identificación de riesgos, nuestro equipo de evaluación del riesgo de fraude considera específicamente la posibilidad de que la administración anule los controles, incluidos los controles diseñados para prevenir o detectar el fraude.	2	2.5	1.0
28	Tenemos en cuenta el riesgo de que la administración anule los controles al evaluar la efectividad de los controles.	2	2.5	1.0
<b>ESTIMACIÓN DE LA PROBABILIDAD Y SIGNIFICADO DE LOS RIESGOS IDENTIFICADOS</b>			<b>10</b>	<b>4.0</b>
29	Nuestro equipo de evaluación de riesgos evalúa la probabilidad y la importancia de los riesgos de fraude identificados basándose en información histórica, esquemas de fraude conocidos y entrevistas con propietarios de procesos comerciales.	2	2	0.8
30	Nuestra gerencia evalúa la probabilidad de que ocurra un riesgo de fraude al determinar los casos en los que el fraude particular ha ocurrido en nuestra organización en el pasado, la prevalencia del riesgo de fraude particular en la industria de nuestra organización y otros factores.	2	2	0.8

31	Nuestra organización clasifica la probabilidad de un riesgo de fraude en particular como remoto, razonablemente posible o probable.	2	2	0.8
32	Nuestra gerencia evalúa la importancia de un riesgo de fraude teniendo en cuenta la importancia financiera y monetaria, así como la importancia para las operaciones de nuestra organización, el valor de la marca, la reputación y la responsabilidad penal, civil y regulatoria.	2	2	0.8
33	Nuestra organización clasifica la importancia de un riesgo de fraude como intrascendente, más que intrascendente o material.	2	2	0.8
<b>EVALUACIÓN DEL PERSONAL O DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS EN TODOS LOS ASPECTOS DEL TRIÁNGULO DEL FRAUDE</b>			<b>8</b>	<b>3.2</b>
34	Evaluamos los incentivos y las presiones sobre las personas y los departamentos y utilizamos esa información para determinar quién tiene más probabilidades de cometer fraude y los medios por los que es más probable que se cometa la actividad fraudulenta para poder formular las respuestas de riesgo adecuadas.	3	2	1.2
35	Nuestro equipo de evaluación del riesgo de fraude se centra en los elementos del triángulo del fraude, a saber: Incentivos y presiones que motivan a una persona a cometer un acto fraudulento. Oportunidades u oportunidades percibidas que brindan a una persona cierta seguridad de que se puede cometer un acto fraudulento sin ser detectado. Actitudes o racionalizaciones que permiten a un individuo justificar internamente la realización de un acto fraudulento.	1	1	0.2
36	Nuestro directorio evalúa los programas de incentivos para los altos ejecutivos y la gerencia evalúa estos programas para otros en la organización.	2	1	0.4
37	Nuestro equipo de evaluación del riesgo de fraude considera los incentivos para cometer fraude, como la compensación o el mantenimiento del status quo, así como las presiones para cometer fraude, como el deseo de lograr un desempeño u otros objetivos.	2	1	0.4
38	Nuestro equipo de evaluación del riesgo de fraude considera cómo nuestra organización puede afectar las actitudes y racionalizaciones a través de nuestro proceso de contratación y evaluación y en el tono establecido por el liderazgo y la administración.	1	1	0.2
39	Nuestro equipo de evaluación del riesgo de fraude considera oportunidades para la adquisición, uso o disposición no autorizados de activos y para alterar los registros de informes de nuestra entidad.	1	1	0.2
40	Examinamos las áreas donde las oportunidades para cometer fraude son mayores, es decir, donde los controles internos son débiles y hay una falta de segregación de funciones.	3	1	0.6
<b>IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL DE FRAUDE EXISTENTES Y EVALUACIÓN DE SU EFCACIA</b>			<b>6</b>	<b>3.4</b>
41	Nuestro equipo de evaluación del riesgo de fraude examina cada esquema o riesgo de fraude específico, identifica las actividades de control implementadas para mitigar estos riesgos y determina la efectividad de estos controles existentes.	2	2	0.8
42	Nuestra administración evalúa el potencial de cualquier riesgo residual y determina qué controles y procedimientos deben implementarse para abordar dichos riesgos.	2	2	0.8
43	Damos prioridad a los riesgos de fraude que se consideran muy probables y muy significativos.	3	2	1.2

44	Nuestro equipo de evaluación de riesgos evalúa la optimización del control y toma nota de cualquier caso de actividades de control innecesarias o redundantes.	3	1	0.6
<b>DETERMINAR CÓMO RESPONDER A LOS RIESGOS</b>			<b>8</b>	<b>3.2</b>
45	Nuestro directorio determina la tolerancia al riesgo de nuestra organización, tomando en consideración nuestras responsabilidades para con todos los accionistas, ciudadanos, proveedores de capital y otras partes interesadas.	2	4	1.6
46	Nuestra junta garantiza que la administración haya implementado de manera selectiva y eficiente el nivel correcto de controles en función de nuestra tolerancia al riesgo establecida.	2	2	0.8
47	La documentación de la administración de las actividades de control de fraude incluye una descripción de para qué está diseñado el control, quién debe operar el control, quién debe monitorear y evaluar la efectividad del control y la separación de funciones relacionada.	2	2	0.8
<b>USO DE TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS PARA LA EVALUACIÓN DEL RIESGO DE FRAUDE Y RESPUESTAS AL RIESGO DE FRAUDE</b>			<b>8</b>	<b>4.4</b>
48	Realizamos análisis desagregados de los ingresos como parte del proceso de evaluación del riesgo de fraude.	3	4	2.4
49	Usamos análisis de datos para compilar, mostrar y analizar los resultados de las encuestas de los empleados, las sesiones facilitadas y otras técnicas de recopilación de datos.	3	2	1.2
50	Utilizamos cualquiera de las siguientes técnicas de análisis de datos para compilar evidencia de riesgo de fraude: Estratificación de datos Puntuación de riesgo Análisis de tendencia Análisis de fluctuación Visualización de datos Modelado estadístico y predictivo Usar información de fuentes externas en análisis	2	2	0.8
<b>REALIZACIÓN DE REEVALUACIONES PERIÓDICAS Y EVALUACIÓN DE CAMBIOS EN EL RIESGO DE FRAUDE</b>			<b>8</b>	<b>4.0</b>
51	Realizamos una evaluación de riesgo inicial y luego la volvemos a realizar periódicamente.	2	2	0.8
52	Nuestro equipo de evaluación de riesgos reconoce que los cambios tanto externos como internos dan como resultado la necesidad de una evaluación de riesgo de fraude nueva y actualizada relacionada con las áreas afectadas por el cambio.	3	1	0.6
53	Consideramos cómo los cambios externos, como el del entorno regulatorio o económico, pueden afectar los elementos que más preocupan a los reguladores y los incentivos financieros y las presiones que enfrenta nuestra organización.	3	1	0.6
54	Consideramos cómo los cambios organizacionales, como la introducción de nuevas líneas de productos o servicios, pueden generar nuevos incentivos y presiones sobre los empleados y nuevas actividades que deben evaluarse para detectar riesgos de fraude.	3	1	0.6
55	Consideramos el impacto de las iniciativas de subcontratación en la moral actual de los empleados y si el proveedor de subcontratación tiene controles adecuados para abordar los riesgos de fraude inherentes a los servicios que brindan.	3	1	0.6
56	Consideramos cómo los cambios en el liderazgo organizacional pueden cambiar el tono en la cima y, por lo tanto, afectar la cultura de cumplimiento dentro de nuestra organización.	2	1	0.4
57	Consideramos cómo los cambios en el liderazgo organizacional pueden cambiar quién ejecuta y aprueba las transacciones y quién supervisa el programa de gestión del riesgo de fraude, y si estos nuevos líderes comprenden completamente los procesos, los controles y las actividades de monitoreo que existen.	2	1	0.4

