



CONGRESO  
LATINOAMERICANO  
DE AUDITORIA INTERNA  
Y EVALUACIÓN DE RIESGOS

[www.clain2012.com](http://www.clain2012.com)

Organiza:



Copatrocina:



“El Auditor Interno en tiempo de crisis. ¿Qué papel le depara el futuro?”

*Buenos Aires, Argentina*  
*31 Mayo - 01 de Junio 2012*

## Investigaciones de fraude interno en una entidad financiera: Quienes y como deben realizarlas

### Caso de creación e implementación de una Unidad de Asuntos Internos

Junio 2012

Jorge Badillo Ayala  
CIA, CCSA, CISA, MBA, CPA

# Sobre el presentador



**Jorge Badillo**  
2do Vicepresidente  
FLAI

- Es Contador Público **CPA** y cuenta con una Maestría en Administración de Empresas **MBA**
- Acredita las certificaciones **CIA, CCSA, CISA**
- Cuenta con más de 16 años de experiencia en labores de auditoría
- Se desempeña como Auditor Interno Regional para Sudamérica, en Kinross – Chile
- Trabajó para el Sistema ONU como Financial Controller de la OIM – Ecuador; fue Manager en Ernst & Young y también Director de Auditoría Interna en el Servicio de Rentas Internas del Ecuador
- **Es 2do Vice - Presidente de la Federación Lationamericana de Auditores Internos – FLAI** y es miembro de los Comités Internacionales del IIA Global
- Fue Presidente del Instituto de Auditores Internos del Ecuador - IAI



# Contenido

1. Los cinco principios de la gestión de riesgos de fraude
2. Roles y responsabilidades frente al fraude: Directorio, Comité de Auditoría, Auditores Internos, Auditores Externos, Asesoría Legal, Prevención de Pérdidas, Investigadores de Fraude, Otros Empleados
3. Quien y como investigar fraudes
4. Creación de una Unidad de Asuntos Internos
5. Sistemas de gestión de denuncias y protección a denunciante

# 1. Los cinco principios de la gestión de riesgos de fraude

# 1. Los cinco principios de la gestión de riesgos de fraude

## Ficha técnica

- Título:  
Gestión del Riesgo Organizacional de Fraude: Una Guía Práctica

[www.theiia.org](http://www.theiia.org)

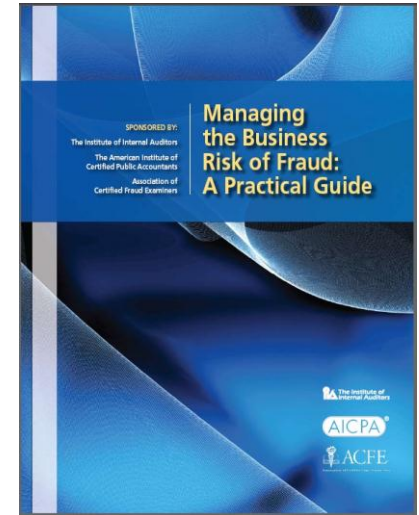
- Emitido por: IIA / AICPA / ACFE
- Año: 2008



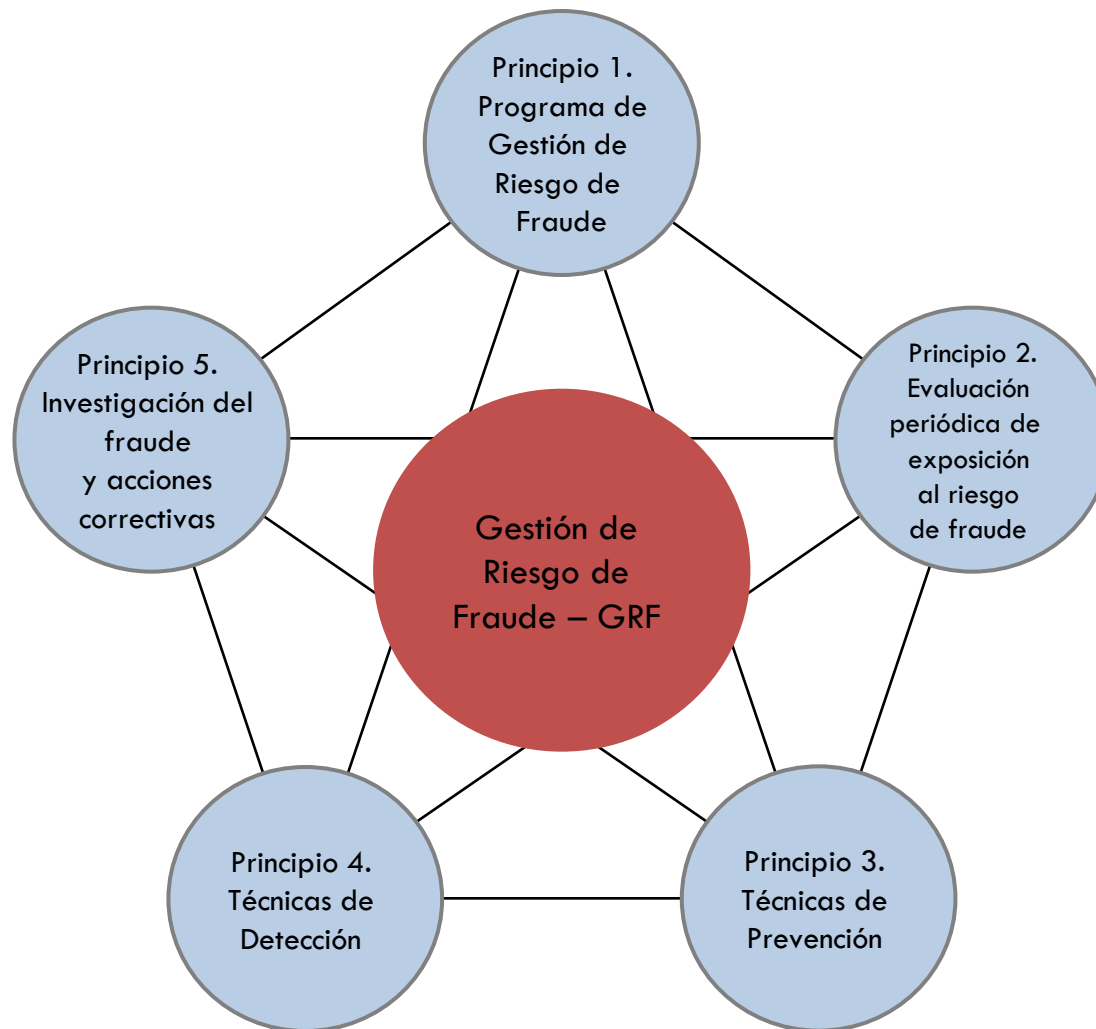
- Traducido por: IAI Ecuador

[www.iaiecuador.org](http://www.iaiecuador.org)

- Año: 2011



# 1. Los cinco principios de la gestión de riesgos de fraude



# 1. Los cinco principios de la gestión de riesgos de fraude

1. Programa de gestión de riesgo de fraude

2. Evaluación periódica de exposición al riesgo de fraude

3. Técnicas de Prevención

▪ **Principio 1:** Como parte de la estructura de gobierno de la organización, un programa de gestión de riesgo de fraude debe estar implementado, incluyendo una política (o políticas) por escrito para transmitir las expectativas de la junta de directores y personal directivo superior en relación con la gestión del riesgo de fraude.

**Principio 2:** La exposición al riesgo de fraude debe ser evaluada periódicamente por la organización para identificar específicos esquemas potenciales y eventos que la organización necesita mitigar.

▪ **Principio 3:** Técnicas de prevención para evitar potenciales eventos clave de riesgo de fraude deben ser establecidas, cuando sea posible, para mitigar los posibles impactos en la organización.

# 1. Los cinco principios de la gestión de riesgos de fraude

## 4. Técnicas de detección

▪ **Principio 4:** Técnicas de detección deben establecerse para descubrir eventos de fraude cuando las medidas preventivas han fallado y un riesgo no mitigado se ha materializado.

## 5. Investigación del fraude y acciones correctivas

▪ **Principio 5:** Un proceso de reporte debe estar implementado para solicitar información (input) sobre un potencial fraude, y un enfoque coordinado para la investigación y la acción correctiva debe utilizarse para ayudar a asegurar que el potencial fraude se abordará de manera adecuada y oportuna.

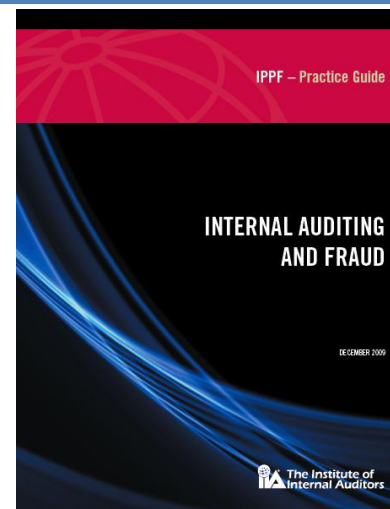


## 2. Roles y responsabilidades frente al fraude

## 2. Roles y Responsabilidades Frente al Fraude

### Ficha técnica

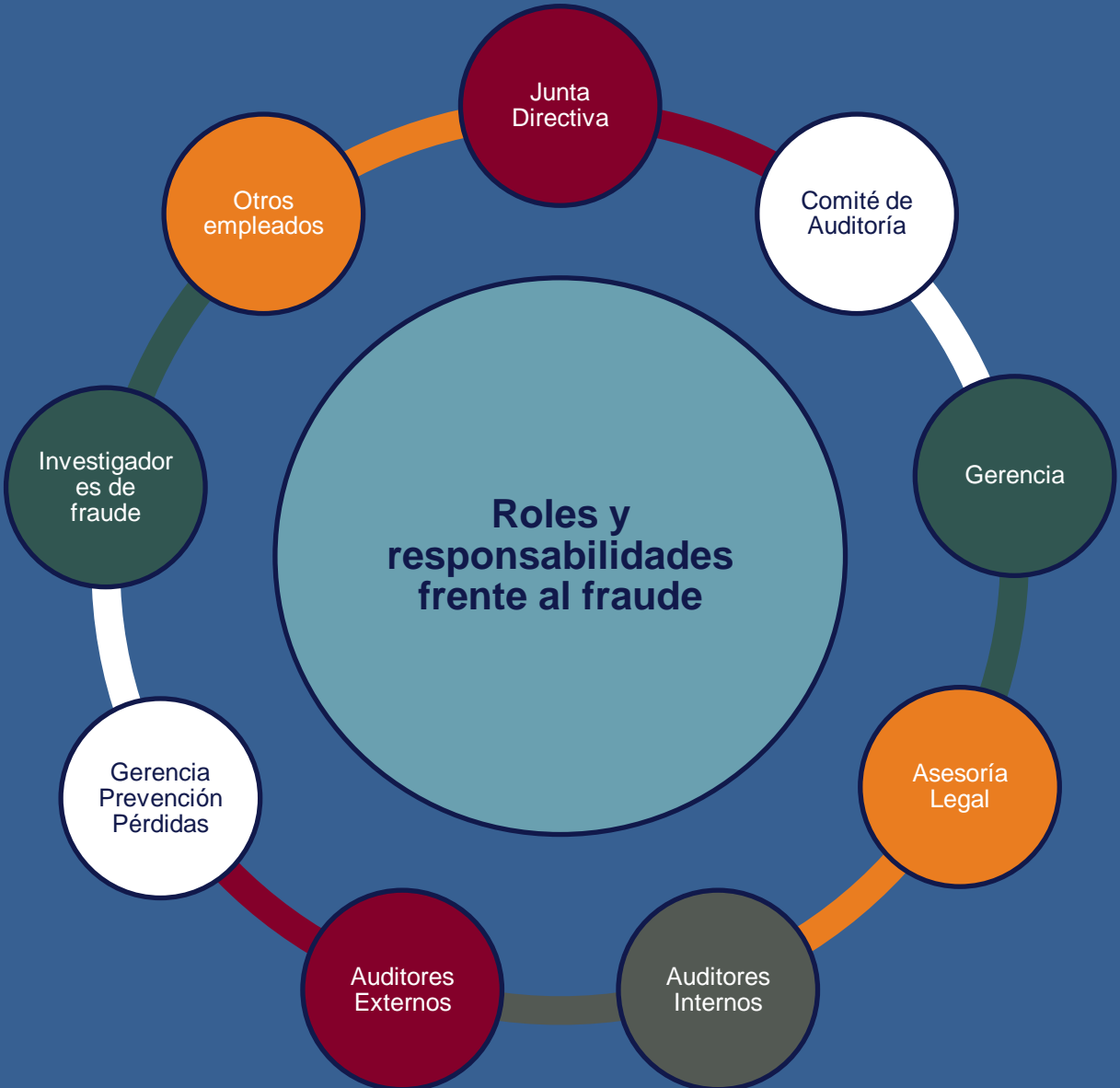
- Título: Auditoría Interna y Fraude  
[www.theiia.org](http://www.theiia.org)
- Emitido por: IIA
- Año: 2009



- Traducido por: IAI Ecuador  
[www.iaiecuador.org](http://www.iaiecuador.org)
- Año: 2011



# 2. Roles y Responsabilidades Frente al Fraude



## 2. Roles y Responsabilidades Frente al Fraude

### Junta Directiva

#### Junta Directiva

- Tiene la responsabilidad de que exista un efectivo y responsable **gobierno corporativo efectivo** y responsable para afrontar los aspectos relacionados con fraude.
- La función del consejo es **vigilar y monitorear las acciones de la gerencia para gestionar los riesgos de fraude**. Específicamente, el consejo evalúa la identificación que la gerencia ha hecho de los riesgos de fraude, la implantación de medidas anti-fraude y la creación de tono desde arriba.
- Como el consejo constituye la más alta autoridad de la organización, es responsable de **establecer el tono (los lineamientos) para el manejo del riesgo de fraude** dentro de la organización. El consejo puede **implementar políticas que incentiven un comportamiento ético** incluyendo procesos destinados a empleados, clientes y socios de relaciones externas de negocios, motivándolos para que reporten instancias donde tales políticas hayan sido violadas.

## 2. Roles y Responsabilidades Frente al Fraude

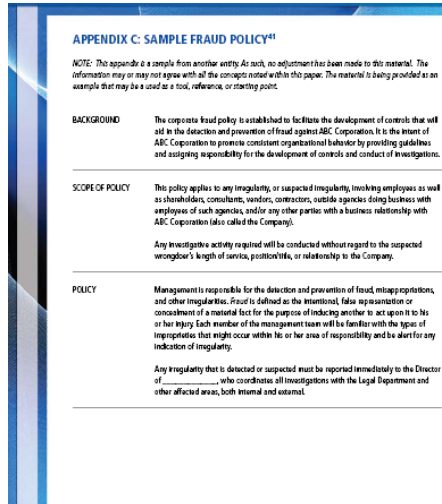
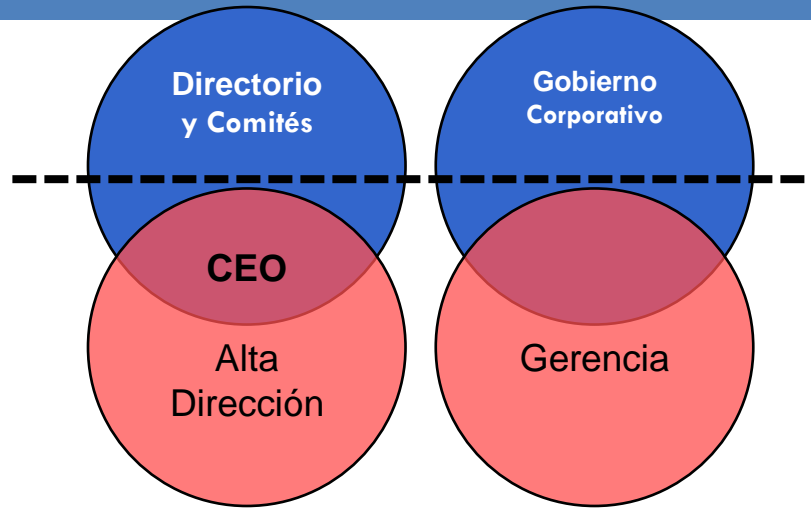
### Junta Directiva

#### Junta Directiva

- El consejo podrá monitorear la efectividad de la gestión de riesgos de fraude **designando a un miembro de nivel ejecutivo de la gerencia para que se responsabilice de la coordinación de la gestión de riesgos de fraude** y para que reporte sobre la misma al consejo.
- Para establecer el apropiado tono desde arriba, el consejo **necesita un esquema de gobierno adecuado**. Esto abarca todos los aspectos de gobierno del consejo, incluyendo a los miembros independientes del consejo quienes ejercen control sobre información del consejo, agenda, acceso a gerencia y a asesores externos de la misma, así como también a quienes cumplen independientemente con sus responsabilidades en los comités de nominación / gobierno, remuneración, auditoría y otros.