REALIZACIÓN DE REEVALUACIONES PERIÓDICAS Y EVALUACIÓN DE CAMBIOS EN EL RIESGO DE FRAUDE			10	2.0
58	Documentamos nuestra evaluación del riesgo de fraude en una matriz que incluye las siguientes columnas, de izquierda a derecha: Riesgos y esquemas de fraude identificados Probabilidad de ocurrencia Importancia de la ocurrencia Personal / Departamentos involucrados Actividades de control de fraude existentes Efectividad de las actividades de control existentes Riesgos residuales de fraude Respuestas al riesgo de fraude	1	10	2.0
<b>PUNTEO TOTAL</b>			<b><u>42.6</u></b>	

**Conclusión**

El banco realiza una gestión de riesgos, sin embargo, no es específica para los riesgos de fraude. Actualmente considera que la Auditoría Interna es la que mas apoya esta gestión, debido a que no existe una segunda línea de defensa que gestione dicho riesgo.

f. \_\_\_\_\_  
 Nombre del Auditor  
 Puesto del Auditor

## Anexo 6 – Cuestionario de prevención y detección de riesgos de fraude



LOGO DEL BANCO

PT:     D      
 Realizado por: \_\_\_\_\_  
 Revisado por: \_\_\_\_\_

### EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RIESGO DE FRAUDE

#### Cuestionario de evaluación de la prevención y detección del fraude

Auditoría Interna

#### Objetivo:

Determinar el nivel de madurez de la detección y prevención del banco para la gestión del riesgo de fraude.

#### Procedimientos:

Trasladar el cuestionario al Gerente General del banco.

#### Instrucciones:

Marque con cada una "x" el nivel en el que se encuentra la organización, según cada pregunta re

Nivel de madurez	Escala
<b>1 - Ad hoc:</b> La propiedad del proceso y el control no existe en la mayoría de los casos, proceso la propiedad se declara, y no apropiadamente asignado. El propietario del proceso y control no comprende el potencial de fraude ocurriendo en su ámbito. El riesgo de fraude no se considera en el implementación de procesos de negocio y TI controles. Los controles de fraude no están documentados en ningún tipo de narrativa o matriz de riesgo y control.	0 - 40
<b>2 - Inicial:</b> La organización ha reconocido la importancia de implementar controles antifraude, pero no ha alcanzado ningún nivel de madurez en la implementación de un entorno de control antifraude sólido. Los controles antifraude existentes de la organización no son una práctica comercial coherente y carecen de rigor y disciplina. Los procesos existentes y los controles antifraude están documentados, pero no están centralizados ni son comprendidos por todas las partes interesadas.	41 - 50
<b>3 - Repetible:</b> La organización ha implementado controles antifraude tanto preventivos como de detección. Se ha formalizado las estructuras de reporte a la alta dirección y al Consejo de Administración cuando sea necesario. Los procesos y controles antifraude de la organización están establecidos, comprendidos y realizado consistentemente. La organización comprende la importancia de los procesos de análisis de datos y ha comenzado a implementarlos para ayudarlos a comprender mejor los patrones y comportamientos fraudulentos. Los procesos y controles antifraude están estandarizados y documentados.	51 - 70
<b>4 - Administrado:</b> La organización ha instalado una combinación de actividades maduras de control antifraude preventivo y de detección al considerar los resultados de la evaluación del riesgo de fraude, la organización y los factores específicos de la industria. La organización ha establecido capacidades de análisis de datos en sus procesos antifraude para identificar transacciones anómalas. Analítica predictiva en el horizonte para la organización. Los procesos de la organización y los controles antifraude se comprenden y documentan a fondo en narrativas de procedimientos y / o matrices de control y riesgo. Los controles antifraude se incorporan en la planificación y las pruebas de Auditoría Interna.	71 - 90



<p><b>5 - Liderado:</b> La organización ha instalado una combinación de actividades maduras de control antifraude preventivo y de detección al considerar los resultados de la evaluación del riesgo de fraude, la organización y los factores específicos de la industria. La organización ha implementado procesos de análisis de datos proactivos, bien diseñados y rigurosos para detectar transacciones anómalas y puede usar esta información en modelos de análisis de datos para predecir patrones de fraude y evitar que ocurra un fraude determinado. La organización ha implementado actividades de control antifraude que se comprenden y documentan a fondo en narrativas de procedimientos y / o matrices de control y riesgo. Se revisan y revisan de manera constante. Los controles clave de fraude son probados por auditoría interna. Las recomendaciones son implementadas por la gerencia.</p>	<b>91 - 100</b>
---	-----------------

No.	Pregunta	Nivel	Punteo Asingado	Nota
<b>CONSIDERANDO LOS FACTORES ESPECÍFICOS DE LA ORGANIZACIÓN Y LOS PROCESOS COMERCIALES PERTINENTES</b>			<b>5</b>	<b>2.0</b>
1	Seleccionamos nuestras actividades de control de fraude en respuesta a factores específicos de la organización y procesos comerciales relevantes.	2	5	2.0
<b>CONSIDERANDO LA APLICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE CONTROL A DIFERENTES NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN</b>			<b>10</b>	<b>4.0</b>
2	Implementamos nuestros controles preventivos en los niveles organizacionales más bajos y en las primeras etapas de los procesos comerciales para ser más efectivos.	2	4	1.6
3	Implementamos nuestros controles detectivos en varios niveles organizacionales y operativos.	2	4	1.6
4	Prestamos especial atención a las actividades de control preventivo que rodean las actividades y transacciones de la alta dirección iniciadas por la alta dirección.	2	2	0.8
<b>UTILIZAR UNA COMBINACIÓN DE ACTIVIDADES DE CONTROL DE FRAUDE</b>			<b>55</b>	<b>28.2</b>
5	El diseño y la implementación de nuestras actividades de control de fraude representan un esfuerzo coordinado por parte de la alta gerencia y el apoyo del personal que representa todos los procesos comerciales importantes en toda la organización.	2	2	0.8
6	Nuestras actividades de control mitigan adecuadamente el riesgo de fraude de acuerdo con la tolerancia al riesgo específica de nuestra organización.	3	2	1.2
7	Contamos con múltiples actividades de control (a veces redundantes y superpuestas) para gestionar los riesgos con una alta probabilidad o un impacto potencial significativo, y aquellos que evolucionan rápidamente, como los riesgos de ciberseguridad.	3	1	0.6
8	Contamos con múltiples actividades de control (a veces redundantes y superpuestas) para gestionar los riesgos con una alta probabilidad o un impacto potencial significativo, y aquellos que evolucionan rápidamente, como los riesgos de ciberseguridad.	2	1	0.4
9	Nuestra organización enfatiza la existencia de un programa de prevención de fraude interna y externamente a través de una amplia variedad de medios como correos electrónicos, webcasts, carteles, volantes, mensajes electrónicos y artículos.	3	1	0.6
10	Contamos con actividades de control de procesos comerciales que estructuran y gestionan operaciones, delegan autoridad y responsabilidad, centralizan y descentralizan procesos, definen si subcontratar o mantener la producción internamente y definir si subcontratar.	2	1	0.4
11	Contamos con controles de acceso físico relacionados con instalaciones, activos y sistemas de información.	3	1	0.6

12	Contamos con controles de acceso lógico para restringir el acceso a los entornos de sistemas de información y tecnología de nuestra organización.	3	1	0.6
13	Contamos con controles de transacciones que mitigan los riesgos de procesamiento de transacciones en los procesos comerciales de nuestra organización mediante la prueba de integridad, precisión y validez.	3	1	0.6
14	Contamos con controles tecnológicos establecidos, como verificaciones de diligencia debida de terceros contra créditos conocidos, sanciones, bases de datos de listas de vigilancia o criminales, uso de capacitación en concientización sobre el riesgo de fraude basada en software y reglas comerciales automatizadas o mecanismos de calificación de riesgos que restringen ciertas actividades comerciales. de ocurrir.	2	1	0.4
15	Nuestra organización enfatiza sus procedimientos de recursos humanos, límites de autoridad, procedimientos de control a nivel de transacción y supervisión diseñados para evitar que la administración anule los controles como los elementos más importantes que respaldan la prevención del fraude.	3	1	0.6
16	Nuestra organización evalúa y monitorea continuamente los controles de detección para determinar que nuestras técnicas de detección de fraude están presentes y funcionando para garantizar que el fraude que está ocurriendo o ha ocurrido se detecte de manera oportuna.	2	1	0.4
17	Controlamos cuidadosamente quién tiene acceso al conocimiento sobre la naturaleza exacta y el diseño específico de los controles de detectives.	3	1	0.6
18	Nuestros controles de detectives ocurren en el curso ordinario de los negocios, se basan en información externa para corroborar la información generada internamente, comunican de manera rutinaria y automática las deficiencias y excepciones identificadas al liderazgo apropiado y utilizan los resultados para mejorar o modificar otros controles.	3	1	0.6
19	Hemos implementado procedimientos de análisis de datos para desencadenar investigaciones de seguimiento de tendencias anómalas donde los controles preventivos diseñados para evitar cada transacción fraudulenta hubieran sido demasiado costosos o intrusivos de implementar.	3	1	0.6
20	Conocemos a nuestros empleados lo suficientemente bien como para evaluar sus credenciales y competencia, hacer coincidir sus habilidades con los requisitos del trabajo y ser conscientes de cualquier problema de integridad personal que pueda afectar su idoneidad para un puesto.	2	1	0.4
21	Nuestro departamento de recursos humanos utiliza solicitudes de empleo, currículums y comunicaciones de seguimiento con referencias proporcionadas por los candidatos para descubrir cualquier información falsa o embellecida o un historial o reputación indeseable que pueda representar un riesgo para nuestra organización.	2	1	0.4
22	Realizamos verificaciones de antecedentes de posibles empleados como parte del proceso de contratación inicial.	2	1	0.4
23	Tomamos en cuenta las leyes y regulaciones aplicables cuando solicitamos información de antecedentes de empleados potenciales y existentes y buscamos asesoría legal con respecto a la información que se puede y no se puede obtener y los procedimientos apropiados a seguir.	3	1	0.6
24	Realizamos verificaciones de antecedentes adicionales periódicas y actualizadas de personas clave para identificar cualquier cambio de circunstancias que pueda indicar un mayor riesgo de fraude. Este procedimiento también se utiliza para los empleados existentes siempre que se notan señales de alerta de comportamiento.	2	1	0.4

25	Realizamos verificaciones de antecedentes de proveedores, clientes y socios comerciales potenciales y existentes para ayudarnos a identificar cualquier problema de salud financiera, propiedad, reputación e integridad que represente un riesgo para nuestra organización.	3	1	0.6
26	Todos los empleados de todos los niveles de nuestra organización reciben una orientación inicial y educación continua sobre nuestro programa de gestión del riesgo de fraude.	3	1	0.6
27	Nuestra formación sobre fraude refleja los riesgos, las operaciones y las circunstancias de fraude específicos de nuestra organización.	3	1	0.6
28	La asistencia es obligatoria para todos los empleados a las sesiones de capacitación relacionadas con el fraude, incluidas actualizaciones periódicas y sesiones de repaso.	2	1	0.4
29	Anualmente, obtenemos afirmaciones firmadas de cada empleado de que conoce nuestro código de conducta organizacional, seguirá cumpliendo con el código de conducta y conoce nuestro programa de gestión del riesgo de fraude.	2	1	0.4
30	Realizamos evaluaciones periódicas y sólidas del desempeño de los empleados y proporcionamos comentarios oportunos y constructivos.	3	1	0.6
31	Nuestro departamento de recursos humanos realiza encuestas de compensación y análisis del mercado local para determinar si los empleados reciben una compensación adecuada y evalúa la estructura de nuestro sistema de compensación para garantizar que el comportamiento deseado se incentive adecuadamente.	2	1	0.4
32	Realizamos encuestas anuales a los empleados que buscan retroalimentación en diversas áreas, como la estrategia de nuestra organización, la experiencia del cliente, los productos y servicios, el liderazgo, el entorno laboral, la integración de la vida laboral y personal, las oportunidades y el desarrollo, y la transparencia y distribución de la información.	3	1	0.6
33	Nuestras encuestas anuales a los empleados incluyen una sección relacionada con la integridad dentro de la organización con el fin de evaluar el conocimiento de los empleados sobre nuestro programa de gestión del riesgo de fraude.	2	1	0.4
34	Nuestras encuestas anuales a los empleados evalúan los siguientes atributos: Capacidad de los empleados para denunciar comportamientos poco éticos sin temor a represalias. La eficacia de las respuestas de nuestra organización a comportamientos no éticos comprobados o no comprobados. Cualquier mala conducta observada en el último año y si se informó o no Conocimiento del empleado sobre cómo informar inquietudes éticas o mala conducta observada	3	1	0.6
35	Realizamos entrevistas de salida para recopilar información sobre la integridad de la administración y si existe alguna condición dentro de la organización que pueda conducir al fraude.	3	1	0.6
36	Nuestros gerentes de recursos humanos escanean las cartas de renuncia en busca de información sobre posibles fraudes y conductas indebidas que existan dentro de nuestra organización.	3	1	0.6
37	Nuestras entrevistas de salida incluyen preguntas sobre si el ex empleado ha sido testigo de alguna conducta deshonesto, poco ética o fraudulenta dentro de nuestra organización.	3	1	0.6

38	Implementamos la segregación de funciones en la mayor medida posible al seleccionar las actividades de control para garantizar que las personas no tengan responsabilidad o autoridad en todos los pasos de un proceso comercial.	2	1	0.4
39	Complementamos las actividades de control de la segregación de funciones con la rotación regular de funciones entre el personal y políticas de licencia obligatoria para disuadir la colusión entre los empleados.	2	1	0.4
40	Usamos procedimientos de análisis de datos para aislar transacciones inusuales que pueden indicar colusión e identificar a los empleados que rara vez se ausentan.	2	1	0.4
41	Nos aseguramos de que el nivel de autoridad de un empleado sea acorde con su nivel de responsabilidad.	3	1	0.6
42	Reevaluamos las autorizaciones de autoridad y responsabilidad periódicamente, ya que pueden quedar obsoletas debido a cambios en la situación laboral, promociones, reasignaciones y despidos.	3	1	0.6
43	Implementamos procedimientos de control a nivel de transacciones que incluyen pruebas de edición de entrada de datos, segregación de tareas de procesamiento de transacciones, aprobaciones de autorización y requisitos para revisiones y aprobaciones de alto nivel para transacciones potencialmente problemáticas, como transacciones de terceros y partes relacionadas y asientos de diario.	3	1	0.6
44	Contamos con controles exhaustivos de autorización y aprobación que evitan la explotación de relaciones con terceros para cometer fraude.	2	1	0.4
45	Examinamos los ajustes que ocurren justo antes y justo después de las fechas de cierre importantes para determinar si son válidos y apropiados.	2	1	0.4
46	En particular, escudriñamos las entradas del diario iniciadas por los altos directivos y los funcionarios para asegurarnos de que no sean indicativos de que la dirección anule los controles.	2	1	0.4
47	Contamos con controles preventivos adecuados para todas las transacciones que pueden ser influenciadas por miembros de la junta y altos ejecutivos o controladas por empleados con autoridad que tienen interés en una organización externa con la que hacemos negocios.	3	1	0.6
48	Contamos con un sistema de denuncia de irregularidades mediante el cual se pueden denunciar las sospechas de fraude.	3	1	0.6
49	Publicamos y promovemos el sistema de denuncia de irregularidades de nuestra organización para que nuestros empleados, la dirección y otras personas sean conscientes de su existencia y eficacia.	3	1	0.6
50	Nuestro sistema de denuncia de irregularidades incluye una capacidad multilingüe y brinda acceso a un entrevistador capacitado las 24 horas del día.	2	1	0.4
51	Nuestro sistema de denuncia de irregularidades proporciona anonimato a cualquier persona que se presente para denunciar sospechas de fraude y garantiza a los empleados que no sufrirán represalias por denunciar.	3	1	0.6
52	Demostremos que denunciar el fraude a través de nuestra línea directa de denuncia de irregularidades resulta en la adopción de medidas oportunas.	2	1	0.4
53	Para proteger la integridad del proceso de denuncia de irregularidades, nos aseguramos de que las sospechas de fraude lleguen al nivel adecuado en la organización.	3	1	0.6