# 2. Roles y Responsabilidades Frente al Fraude

Junta Directiva



**SAMPLE FRAUD POLICY DECISION MATRIX**

*NOTE: This matrix can be used as a tool to summarize and visualize the responsibilities that have been defined for the organization. This is not a standard for "who" should have "what" responsibilities.*

Action Required	Investigation Unit	Internal Auditing	Finance Acctg	Exec Mgmt	Line Mgmt	Risk Mgmt	PR	Employee Relations	Legal
1. Controls to Prevent Fraud	S	S	S	P	SR	S	S	S	S
2. Incident Reporting	P	S	S	S	S	S	S	S	S
3. Investigation of Fraud	P	S						S	S
4. Referrals to Law Enforcement	P								S
5. Recovery of Monies Due to Fraud	P								S
6. Recommendations to Prevent Fraud	SR	SR	S	S	S	S	S	S	S
7. Internal Control Reviews		P							S
8. Handle Cases of a Sensitive Nature	P	S		S	S	S	S	S	S
9. Publicity/Press Releases	S	S					P		
10. Civil Litigation	S	S							P
11. Corrective/Preventive Recommendations to Prevent Recurrence	SR	SR	S	SR	S	S			S
12. Monitor Recoveries	S		P						
13. Proactive Fraud Auditing	S	P							
14. Fraud Educator/ Training	P	S			S	S			
15. Risk Analysis of Areas of Vulnerability	S	S				P			
16. Case Analysis	P	S							
17. Hotline	P	S							
18. Ethics Line	S	S							P

P (Primary Responsibility) S (Secondary Responsibility) SR (Shared Responsibility)

## 2. Roles y Responsabilidades Frente al Fraude

### Comité de Auditoría

#### Comité de Auditoría

- Un comité de auditoría nombrado por el consejo de administración se convierte en los ojos y oídos independientes de los inversionistas y otras partes interesadas. El rol del comité es **evaluar el trabajo de la gerencia en cuanto a la identificación de riesgos de fraude y a la implementación de medidas anti – fraude.**
- Es también un rol del comité dejar **establecido el tono desde arriba** en el sentido de que el fraude no será aceptado en ninguna forma.
- El comité de auditoría es responsable de la **supervisión de los controles para prevenir o detectar fraude gerencial** En este rol, el comité de auditoría es responsable de la **supervisión del cumplimiento de la alta gerencia** con respecto a la emisión de informes financieros apropiados, así también el comité es responsable de **evitar que la alta gerencia pase por alto controles o ejerza cualquier otra influencia** inapropiada sobre el proceso de emisión de reportes.

## 2. Roles y Responsabilidades Frente al Fraude

### Gerencia

#### Gerencia

- La gerencia es responsable de la supervisión de las actividades de los empleados y generalmente hace esto a través de la implementación y monitoreo de procesos y controles internos. Además, la gerencia evalúa la vulnerabilidad de la entidad frente a actividades fraudulentas. El fraude puede ocurrir en cualquier organización, pero el grado y detalle involucrados en la evaluación del riesgo podría ser proporcional con el tamaño y complejidad de la organización.
- La gerencia tiene la responsabilidad de establecer y mantener un sistema de control interno efectivo a un costo razonable. Además, las discusiones de la gerencia con investigadores y consejeros legales cumplen un papel importante en el desarrollo de controles sobre el proceso de investigación, incluyendo la elaboración de políticas y procedimientos para realizar una eficaz investigación del fraude así como para manejar debidamente los resultados de las investigaciones, sus informes y comunicaciones.



## 2. Roles y Responsabilidades Frente al Fraude

### Asesoría Legal

#### Asesoría Legal

- Los roles y responsabilidades de la asesoría legal interna estarán frecuentemente **governados por las leyes de cada jurisdicción**. Por lo general, un abogado actúa en el mejor interés de la organización y también debe preservar la confidencialidad del cliente.
- El descubrimiento de un fraude puede hacer que estos dos deberes éticos entren en conflicto. Al verse frente a integrantes de una organización quienes tienen intención de cometer fraude, un abogado **puede apremiarlos para que reconsideren, asesorarlos para busquen una opinión legal distinta, o referir el tema a una autoridad superior dentro de la organización.**

## 2. Roles y Responsabilidades Frente al Fraude

### Asesoría Legal

#### Asesoría Legal

- La asesoría legal interna podría decidir renunciar luego de conocer sobre un posible fraude o un fraude que se está realizando de manera continua, especialmente si es que se quiere hacer uso del trabajo de la asesoría legal para realizar o mantener el fraude.
  
- Si es que el asesor legal renuncia, el asesor general o el asesor externo pueden documentar las **medidas tomadas para notificar a los miembros de la organización que están actuando mal, con respecto a**
  - 1) la ilegalidad de su conducta actual o intencional,
  - 2) las consecuencias de tal conducta, y
  - 3) el intento del asesor para disuadir dicho comportamiento.

## 2. Roles y Responsabilidades Frente al Fraude

### Audidores Internos

#### Audidores Internos

- Los auditores internos evalúan los riesgos que sus organizaciones afrontan sobre la base de planes de auditoría ejecutados mediante pruebas adecuadas. Los auditores internos precisan mantenerse alertas ante señales y posibilidades de fraude dentro de una organización.
- Si bien los auditores externos se centran en presentaciones erróneas incluidas en los estados financieros que son de material importancia, los auditores internos con frecuencia se encuentran en mejor posición para detectar los síntomas que acompañan al fraude. Los auditores internos usualmente cuentan con una presencia continua en la organización lo que les otorga una mejor comprensión de la organización y su sistema de control.

## 2. Roles y Responsabilidades Frente al Fraude

### Audidores Internos

#### Audidores Internos

- Los roles del auditor interno en relación con la gestión de riesgos de fraude **podrían incluir:**
  - ▣ la investigación inicial o exhaustiva de una sospecha de fraude,
  - ▣ el análisis de la causa raíz del asunto,
  - ▣ la formulación de recomendaciones para un mejor el control,
  - ▣ el monitoreo de una línea de denuncias (reporting / whistleblower hotline, en inglés), así como
  - ▣ dirigiendo sesiones de capacitación en ética.
  
- Si tales funciones les han sido asignadas, la auditoría interna tiene la responsabilidad de obtener las destrezas y competencias necesarias incluyendo el conocimiento de esquemas de fraude, técnicas de investigación y leyes pertinentes.

## 2. Roles y Responsabilidades Frente al Fraude

### Audidores Internos

#### Audidores Internos

- Los auditores internos pueden **realizar auditorías proactivas** con el fin de buscar casos de malversación de activos y de presentación de información falsa. Esto puede incluir el **uso de técnicas de auditoría asistidas por computadora** incluyendo la minería de datos (data minig, en inglés), con el fin de detectar tipos particulares de fraude. Los auditores internos también pueden **aplicar procedimientos analíticos y de otra índole, que les permitan encontrar rubros inusuales y llevar a cabo análisis detallados de cuentas y transacciones de alto riesgo para identificar un posible fraude**
- En el momento apropiado cuando ha sido obtenida información suficiente, el director ejecutivo de auditoría debería **mantener a la alta dirección y al comité de auditoría informados de las investigaciones especiales** en ejecución o completadas.

## 2. Roles y Responsabilidades Frente al Fraude

### Audidores Externos

#### Audidores Externos

- Los auditores externos de la organización tienen la responsabilidad de cumplir con las normas profesionales y planificar y ejecutar la auditoría de los estados financieros de la organización con el fin de **obtener seguridad razonable de que los estados financieros se encuentran libres de distorsiones materiales y si tales distorsiones han sido ocasionadas por error o por fraude**. Cuando el auditor externo ha determinado que hay evidencia de que puede existir fraude, las normas profesionales de auditoría externa **requieren que el asunto sea comunicado a un nivel gerencial apropiado**. El fraude que involucra a la alta dirección generalmente es reportado por el auditor externo de manera directa a quienes están a cargo del gobierno corporativo de la organización (por ejemplo, el comité de auditoría).