54	Utilizamos un único sistema de gestión de casos para registrar todos los informes de denuncia de irregularidades y su seguimiento para facilitar la gestión del proceso de resolución, las pruebas por parte de los auditores internos y la supervisión por parte de la junta o el comité de auditoría.	3	1	0.6
55	La junta de nuestra organización difunde informes relacionados con el fraude a las partes correspondientes en sus respectivas áreas de responsabilidad para garantizar que ninguna persona o área funcional controle información altamente sensible y para aumentar la responsabilidad.	3	1	0.6
56	Analizamos los datos recopilados de nuestro programa de denuncia de irregularidades para identificar cualquier tendencia, aumento o disminución de la actividad que pueda requerir que reestructuramos nuestro programa de gestión del riesgo de fraude para abordar el riesgo en evolución.	2	1	0.4
57	Evaluamos nuestro proceso de denuncia de irregularidades de forma independiente y periódica para verificar su efectividad y el cumplimiento de los protocolos de privacidad y seguridad de la información.	2	1	0.4
<b>CONSIDERANDO QUE LA GESTIÓN ANULA LOS CONTROLES</b>			<b>5</b>	<b>2.8</b>
58	Nuestra junta directiva reconoce una prioridad para tener controles de supervisión diseñados para responsabilizar a la alta dirección y evitar casos de anulación de los controles por parte de la dirección.	3	2	1.2
59	Contamos con actividades de control adecuadas para evitar transacciones inapropiadas a través de ajustes superiores a la información contable, ya que los asientos de diario presentan una de las formas más fáciles para que la administración eluda los controles sobre los informes financieros.	3	2	1.2
60	Verificamos la evidencia de que la administración anula los controles en la aplicación de sesgos inapropiados en los supuestos subyacentes a las estimaciones contables, transacciones inusuales y fraudulentas que ocurren cerca del final del período para cumplir con los objetivos y presiones sobre los subordinados para iniciar o participar en transacciones o actividades inapropiadas.	2	1	0.4
<b>USO DE PROCEDIMIENTOS DE ANÁLISIS DE DATOS PROACTIVOS</b>			<b>10</b>	<b>4.8</b>
61	Utilizamos procedimientos de análisis de datos para examinar los asientos del diario en busca de transacciones sospechosas, como las que ocurren fuera del horario normal de operación, las que se realizan en un período y se revierten en el siguiente, y las que abonan de manera fraudulenta las cuentas de gastos para mejorar los ingresos netos.	3	4	2.4
62	Usamos procedimientos de análisis de datos para identificar relaciones anómalas entre personas, organizaciones y eventos.	2	4	1.6
63	Consideramos de manera proactiva cómo ciertos esquemas de fraude pueden resultar en tipos identificables de transacciones o tendencias para que podamos diseñar e implementar nuestros procedimientos de análisis de datos en consecuencia.	2	2	0.8
<b>DESPLIEGUE ACTIVIDADES DE CONTROL MEDIANTE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS</b>			<b>15</b>	<b>6.0</b>
64	Documentamos formalmente nuestras políticas y procedimientos de gestión del riesgo de fraude, como las actividades de control implementadas para prevenir y detectar el fraude.	2	2	0.8
65	Nuestra documentación de fraude incluye los procesos utilizados para monitorear el desempeño de las actividades de control de fraude e indica cuándo estos controles no reducen suficientemente el riesgo a un nivel aceptable.	2	2	0.8
66	Documentamos los procedimientos de prueba y los resultados de dichos procedimientos realizados para determinar que los controles están presentes y funcionando según lo diseñado.	2	2	0.8

67	La junta aprueba una lista específica de personas a las que se les permite el acceso a la información y define su propio nivel de acceso a la información para los aspectos de nuestras técnicas de detección de fraude que deseamos mantener confidenciales.	2	2	0.8
68	Designamos y documentamos a las personas y departamentos responsables de: Diseñar y planificar los procesos generales de prevención y detección de fraudes. Diseñar e implementar controles específicos de detección y prevención de fraude Monitorear los controles de detección y prevención de fraude específicos y el sistema general de estos controles para la realización de los objetivos del proceso y del programa. Recibir y responder a todas las quejas relacionadas con una posible actividad fraudulenta de manera oportuna. Investigar todos los informes de actividad fraudulenta de manera oportuna Comunicar información sobre fraude sospechado y confirmado a las partes apropiadas de manera oportuna Evaluar y actualizar periódicamente el plan de cambios en tecnología, procesos y organización.	2	2	0.8
69	Nos aseguramos de que nuestras actividades de control de fraude sean realizadas únicamente por personal que sea competente y tenga suficiente autoridad.	2	2	0.8
70	Reevaluamos periódicamente nuestras actividades de control de fraude de forma programada y con cada cambio organizativo u operativo significativo.	2	2	0.8
71	Nuestra reevaluación periódica de las actividades de control de fraude incluye: Asegurar que las actividades de control de fraude existentes estén funcionando según lo diseñado La eficacia de las respuestas de nuestra organización a comportamientos no éticos comprobados o comprobados. Actualizar y actualizar la evaluación del riesgo de fraude y el diseño de actividades de control. Buscando eficiencias y llenando vacíos	2	1	0.4

**PUNTEO TOTAL** 47.8

#### Conclusión

Se determinó que la administración ha implementado una gestión de riesgos, sin embargo, aun no existe la debida preocupación respecto al riesgo de fraude.

f. \_\_\_\_\_  
Nombre del Auditor  
Puesto del Auditor

## Anexo 7 – Cuestionario de investigación y acciones correctivas de riesgos de fraude



LOGO DEL BANCO

PT:     E      
 Realizado por: \_\_\_\_\_  
 Revisado por: \_\_\_\_\_

### EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RIESGO DE FRAUDE

#### Cuestionario de investigación y acciones correctivas del fraude

Auditoría Interna

#### Objetivo:

Determinar el nivel de madurez de la investigación y acciones correctivas del banco para la gestión del riesgo de fraude.

#### Procedimientos:

Trasladar el cuestionario al Gerente General del banco.

#### Instrucciones:

Marque con cada una "x" el nivel en el que se encuentra la organización, según cada pregunta re