## 2. Roles y Responsabilidades Frente al Fraude

### Gerencia de Prevención de Pérdidas

#### Gerencia de Prevención de Pérdidas

- El gerente de prevención de pérdidas o el grupo de seguridad de la compañía se ocupan de áreas de riesgo de negocio tales como crímenes, desastres, accidentes y desperdicios, las cuales tienen la capacidad de provocar la quiebra de una organización.
- Como experto en la seguridad de la organización, el gerente de prevención de pérdidas está en **una posición ventajosa para liderar las comunicaciones de riesgo difundiéndolas entre los gerentes de riesgo y de otras líneas**. Al identificar y comprender los patrones posibles y reales dentro del negocio, el gerente de prevención de pérdidas puede **proporcionar valiosas percepciones y conocimientos intrínsecos a la gerencia para juzgar la eficacia de los procesos que haya establecido la organización en cuanto al manejo de riesgos**.
- Usualmente, el gerente de prevención de pérdidas **trabaja estrechamente con los auditores internos** para identificar áreas de controles internos débiles dentro de la organización.

## 2. Roles y Responsabilidades Frente al Fraude

### Investigadores de Fraude

#### Investigadores de Fraude

- Los investigadores de fraude son **usualmente responsables por la detección e investigación del fraude, y la recuperación de activos**. También desempeñan un **rol en la prevención del fraude**. La alta dirección y el comité de auditoría precisan respaldar a los investigadores para permitir que todas las partes interesadas sepan que la organización está presta para responder rápida y apropiadamente ante los riesgos de fraude.
- La ubicación de una **unidad de investigación de fraude** (fraud investigation unit – FIU, en inglés) dentro de una organización puede variar.



## 2. Roles y Responsabilidades Frente al Fraude

### Investigadores de Fraude

#### Investigadores de Fraude

- Si es que una unidad de investigación de fraude pertenece a un departamento de seguridad corporativa, podría ser beneficioso que trabaje estrechamente con los auditores internos o que se involucre en las actividades de auditoría interna, de modo que los empleados de la unidad de investigación de fraude tengan acceso a los hallazgos de los auditores internos e independientes.
- Los investigadores de fraude con frecuencia **trabajan estrechamente con la asesoría legal** para iniciar los procesos legales en contra del o los perpetradores. Es probable que las comunicaciones que se crucen entre investigadores de fraude y la asesoría legal se consideren como confidenciales (por ejemplo privilegiadas) para permitir un diálogo libre y abierto.

## 2. Roles y Responsabilidades Frente al Fraude

### Investigadores de Fraude

#### Investigadores de Fraude

- Además, el trabajo de un investigador de fraude que haya sido realizado con la orientación de la asesoría legal podría constituir un producto del trabajo de los abogados sujeto a protección.
- El investigador líder usualmente determina cuáles son los conocimientos, destrezas y demás competencias que se precisan para llevar a cabo la investigación de manera efectiva, y designa a personas competentes y apropiadas para que formen parte del equipo. Dicho proceso podría incluir el asegurarse de que no existan posibles conflictos de intereses con quienes están siendo investigados o con cualquier otro empleados de la organización.

# 2. Roles y Responsabilidades Frente al Fraude

## Investigadores de Fraude

Ago 2009

**FraudEY**  
Investigación de Fraudes  
y Asistencia en Litigios - FIDIS

### Implemente una Unidad de Auditoría Forense (UAF)

¿Alguna vez pensó en contar con su propia UAF en su empresa?

En tiempos en que se vive un débil marco macroeconómico global, el mundo de los negocios experimenta una creciente preocupación por evitar que el fraude y la corrupción se reflejen en sus operaciones diarias, ya que sus controles internos podrían encontrar más vulnerables. Ante esta situación, las Unidades de Auditoría Forense (UAF) son de gran apoyo en la generación de métodos para detectar, así como detectar operaciones y prácticas irregulares en las organizaciones.

Lo anterior, debido a que la UAF es aquella que puede proveer la capacidad para lidiar con las conductas ligadas al fraude, así como para sobrevivir otros tipos de casos que requieren competencias específicas, diferentes a sus habilidades regulares de la auditoría interna.

De hecho, su importancia ya ha sido entendido por algunas empresas quienes han iniciado con su conformación, considerando que la UAF no sólo complementa los esfuerzos de la área de auditoría interna, sino que además les apoya en el desarrollo de habilidades especializadas, mismas que ayudan a la compañía a alinearse con lo estipulado por la leyes locales, así como a familiarizarse con los métodos que se practican a la hora de examinar alegatos de fraude, corrupción y prácticas inéticas.

Sin embargo, desarrollar una UAF exitosa requiere de muchos puntos críticos, incluyendo la designación de personal con experiencia y familiarizado con el sistema legal; el desarrollo de investigaciones encubiertas con los procedimientos correspondientes; el suministro de herramientas tecnológicas necesarias al equipo encargado; así como el establecimiento de buenas relaciones con algunas instituciones de gobierno. Todo esto para asegurar que el trabajo de la práctica se desarrolle de forma eficiente.

De esta forma, se puede determinar que la construcción de la UAF se sustenta en tres pilares fundamentales: Gobierno, Gente, además de Estructura y Operaciones. A continuación se mencionan sus respectivas características:

• Gobierno. Se refiere al propósito y mandato las cuales son UAF, que son prioritarios para asegurar que la misión y los objetivos de la unidad están alineados con las estrategias de la compañía. En cuanto al mandato, implica la definición de independencia, responsabilidad y línea de mando o reporte que tendrá la unidad como parte de su funcionamiento.

• Gente. Incluye, no sólo la búsqueda de recursos humanos, sino el desarrollo de competencias y sustentabilidad de la existencia del personal.

Algunos ejemplos de las etapas de maduración de la UAF pueden ser los siguientes:

1. Inicio
2. Diagnóstico de los elementos que conformarán la UAF
3. Creación de la capacidad organizacional
4. Puesta en marcha de las auditorías piloto
5. Mejora continua

Con la finalidad de ver más claramente las diferencias notables que habrían entre una empresa que cuenta con una UAF bien conformada (empresa X), de aquella que sólo cuenta con algunas personas asignadas de manera informal para realizar investigaciones de fraude y auditorías forenses (empresa Y), se presenta la siguiente tabla comparativa.

Variable	Empresa X	Empresa Y
Políticas	Disponibles y publicadas	No disponibles. Uso de referencias generales.
Métodos y procedimientos	Metodología estructurada con guías y lineamientos de aplicación	No hay una metodología plasmada por escrito
Organización	Unidad especializada y establecida	Unidad de denuncias inicial
Herramientas tecnológicas	Uso de software especializado	Uso del mismo software que manejan las demás áreas de la empresa
Página web para quejas y denuncias públicas	Disponible para todo el personal de la empresa y terceros relacionados	No implementado
Enfoque de auditoría	Estructurado, así como debidamente soportado por métodos y prácticas	No estructurado, basado de manera informal en la experiencia de auditoría del personal encargado
Acceso a la información	Trato especial para los requerimientos solicitados	Mismo trato que cualquier otra área de la empresa
Uso de especialistas externos	Práctica recurrente	Asesoramiento interno

## 2. Roles y Responsabilidades Frente al Fraude

### Otros Empleados

#### Otros empleados

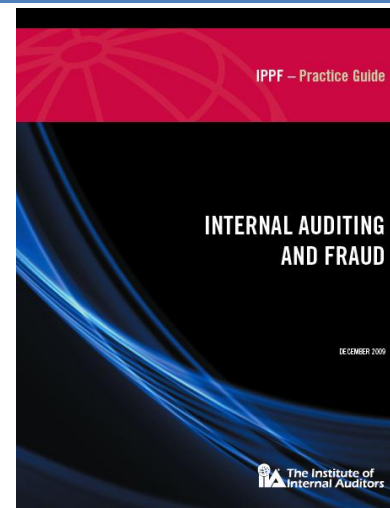
- Cada empleado cumple una función en la lucha contra el fraude. Los empleados son los ojos y oídos de la organización, ellos deberían estar facultados y tener los medios para mantener un lugar de trabajo donde impere la honestidad
- Los empleados pueden reportar sospechas de fraude a una línea de denuncias de fraude accesible a ellos, al departamento de auditoría interna o a un miembro de la gerencia.
- Para disuadir o detectar el fraude y abuso, muchos expertos consideran que una línea de denuncias de fraude habilitada para empleados que sea debidamente monitoreada constituye la medida más eficaz y de costo razonable para la detección y disuasión de fraudes.

# 3. Quien y como investigar fraudes

### 3. Quien y como investigar fraudes

#### Ficha técnica

- Título: Auditoría Interna y Fraude  
[www.theiia.org](http://www.theiia.org)
- Emitido por: IIA
- Año: 2009



- Traducido por: IAI Ecuador  
[www.iaiecuador.org](http://www.iaiecuador.org)
- Año: 2011



### 3. Quien y como investigar fraudes

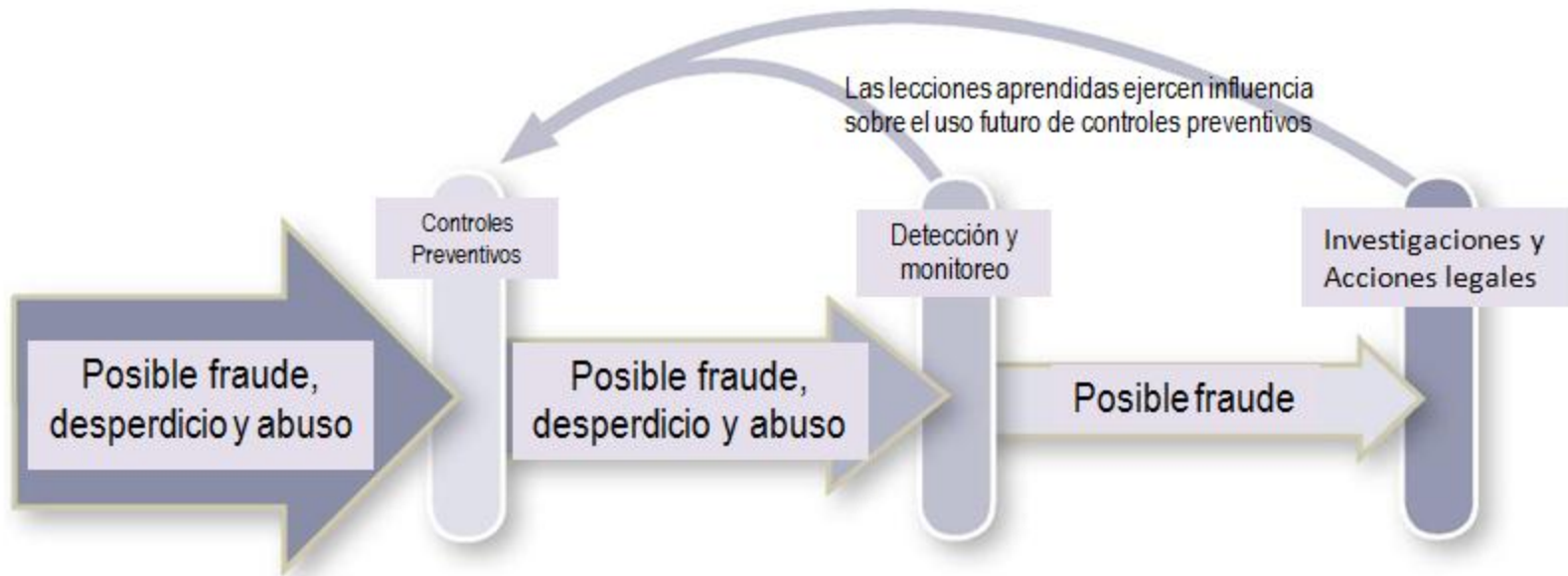


# 3. Quien y como investigar fraudes





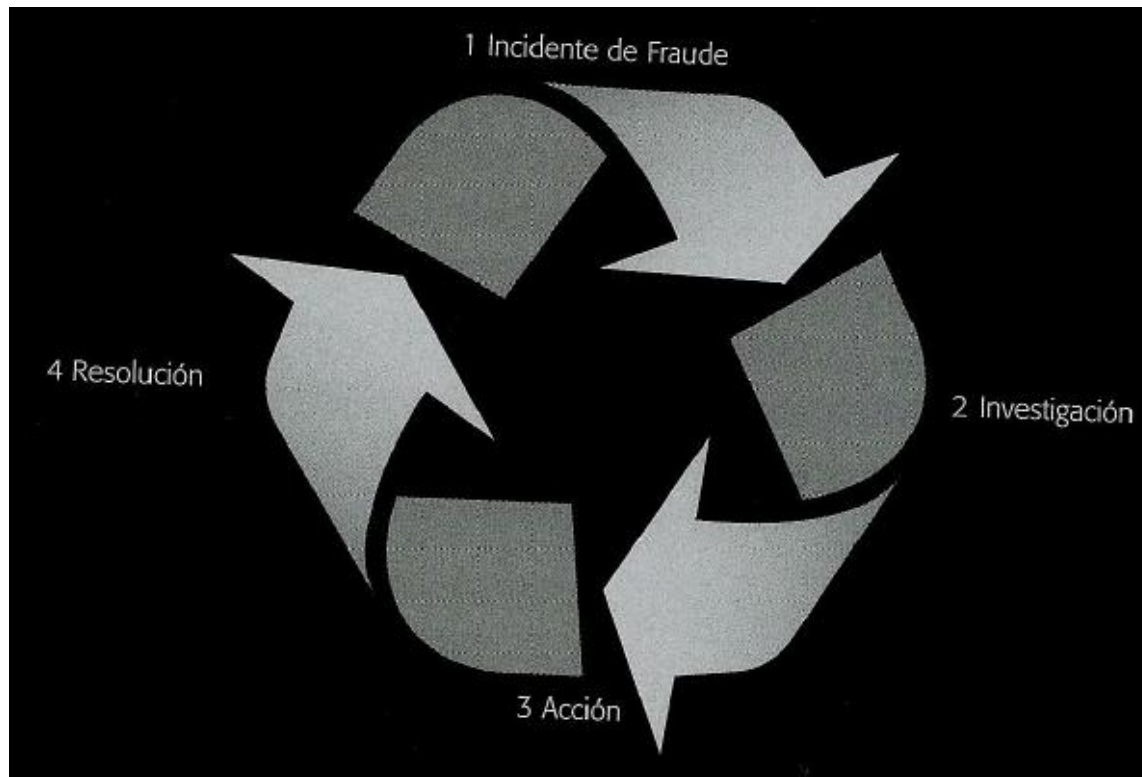
### 3. Quien y como investigar fraudes



# 3. Quien y como investigar fraudes

## Investigación de Fraudes

- Modelo Defectuoso

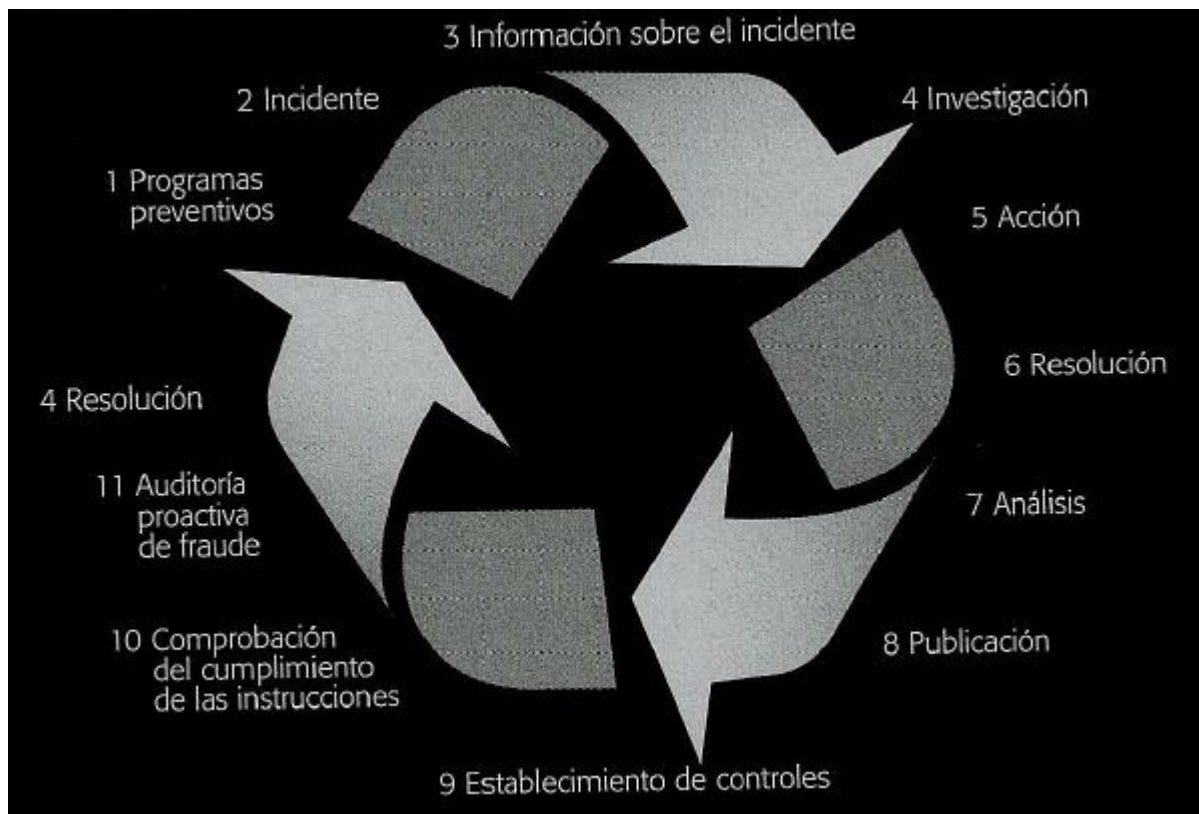


Fuente :  
IIA España

# 3. Quien y como investigar fraudes

## Investigación de Fraudes

- Modelo Eficaz



Fuente :  
IIA España

## 4. Creación de una Unidad de Asuntos Internos

# Enfoque metodológico: Modelo 3 Líneas de Defensa

## MODELO DE LAS TRES LÍNEAS DE DEFENSA

- La complejidad de los negocios y las circunstancias actuales han demandado que las estructuras de las organizaciones sean más fuertes en aspectos de control interno y de gestión de riesgos; en este contexto un modelo considerado a nivel global como una mejor práctica es el de las «Tres Líneas de Defensa» (3LoD, por sus siglas en inglés)

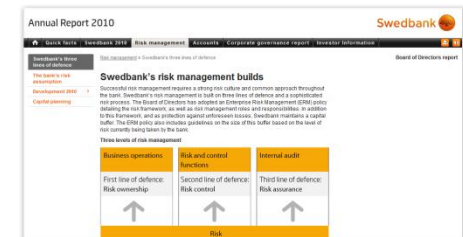
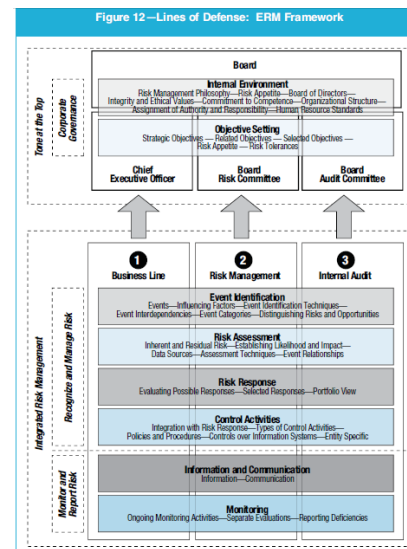
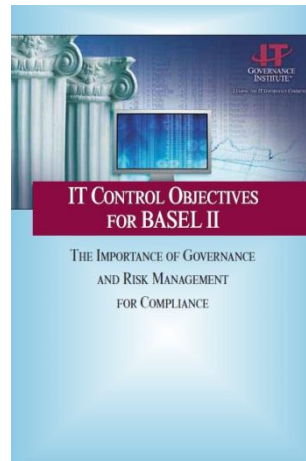


Exhibit 1  
Best Practices in Risk Management Governance

	1st Line of Defense:	2nd Line of Defense:	3rd Line of Defense:
	<b>Top Management and Front Office</b>	<b>Risk Management Function</b>	<b>Audit</b>
<b>Best Practice</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promote a strong risk culture and sustainable risk-return thinking</li> <li>Portfolio optimization on the macro and micro level</li> <li>Promote a strong culture of adhering to limits and managing risk exposure</li> <li>Ongoing monitoring of positions and inherent risks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Combination of watchdog and trusted advisor; police limits with "teeth"</li> <li>Understand how the business makes money—and actively challenge initiatives if appropriate</li> <li>Top talent with business experience engaging with front office as equals</li> <li>Risk management separate from risk control</li> <li>Overarching "risk oversight unit" across all risk types</li> <li>Instantly availability for data and positions; comprehensive report at T+1-6 a.m.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Good understanding of capital markets, the business type, and risk management</li> <li>Top talent within audit—to challenge the front office and risk management function</li> <li>Independent oversight function—with enforcement ability (e.g., immediate fulfillment of findings)</li> <li>Ability to link business and risk with process and IT know-how</li> </ul>

Source: Booz & Company

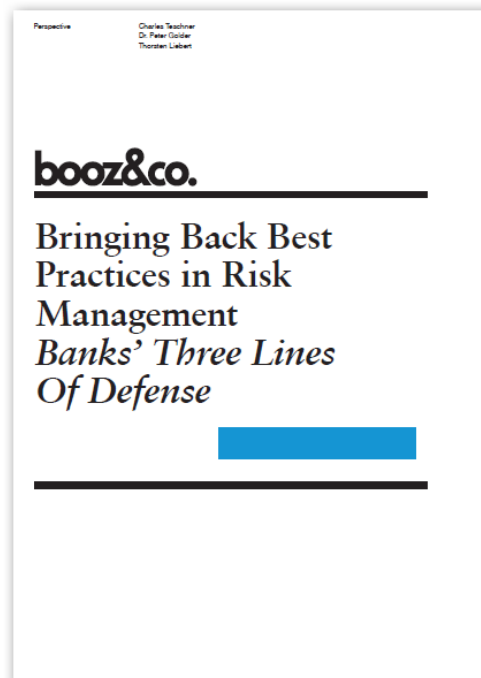
# Enfoque metodológico: Modelo 3 Líneas de Defensa

## Exhibit 1

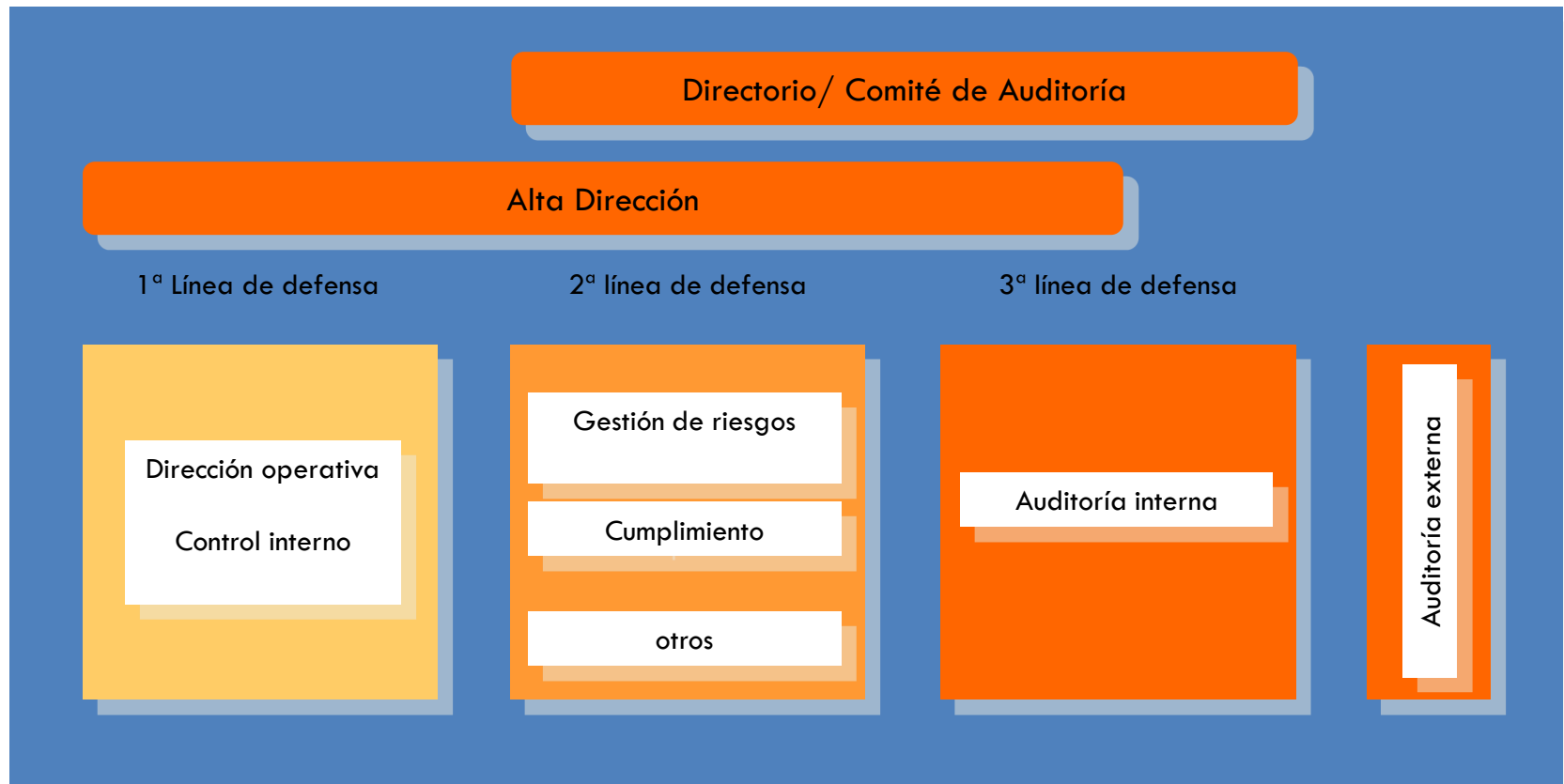
### Best Practices in Risk Management Governance