Nivel de madurez	Escala
<p><b>1 - Ad hoc:</b> No se establece una Unidad de Investigación de Fraudes formalizada dentro de la organización. La investigación y mitigación de fraudes es responsabilidad exclusiva de los individuos de la línea comercial. La organización no tiene un proceso para informar e investigar actividades potencialmente fraudulentas perpetradas por partes internas o externas. La organización no tiene un proceso para mitigar eventos de fraude e implementar acciones correctivas para evitar instancias futuras de esquemas de fraude iguales o similares. Los procesos de investigación y mitigación de fraudes no están documentados.</p>	0 - 40
<p><b>2 - Inicial:</b> Existe una Unidad de Investigación de Fraudes que opera de acuerdo con políticas y procedimientos documentados. La organización tiene un proceso de reporte para que los empleados de la línea comercial comuniquen comportamientos sospechosos a la Unidad de Investigación de Fraudes, pero es posible que el proceso no se comprenda y utilice completamente en toda la organización. La Unidad de Investigación de Fraudes realiza investigaciones e informa sobre sus hallazgos. Se recomiendan acciones correctivas, pero es posible que no siempre se implementen o se les dé seguimiento para garantizar que se hayan convertido en una práctica comercial consistente.</p>	41 - 50
<p><b>3 - Repetible:</b> La Unidad de Investigación de Fraudes tiene un propósito y una función claramente definidos, que la organización comprende. La organización tiene un proceso de reporte documentado para que los empleados de la línea comercial comuniquen comportamientos sospechosos a la Unidad de Investigación de Fraudes. La organización es plenamente consciente de este proceso y lo utiliza. La Unidad de Investigación de Fraudes realiza investigaciones e informa sobre los hallazgos de acuerdo con un proceso establecido y repetible. Las acciones correctivas se monitorean para asegurar que se adopten en el proceso. La unidad de investigación informa a la junta sobre el estado de solución de problemas y debilidades de control.</p>	51 - 70
<p><b>4 - Administrado:</b> Los miembros del equipo de la Unidad de Investigación de Fraudes completan la capacitación de manera constante. La organización tiene un proceso de reporte documentado para que los empleados de la línea comercial comuniquen comportamientos sospechosos a la Unidad de Investigación de Fraudes. La organización es plenamente consciente de que utiliza este proceso. La Unidad de Investigación de Fraudes realiza investigaciones e informa sobre los hallazgos de acuerdo con un proceso establecido y repetible. Las acciones correctivas se monitorean para asegurar que se adopten en el proceso. La organización comunica una respuesta sólida y coherente a los incidentes de fraude. La organización evalúa el proceso de investigación para identificar áreas de mejora. Se aplican sistemáticamente criterios de puntuación estandarizados para evaluar la probabilidad y el impacto de los riesgos de fraude.</p>	71 - 90

<p><b>5 - Liderado:</b> La Unidad de Investigación de Fraudes opera bajo políticas y procedimientos establecidos que se evalúan continuamente para mejorar. Los miembros del equipo de la Unidad de Investigación de Fraudes toman medidas formales mediante la capacitación constante, la asistencia a conferencias de la industria y la investigación independiente para mantenerse al tanto del panorama cambiante del fraude. La organización tiene un proceso confiable y una herramienta de informes para que los empleados de la línea comercial comuniquen comportamientos o transacciones sospechosas. La Unidad de Investigación de Fraudes envía información a las líneas de negocio de forma continua para alertarlas de las nuevas tendencias en el panorama del fraude que afectan sus responsabilidades laborales. La Unidad de Investigación de Fraudes lleva a cabo investigaciones de acuerdo con una metodología y un proceso establecidos, informa los hallazgos a las partes interesadas correspondientes, la alta gerencia y la Junta. La organización confirma que las actividades de remediación se llevan a la práctica mediante un seguimiento posterior. Además, la gerencia monitorea la eficiencia y efectividad de su proceso de investigación.</p>	<b>91 - 100</b>
---	-----------------

No.	Pregunta	Nivel	Punteo Asingado	Nota
<b>ESTABLECIMIENTO DE PROTOCOLOS DE RESPUESTA Y INVESTIGACIÓN DE FRAUDE</b>			<b>50</b>	<b>28.4</b>
1	Nuestra cultura organizacional promueve y apoya la comunicación abierta.	3	2	1.2
2	Nuestra organización asegura que cualquier violación, desviación u otra violación del código de conducta, fraude o corrupción razonablemente sospechada o conocida se trate de manera oportuna y efectiva.	3	2	1.2
3	Nuestro consejo y la alta dirección fomentan positivamente la identificación de fraudes comprometiéndose con un proceso de comunicación interna.	3	2	1.2
4	Nuestra organización enfatiza la importancia de contar con un proceso documentado mediante el cual las acusaciones de fraude deben ser capturadas, evaluadas y respondidas de manera consistente y oportuna.	3	2	1.2
5	<p>Nuestro sistema de investigación y respuesta al fraude incluye protocolos para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Actualización de un repositorio central de denuncias y quejas</li> <li>Mantener el anonimato o la confidencialidad de las personas involucradas, excepto cuando sea necesario para investigar</li> <li>Evaluar inicialmente las acusaciones para determinar si se justifica una investigación y los grados apropiados de urgencia.</li> <li>Notificar a los empleados sobre la conservación de documentos y la protección de los sistemas de datos.</li> <li>Si es necesario, contratar un abogado independiente y apoyo contable forense.</li> <li>Llevar a cabo la investigación mientras se controla y salvaguarda la evidencia</li> <li>Informar los resultados en el formato apropiado (resumen oral de los puntos clave o informe escrito completo con anexos)</li> <li>Seguir las políticas relacionadas con la retención de informes, documentos, papeles de trabajo y otra información.</li> <li>Evaluar las causas fundamentales e iniciar procesos y controles de mitigación</li> </ul>	3	2	1.2
6	Contamos con múltiples vías de comunicación mediante las cuales las denuncias y quejas se pueden llamar la atención de nuestra organización sin nombrar al presunto autor del fraude.	3	2	1.2
7	Nuestra organización comunica su agradecimiento a un empleado que informa un fraude, actualiza periódicamente al empleado sobre el estado de los esfuerzos para abordar las acusaciones y quejas, notifica al empleado cuando el asunto se ha resuelto y le agradece por sus aportes.	1	2	0.4
8	Nuestra junta se asegura de que nuestra organización desarrolle un sistema para la evaluación, investigación y resolución rápida, competente y confidencial de las denuncias y quejas relacionadas con posibles fraudes o faltas de conducta.	3	2	1.2
9	El proceso aprobado por nuestra junta para dar seguimiento a las denuncias o quejas incluye un sistema de seguimiento o gestión de casos.	3	2	1.2
10	Hemos tenido en cuenta todas las leyes y regulaciones de privacidad extranjeras al implementar los mecanismos internacionales de denuncia de fraude para nuestras operaciones en el extranjero.	3	2	1.2
11	Designamos o retenemos a una persona o personas con la autoridad y las habilidades necesarias para realizar una evaluación inicial de una acusación cuando se recibe y determinamos el curso de acción apropiado a seguir para resolverla.	3	2	1.2



12	Consideramos si las acusaciones de fraude implican una posible infracción de las leyes, los reglamentos o la política de la empresa, y si la denuncia implica a uno o más empleados.	3	2	1.2
13	Asesoramos a nuestro auditor externo en el momento oportuno de cualquier presunto fraude que pudiera afectar los estados financieros de nuestra organización.	3	2	1.2
14	Realizamos investigaciones de fraude de acuerdo con los protocolos aprobados y documentados por la junta, al que nos referimos como nuestro plan de respuesta al fraude.	3	2	1.2
15	Nuestro plan de respuesta al fraude está documentado formalmente por los responsables del programa general de gestión de fraudes de nuestra organización y describe cómo recibimos, investigamos, documentamos e informamos sobre actividades fraudulentas.	3	2	1.2
16	Nuestro plan de respuesta al fraude describe la autoridad de nuestra junta para realizar investigaciones independientemente de nuestra organización, así como el tipo de acusaciones que la alta dirección se refiere a la junta.	3	2	1.2
17	Nuestro plan de respuesta al fraude describe la autoridad de los responsables de realizar investigaciones internas dentro de la organización y les otorga acceso sin restricciones a todos los empleados y registros de la empresa.	3	2	1.2
18	Nuestro equipo de investigación independiente evalúa cada acusación y desarrolla un plan de trabajo de investigación apropiado en consecuencia.	2	2	0.8
19	Cada investigación está dirigida por una persona con autoridad suficiente a quien se le ha asignado la responsabilidad general de la investigación.	2	2	0.8
20	Nos aseguramos de que la responsabilidad de supervisar una investigación de fraude recaiga en una persona con un nivel de autoridad al menos un nivel más alto que cualquier persona potencialmente involucrada en el asunto, o en un departamento que sea intrínsecamente independiente dentro de la organización.	3	2	1.2
21	Cualquier investigación de asuntos que involucren a la alta dirección es supervisada por nuestra junta, un comité designado de nuestra junta, de un miembro independiente de la alta dirección designado por la junta y que reporta a ella.	3	2	1.2
22	La persona a la que se le asigna la responsabilidad general de una investigación coordina la investigación, interactúa con la administración según sea necesario y comunica claramente las funciones y responsabilidades de cada miembro del equipo.	3	2	1.2
23	Las personas que realizan investigaciones son competentes en el tema de la acusación y tienen suficiente experiencia, como habilidades de investigación, conocimiento de la materia, experiencia en la industria, fluidez cultural y lingüística, conocimiento de sistemas de información y habilidades analíticas de datos.	3	1	0.6
24	Las personas que realizan investigaciones siguen los estándares profesionales aplicables y no tienen ningún conflicto de intereses.	3	1	0.6
25	Nuestra organización considera retener experiencia externa cuando nuestros recursos internos no son adecuados para realizar una investigación.	3	1	0.6
26	Nuestro equipo de investigación considera los siguientes factores al desarrollar cada plan de trabajo de investigación: Alcance del trabajo definido: el alcance es suficiente para desarrollar una comprensión completa de los hechos que rodean la alegación y proporciona una seguridad razonable de que no existen otros casos similares de fraude. Sensibilidad al tiempo: es posible que las investigaciones deban realizarse de manera oportuna debido a los requisitos legales. Notificación: ciertos eventos pueden requerir una notificación oportuna a los reguladores, las fuerzas del orden, los auditores externos, las aseguradoras o los comités de supervisión legislativa. Confidencialidad: la información recopilada se mantiene confidencial y la distribución se limita a aquellos con una necesidad establecida de saber Privilegios legales: la participación de un asesor legal ayuda a proteger el producto del trabajo y las comunicaciones entre abogado y cliente. Cumplimiento: el equipo de investigación cumple con todas las leyes y normas aplicables con respecto a la recopilación de información y la entrevista de testigos. Evidencia segura: el equipo protege la cadena de custodia de la evidencia. Metas: cuestiones o preocupaciones específicas influyen de forma adecuada en el enfoque, el alcance y el momento de la investigación.	3	1	0.6