	1st Line of Defense:	2nd Line of Defense:	3rd Line of Defense:
	<b>Top Management and Front Office</b>	<b>Risk Management Function</b>	<b>Audit</b>
<b>Best Practice</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promote a strong risk culture and sustainable risk-return thinking</li> <li>Portfolio optimization on the macro and micro level</li> <li>Promote a strong culture of adhering to limits and managing risk exposure</li> <li>Ongoing monitoring of positions and inherent risks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Combination of watchdog and trusted advisor; police limits with "teeth"</li> <li>Understand how the business makes money—and actively challenge initiatives if appropriate</li> <li>Top talent with business experience engaging with front office as equals</li> <li>Risk management separate from risk control</li> <li>Overarching "risk oversight unit" across all risk types</li> <li>Intraday availability for data and positions; comprehensive report at T+1 6 a.m.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Good understanding of capital markets, the business type, and risk management</li> <li>Top talent within audit—to challenge the front office and risk management function</li> <li>Independent oversight function—with enforcement ability (e.g., immediate fulfillment of findings)</li> <li>Ability to link business and risk with process and IT know-how</li> </ul>

Source: Booz & Company



# Enfoque metodológico: Modelo 3 Líneas de Defensa



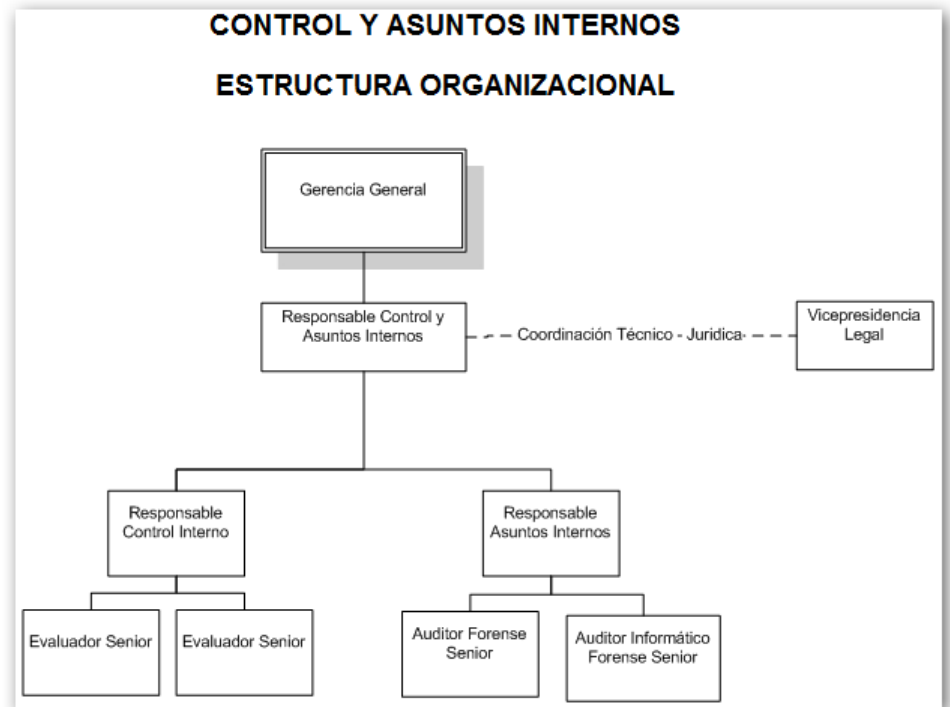
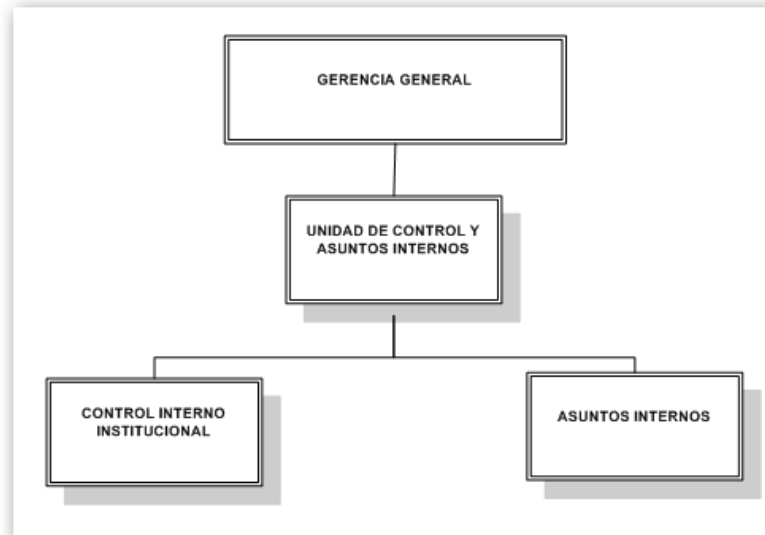
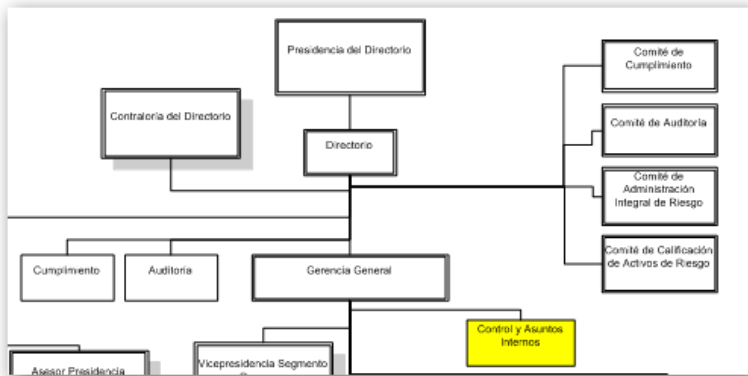
# Enfoque metodológico:

## Modelo 3 Líneas de Defensa

1. Como **primera línea de defensa**, la gerencia operacional de la institución tiene la propiedad, la responsabilidad y debe rendir cuentas respecto a evaluar, controlar y mitigar los riesgos.
2. Como **segunda línea de defensa**, la función de gestión de riesgos facilita y monitorea la implementación de prácticas efectivas de gestión de riesgos por parte de la gerencia operacional y ayuda a los propietarios de los riesgos en la adecuada presentación de información relacionada con riesgos en toda la organización.
3. Como **tercera línea de defensa**, la auditoría interna, a través de un enfoque basado en riesgos, proporciona aseguramiento a la junta directiva y a la alta dirección de la organización, sobre cuan efectiva es la organización en evaluar y gestionar sus riesgos, incluyendo la manera en que la primera y segunda líneas de defensa operan. Esta tarea de aseguramiento cubre todos los elementos del marco de trabajo de la gestión de riesgos de una institución, por ejemplo: desde la identificación de riesgos, evaluación de riesgos y - respuesta a la comunicación de información relacionada con el riesgo.