27	Para las investigaciones internacionales, nuestro equipo de investigación considera las leyes y regulaciones del país, las prácticas comerciales habituales, el idioma nativo y las posibles barreras de comunicación, transporte y otra logística.	3	1	0.6
28	Contratamos a asesores externos independientes según lo aconsejado, quienes luego contratan a otros expertos según sea necesario, ya sea dentro o fuera de nuestra empresa.	3	1	0.6
<b>REALIZACIÓN DE INVESTIGACIONES</b>			<b>15</b>	<b>9.0</b>
29	Realizamos investigaciones con integridad y objetividad y de acuerdo con todos los estándares profesionales aplicables.	3	2	1.2
30	El equipo de investigación establece las tareas de investigación como se describe en el plan de trabajo de investigación y asigna cada tarea a los miembros apropiados del equipo.	3	2	1.2
31	El plan de trabajo de investigación prioriza el desempeño de las tareas para proporcionar un informe intermedio de los hallazgos, si es necesario, y para revisar o planificar los próximos pasos.	3	2	1.2
32	El equipo de investigación considera los problemas legales y las limitaciones al tratar con los empleados y terceros, obtiene información relevante y desarrolla la documentación relacionada, lo que requiere buscar ayuda en los tribunales y monitorear la integridad de los resultados de la investigación.	3	2	1.2
33	El equipo de investigación modifica el plan de trabajo de la investigación según sea necesario para aumentar, disminuir o modificar el alcance y las tareas de la investigación en función de los hechos a medida que se descubren.	3	2	1.2
34	Nuestras investigaciones generalmente incluyen muchos de los siguientes procedimientos: Recopilar evidencia y realizar análisis, incluido Revisar y categorizar la información recopilada Realización de análisis de datos asistidos por computadora Desarrollar y probar hipótesis Recopilación de registros externos de registros públicos, clientes, proveedores y otros, incluidos los informes de los medios Examinar la informática forense para recopilar pruebas de fuentes internas que consisten en copia impresa e información almacenada electrónicamente que reside en servidores, computadoras, teléfonos personales y de la empresa, impresoras y otros dispositivos, registros de acceso a edificios y cámaras de seguridad físicas y registros del sistema de TI	3	2	1.2
35	El equipo de investigación documenta y rastrea la información relacionada con los pasos de la investigación, que incluyen: Artículos privilegiados o confidenciales Solicitudes de documentos, datos electrónicos y otra información Memorandos de entrevistas realizadas Análisis de documentos, datos y entrevistas y conclusiones extraídas	3	2	1.2
36	El equipo de investigación evalúa la causa raíz de los problemas en caso de que una acusación se corrobore durante una investigación.	3	1	0.6
<b>COMUNICAR LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>			<b>15</b>	<b>9.0</b>
37	Si se contrata a un tercero para realizar la investigación, el informe de investigación preparado por el tercero se entrega al empleado dentro de nuestra organización que contrató los servicios del tercero.	3	3	1.8
38	Si el informe de investigación se genera internamente, se entrega a las personas encargadas de supervisar la investigación.	3	2	1.2
39	Nuestros informes de investigación son precisos, claros e imparciales, presentan solo hechos relevantes y son oportunos en su preparación y entrega.	3	2	1.2
40	Nuestros informes de investigación generalmente incluyen los siguientes elementos: Resumen ejecutivo Investigación de antecedentes sobre el asunto bajo investigación Procedimientos de investigación realizados Hallazgos y recomendaciones, que pueden incluir remediación Apéndices o anexos	3	2	1.2

41	Obtenemos el asesoramiento de un asesor legal antes de realizar declaraciones públicas u otras comunicaciones relacionadas con una investigación.	3	2	1.2
42	Determinamos si los resultados de la investigación se discutirán con las personas que proporcionaron información a nuestra organización caso por caso y continuaremos reforzando la naturaleza confidencial de dicha información.	3	2	1.2
43	El equipo de investigación busca comentarios de las personas que proporcionaron a nuestra organización información sobre si el asunto se trató de manera razonable, objetiva y adecuada.	3	2	1.2
<b>TOMANDO ACCIONES CORRECTIVAS</b>			<b>15</b>	<b>9.0</b>
44	El equipo de investigación informa cualquier hallazgo significativo de impacto material real o potencial a la junta, al comité de auditoría y al auditor interno y externo.	3	2	1.2
45	Determinamos si es necesario notificar al público, las fuerzas del orden, las agencias reguladoras, los comités de supervisión legislativa y las aseguradoras de nuestra organización de los hallazgos importantes después de la finalización de una investigación.	3	2	1.2
46	Al completar una investigación, cualquier acción que tomemos es apropiada en las circunstancias, se aplica de manera consistente a todos los niveles de empleados y se toma solo después de consultar con las personas responsables de tales decisiones.	3	2	1.2
47	Se notifica a nuestra junta sobre la naturaleza, el momento y el estado de cualquier plan de remediación.	3	2	1.2
48	El equipo de investigación presenta un informe a la junta sobre el logro de la remediación de los problemas relacionados con la capacitación, los procesos comerciales y las deficiencias de control interno.	3	2	1.2
49	La gerencia consulta con un asesor legal antes de tomar cualquier acción disciplinaria, civil o criminal.	3	2	1.2
50	<p>Elegimos entre los siguientes cursos de acción correctiva:</p> <p>Remediación del control interno: nuestra organización puede mejorar ciertos controles internos para reducir el riesgo de que fraudes similares pasen desapercibidos en el futuro.</p> <p>Remediación de procesos comerciales: es posible que podamos rediseñar los procesos comerciales de manera rentable para reducir o eliminar la oportunidad de fraudes similares en el futuro.</p> <p>Acción disciplinaria: podemos optar por despedir, suspender, degradar o advertir a los perpetradores de fraude.</p> <p>Capacitación: es posible que necesitemos brindar educación sobre nuestras políticas y procedimientos para mejorar el conocimiento de las prácticas y requisitos comerciales éticos.</p> <p>Reclamación de seguro: es posible que podamos presentar una reclamación por algunas o todas nuestras pérdidas.</p> <p>Investigación ampliada: podemos realizar un análisis de la causa raíz y realizar una investigación ampliada para ayudar a identificar conductas inapropiadas similares que ocurran en otras partes de nuestra organización.</p> <p>Acción civil: podemos emprender nuestra propia acción civil contra los perpetradores para recuperar los activos perdidos y los gastos de investigación.</p> <p>Acción criminal: podemos optar por remitir el caso a las autoridades policiales o estar obligados a hacerlo.</p>	3	2	1.2
51	Nos aseguramos de que nuestra respuesta a una investigación sea sólida, clara y coherente y encarne los valores de nuestra organización y la buena conducta empresarial.	3	1	0.6
<b>EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN</b>			<b>5</b>	<b>3.0</b>
42	Las métricas de desempeño que utilizamos para evaluar la eficiencia y la eficacia de nuestro proceso de investigación se adaptan al alcance, la escala y la complejidad de la investigación de fraude en cuestión.	3	3	1.8

53	<p>Consideramos aplicar las siguientes métricas de desempeño para evaluar la eficiencia y efectividad con la que llevamos a cabo nuestras investigaciones:</p> <p>Tiempo de resolución: cantidad promedio de días para resolver un problema.</p> <p>Costo de la investigación: horas de recursos y gastos externos</p> <p>Incidentes repetidos: número de incidentes del período actual que son de naturaleza similar a los incidentes de períodos anteriores</p> <p>Ubicación del incidente: número de incidentes en una unidad de negocio, área operativa o geografía específica.</p> <p>Valor de las pérdidas recuperadas y pérdidas futuras evitadas</p> <p>Acciones correctivas: tipo de acción correctiva tomada y fecha de implementación</p>	3	2	1.2
<b>PUNTEO TOTAL</b>				<b><u>58.4</u></b>

**Conclusión**

Se estableció que la entidad tiene un adecuado proceso de investigación y denuncias contra el fraude, sin embargo, necesita ir mejorando en la comunicación a la organización y los procedimientos de investigación para hacer más efectivo el proceso.

f. \_\_\_\_\_  
Nombre del Auditor  
Puesto del Auditor

## Anexo 8 – Cuestionario de seguimiento de la gestión de riesgos de fraude



LOGO DEL BANCO

PT:     F      
 Realizado por: \_\_\_\_\_  
 Revisado por: \_\_\_\_\_

### EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RIESGO DE FRAUDE

#### Cuestionario de seguimiento de la gestión del fraude

Auditoría Interna

#### Objetivo:

Determinar el nivel de madurez del seguimiento del banco para la gestión del riesgo de fraude.

#### Procedimientos:

Trasladar el cuestionario al Gerente General del banco.

#### Instrucciones:

Marque con cada una "x" el nivel en el que se encuentra la organización, según cada pregunta re

Nivel de madurez	Escala
<p><b>1 - Ad hoc:</b> La organización no selecciona, desarrolla ni realiza evaluaciones continuas de la efectividad de los cinco principios de la gestión del riesgo de fraude. Las deficiencias en el Programa de Gestión de Riesgo de Fraude no se identifican en el monitoreo periódico porque no existe un Programa de Gestión de Riesgo de Fraude formalizado o actividades de monitoreo. Las actividades de seguimiento del riesgo de fraude no están documentadas o se realizan esporádicamente.</p>	0 - 40
<p><b>2 - Inicial:</b> La organización ha establecido controles de monitoreo, pero es posible que no se lleven a cabo de manera consistente. Es posible que las deficiencias descubiertas a través de las actividades de seguimiento no tengan soluciones viables. Un proceso formalizado de escalada y remediación puede ser inexistente o inmaduro. Las actividades de monitoreo existentes están documentadas, pero es posible que no todas las partes interesadas las comprendan. La documentación puede existir en diferentes partes de la organización que no está estandarizada.</p>	41 - 50
<p><b>3 - Repetible:</b> La organización tiene implementadas actividades de monitoreo repetibles y las preforma de manera consistente. La organización ha desarrollado un proceso formalizado de escalamiento y remediación que se comprende en toda la organización. Se informa al alza a la alta dirección y al Consejo sobre deficiencias importantes. Las actividades de monitoreo están completamente documentadas y son consistentes en todas las líneas comerciales cuando es posible. Las actividades de seguimiento, como el análisis de datos, se emplean para evaluar la efectividad de las actividades de control del fraude.</p>	51 - 70
<p><b>4 - Administrado:</b> La organización realiza un seguimiento continuo y ad hoc de sus procesos y controles antifraude, y tiene una estructura de informes establecida para alertar a la alta dirección y al Consejo cuando los procesos o controles son ineficaces. Las actividades de monitoreo identifican de manera efectiva las deficiencias y consideran los esquemas de fraude conocidos. La organización hace un esfuerzo por mantenerse al día con los nuevos esquemas. Se establecen y ejecutan procesos de comunicación y remediación. La metodología para el monitoreo periódico y continuo está completamente documentada y entendida en toda la organización. La organización ha establecido criterios para medir la efectividad de su programa de gestión del riesgo de fraude, como el alcance de la pérdida, el número de sugerencias de la línea directa, la duración hasta la detección, etc.</p>	71 - 90

<p><b>5 - Liderado:</b> La organización realiza un seguimiento continuo y ad hoc de sus procesos y controles antifraude, y tiene una estructura de informes establecida para alertar a la alta dirección y al Consejo cuando los procesos o controles son ineficaces. La organización evalúa periódicamente las formas de mejorar el seguimiento. Las actividades de monitoreo identifican de manera efectiva las deficiencias y consideran los esquemas de fraude conocidos y los cambios en el entorno operativo, así como las tendencias emergentes en el panorama del fraude para la industria. Los resultados de las actividades de monitoreo se miden de manera apropiada y las deficiencias se comunican y subsanan oportunamente y de acuerdo con el procedimiento establecido. La metodología para el monitoreo periódico y continuo está completamente documentada y entendida en toda la organización. La documentación se revisa y revisa periódicamente cuando se identifican mejoras en el proceso.</p>	<b>91 - 100</b>
---	-----------------

No.	Pregunta	Nivel	Punteo Asingado	Nota
<b>CONSIDERANDO UNA MEZCLA DE EVALUACIONES CONTINUAS Y SEPARADAS</b>			<b>40</b>	<b>16.0</b>
1	Nuestra organización realiza evaluaciones continuas que monitorean las actividades de control en tiempo real como un proceso de rutina.	2	4	1.6
2	El plan de seguimiento de la gestión del riesgo de fraude de nuestra organización se centra en nuestras áreas de mayor riesgo de fraude.	2	4	1.6
3	Nuestras actividades de seguimiento se centran en estos aspectos del análisis realizado: "Por qué", "quién", "qué", "dónde" y "¿qué sigue?"	2	4	1.6
4	Nuestras actividades de monitoreo continuo incluyen procedimientos de análisis de datos que se utilizan para sacar conclusiones sobre la información recopilada.	2	4	1.6
5	Nuestra organización realiza evaluaciones por separado para ayudar a asegurar a la gerencia que nuestro programa de administración de riesgo de fraude está funcionando según lo diseñado.	2	4	1.6
6	Nuestras evaluaciones separadas de los controles ocurren periódicamente y no forman parte de las operaciones de rutina de nuestra organización.	2	4	1.6
7	Nuestras evaluaciones separadas de los controles ocurren periódicamente y no forman parte de las operaciones de rutina de nuestra organización.	2	4	1.6
8	Documentamos nuestro plan, enfoque y alcance para monitorear el programa de gestión del riesgo de fraude de nuestra organización.	2	4	1.6
9	El plan de nuestra organización para monitorear nuestro programa de gestión del riesgo de fraude incluye un equilibrio de evaluaciones continuas y separadas que se consideran apropiadas para ayudar a la administración en su evaluación de si cada uno de los cinco principios de la gestión del riesgo de fraude está presente y funcionando en su programa de gestión del riesgo de fraude.	2	4	1.6
10	Modificamos nuestro programa general de gestión del riesgo de fraude según sea necesario para dar cuenta de cambios significativos en nuestra organización o nuestro entorno operativo que aumentan o cambian el riesgo de fraude.	2	4	1.6
<b>CONSIDERANDO FACTORES PARA ESTABLECER EL ALCANCE Y LA FRECUENCIA DE LAS EVALUACIONES</b>			<b>10</b>	<b>4.0</b>
11	Nuestra administración considera los factores que afectan el alcance de las evaluaciones continuas y separadas antes de realizar cada evaluación, o periódicamente, y modifica el alcance de las evaluaciones según sea necesario con base en la evaluación.	2	5	2.0

12	Consideramos factores que afectan el alcance de las evaluaciones, como cambios significativos en los riesgos de fraude de nuestra organización, cambios en el entorno operativo, cambios en el personal responsable de implementar actividades que podrían exacerbar o crear nuevos riesgos de fraude, y los resultados de evaluaciones previas del riesgo de fraude, incluyendo evaluaciones de criterios de medición.	2	5	2.0
<b>ESTABLECIMIENTO DE CRITERIOS DE MEDICIÓN APROPIADOS</b>			<b>30</b>	<b>12.0</b>
13	Hemos establecido criterios de medición para monitorear y mejorar la prevención y detección de fraudes, tales como: Número de esquemas de fraude, esquemas de fraude conocidos cometidos contra la organización, acusaciones de fraude recibidas que requieren investigación e investigaciones de fraude resueltas Número de denuncias de fraude recibidas a través de la línea directa de fraude de nuestra organización o por otros medios Número de empleados que no han firmado nuestra política de ética corporativa o no han completado nuestra capacitación de ética patrocinada por la empresa. Número de interacciones entre empleados y grupos de interés sobre ética y cultura organizacional Número de proveedores y clientes que no han aceptado los términos y requisitos éticos de nuestra organización. Número de verificaciones de antecedentes realizadas y número de problemas identificados en las verificaciones de antecedentes	2	5	2.0
14	Proporcionamos los criterios de medición establecidos para monitorear y mejorar la prevención y detección de fraudes al liderazgo de nuestra organización de manera continua.	2	5	2.0
15	Consideramos utilizar puntos de referencia de las encuestas de fraude globales y los recursos dedicados por nuestra organización a la gestión del riesgo de fraude como métricas para ayudarnos a determinar los criterios de medición apropiados para monitorear y mejorar la prevención y detección del fraude.	2	4	1.6
16	Consideramos utilizar nuestros criterios de medición establecidos para realizar los siguientes análisis: Comparación de la cantidad de fraudes identificados con las quejas, quejas, etc., recibidas a través de llamadas a la línea directa Comparación de los fraudes identificados con los tipos de fraudes descubiertos anteriormente Comparación de la cantidad de fraudes descubiertos con la cantidad de exámenes de fraude realizados Proporciones de problemas revelados en las verificaciones de antecedentes frente al número de verificaciones realizadas	2	4	1.6
17	Nuestra organización toma en consideración esquemas de fraude conocidos y nuevos fraudes descubiertos y reportados en otras industrias y en otras organizaciones en la misma industria.	2	4	1.6
18	Supervisamos de cerca los casos de fraude emergentes y determinamos si nuestra organización está protegida contra tales fraudes para garantizar que nuestro programa de gestión del riesgo de fraude se mantenga actualizado frente a los riesgos de fraude en evolución.	2	4	1.6
19	Estudiamos la información y los puntos de referencia de la industria que pueden proporcionarnos información suficiente para ayudar a la administración a evaluar la probabilidad de que ocurran esquemas de fraude existentes perpetrados contra otras organizaciones en la misma industria.	2	4	1.6

EVALUAR, COMUNICAR Y REMEDIAR LAS DEFICIENCIAS			20	8.0
20	Nuestra alta gerencia y la junta directiva evalúan los resultados de evaluaciones continuas y separadas.	2	3	1.2
21	Las comunicaciones sobre las deficiencias identificadas en el programa de gestión del riesgo de fraude son recibidas por los responsables de tomar las medidas correctivas, la alta dirección y la junta directiva.	2	3	1.2
22	Nuestra administración rastrea si las deficiencias identificadas en nuestro programa de administración de riesgo de fraude se remedian de manera oportuna y toma más medidas si es necesario.	2	3	1.2
23	La responsabilidad general de nuestro programa de gestión del riesgo de fraude recae en un miembro superior de la dirección.	2	3	1.2
24	Asignamos los principios de gestión del riesgo de fraude y las actividades relacionadas con el control del fraude individualmente a otros miembros senior de la administración.	2	3	1.2
25	Nos aseguramos de que cada persona responsable de los principios de gestión del riesgo de fraude y las actividades relacionadas con el control del fraude: Evalúa periódicamente si los principios de gestión del riesgo de fraude y sus actividades relacionadas con el control del fraude están presentes y funcionando. Modifica los principios de gestión del riesgo de fraude y sus actividades de control de fraude relacionadas según sea necesario y documenta las modificaciones necesarias. Informa inmediatamente, a través de los canales apropiados, los detalles de cualquier modificación necesaria o cualquier principio de gestión del riesgo de fraude o actividades de control relacionadas que ya no existen para reducir el riesgo de fraude residual a un nivel aceptable de acuerdo con la tolerancia al riesgo de nuestra organización.	2	3	1.2
26	Cada una de nuestras evaluaciones incluye evidencia de que nuestra administración está reteniendo activamente la responsabilidad de supervisar nuestro programa de administración de riesgo de fraude, tomando medidas correctivas oportunas y suficientes con respecto a cualquier deficiencia o debilidad de control de fraude identificada, y asegurando que el plan para monitorear nuestra administración de riesgo de fraude El programa sigue siendo adecuado para el éxito continuo.	2	2	0.8
<b>PUNTEO TOTAL</b>			<b>40.0</b>	

**Conclusión**

Se determinó que el banco no ha comprendido la importancia que tiene el seguimiento a la gestión de riesgos de fraude. Lo anterior tiene correlación con la gobernanza lo cual demuestra que existe poca preocupación de la administración en relación al fraude.

f. \_\_\_\_\_  
Nombre del Auditor  
Puesto del Auditor



**ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 1. Fraudes ocupacionales. ....	22
Figura 2. Triángulo del fraude.....	25
Figura 3. Responsabilidades de auditoría interna según los componentes que forman COSO.....	34
Figura 4. COSO ERM traducido a una metodología para gestionar el riesgo de fraude .....	50

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfico 1. Herramienta para considerar el riesgo de fraude.....	45
Gráfico 2. Conocimiento de prácticas internacionales.....	45
Gráfico 3. Técnicas y procedimiento adecuados.....	46
Gráfico 4. Departamento encargado de gestionar el fraude.....	46
Gráfico 5. Proactividad para gestionar el riesgo de fraude.....	47
Gráfico 6. Proactividad para gestionar el riesgo de fraude.....	48
Gráfico 7. Alcance en la gestión del riesgo de fraude.....	48
Gráfico 8. Barrera para la gestión del riesgo de fraude.....	49
Gráfico 9. Bases para la gestión del riesgo de fraude.....	49

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Matriz de evaluación de riesgos de fraude sin controles .....	52
Tabla 2. Gastos incurridos por fraudes en 2019.....	54
Tabla 3. Cálculo de la probabilidad e impacto inherente .....	55
Tabla 4. Mapa de calor de riesgos inherentes.....	57
Tabla 5. Matriz de evaluación de riesgos con controles .....	59
Tabla 6. Cálculo de la probabilidad e impacto residual .....	61
Tabla 7. Matriz de riesgos residual.....	63
Tabla 8. Respuestas al riesgo .....	64
Tabla 9. Costo – beneficio por la implementación de controles.....	66
Tabla 10. Costo de auditoría con gestión actual de riesgos de fraude .....	68
Tabla 11. Costo de auditoría con gestión actual de riesgos de fraude .....	69