# Ubicación orgánica



# Roles y responsabilidades

## JEFE DE ASUNTOS INTERNOS

Datos Identificativos del Rol  
Denominación del Puesto Tipo: Jefe de Asuntos Internos  
Dependencia: Responsable de Control y Asuntos Internos  
Unidad: Control Interno

### Misión

Fortalecer la gestión de riesgos de fraude del Banco a través de la investigación de irregularidades

### De acuerdo a

Las directrices establecidas por la Gerencia General  
Políticas, Normas y Procedimientos Institucionales  
Con el fin de

Asegurar que las investigaciones se realicen bajo las normas y políticas definidas, a fin de salvaguardar los recursos de la Organización contra pérdida por desperdicio, abuso, mala administración, errores o fraudes

### Responsabilidades

- Implementar y supervisar la aplicación de la metodología definida para la realización de investigaciones de irregularidades internas.
- Liderar la realización de investigaciones de irregularidades internas que se oriente no solo a la investigación en sí, sino que además identifique y comunique procesos y/o controles que deban ser mejorados para evitar iguales o similares irregularidades en el futuro
- Elaborar los reportes resultantes de las investigaciones de irregularidades
- Implementar, mantener y monitorear un sistema de gestión de denuncias (recepción, análisis, resolución)
- Diseñar y coordinar la realización de campañas de concientización sobre control interno y gestión de riesgos de fraude
- Definir el modelo de atención con el área legal, recursos humanos y con las áreas que corresponda para la atención de los asuntos relacionados con denuncias e investigaciones de irregularidades internas
- Coordinar con las áreas de auditoría interna, riesgos y cumplimiento la realización de evaluaciones de gestión de riesgos de fraude considerando: gobierno de riesgos de fraude, evaluaciones de riesgo de fraude, técnicas de prevención, técnicas de detección, proceso de investigación y sanción
- Dar seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones emitidas en sus informes

## ANALISTA DE CONTROL Y ASUNTOS INTERNOS

Datos Identificativos del Rol  
Denominación del Puesto Tipo: Analista de Control y Asuntos Internos  
Dependencia: Jefe de Control / Jefe de Asuntos Internos  
Unidad: Control Interno

### Misión

Efectuar evaluaciones de control interno y proponer recomendaciones de mejora al mismo; así como también realizar investigación de irregularidades suscitadas en la Organización apalancando el uso de herramientas tecnológicas de ser necesario.

### De acuerdo a

Las directrices establecidas por la Gerencia General  
Políticas, Normas y Procedimientos Institucionales  
Con el fin de

Informar hallazgos y proponer recomendaciones de mejora para la toma de decisiones de los niveles correspondientes

### Responsabilidades

- Mantener operativo el sistema de gestión de denuncias (recepción, análisis, resolución)
- Ejecutar investigaciones de irregularidades internas aplicando un enfoque metodológico que se oriente no solo a la investigación en sí sino que además identifique procesos y/o controles que deban ser mejorados para evitar iguales o similares irregularidades en el futuro
- Efectuar procedimientos de auditoría forense para obtener evidencia (suficiente, competente, pertinente y útil) que sustente los resultados de la investigación
- Elaborar hojas de hallazgos y recomendaciones resultantes de las investigaciones de irregularidades
- Documentar el trabajo realizado y obtener evidencia de los hallazgos encontrados para que de ser el caso pueda ser utilizada como prueba en procesos judiciales
- Apoyar las actividades en que emprenda la Unidad de Control y Asuntos Internos especialmente en aspectos relacionados con investigación de irregularidades internas
- Realizar investigaciones de irregularidades internas en base al uso de herramientas tecnológicas
- Efectuar análisis de datos como parte de la investigación de irregularidades
- Efectuar procedimientos de auditoría forense informática para obtener evidencia física y/o digital que sustente los resultados de la investigación para que de ser el caso pueda ser utilizada como prueba en procesos judicial

# Identificación de recursos

## IDENTIFICACIÓN DE RECURSOS

### RECURSO HUMANO

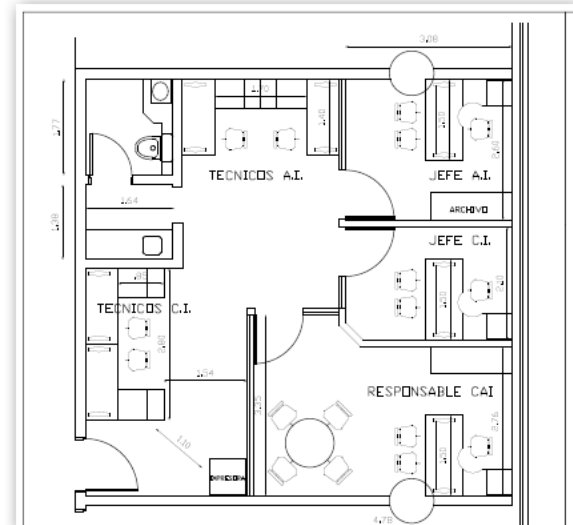
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Responsable Control y Asuntos Internos	1
Control Interno Institucional	3
Asuntos Internos	3
Control Interno - Front Operativo	7
Control Interno - Microfinanzas	A ser definido

### RECURSO TECNOLÓGICO

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Ipad	1
Laptop	5
Desktop	A ser definido
Telefonía móvil	5
Discos duros externos	2
Software * Extracción y análisis de datos (tipo: IDEA, ACL) * Análisis de relaciones (tipo: I2) * Búsqueda avanzada de datos (tipo: Encase) * Forense informático (tipo: FTK - Forensic Tool Kit)	Según sea requerido en base a proyección de investigaciones, esto deberá ser asistido por el criterio del informático forense de la Unidad de Control y Asuntos Internos

### RECURSO DE INSTALACIONES Y MOBILIARIO

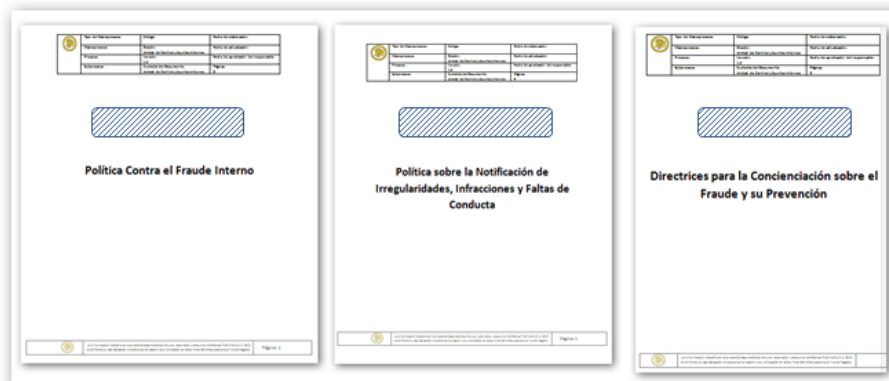
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Oficina cerrada	1
Modulares de trabajo individuales	A ser definido
Modulares de trabajo compartidas	A ser definido
Teléfonos	5
Archivadores con seguridades de acceso y apertura	5
Sala de reuniones	1



# Políticas requeridas

- Con el fin de fortalecer la prevención, detección e investigación de fraude interno, es necesario implementar los siguientes lineamientos:
  - ▣ Código de Ética
  - ▣ Política Contra el Fraude Interno
  - ▣ Política sobre la Notificación de Irregularidades, Infracciones y Faltas de Conducta
  - ▣ Directrices para la Concienciación sobre el Fraude y su Prevención

## Código de Ética



# Procedimientos

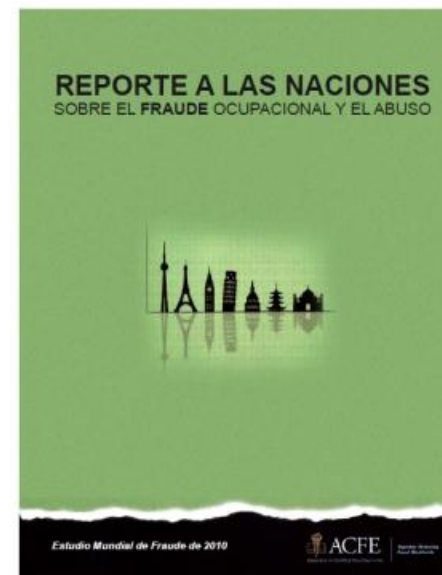
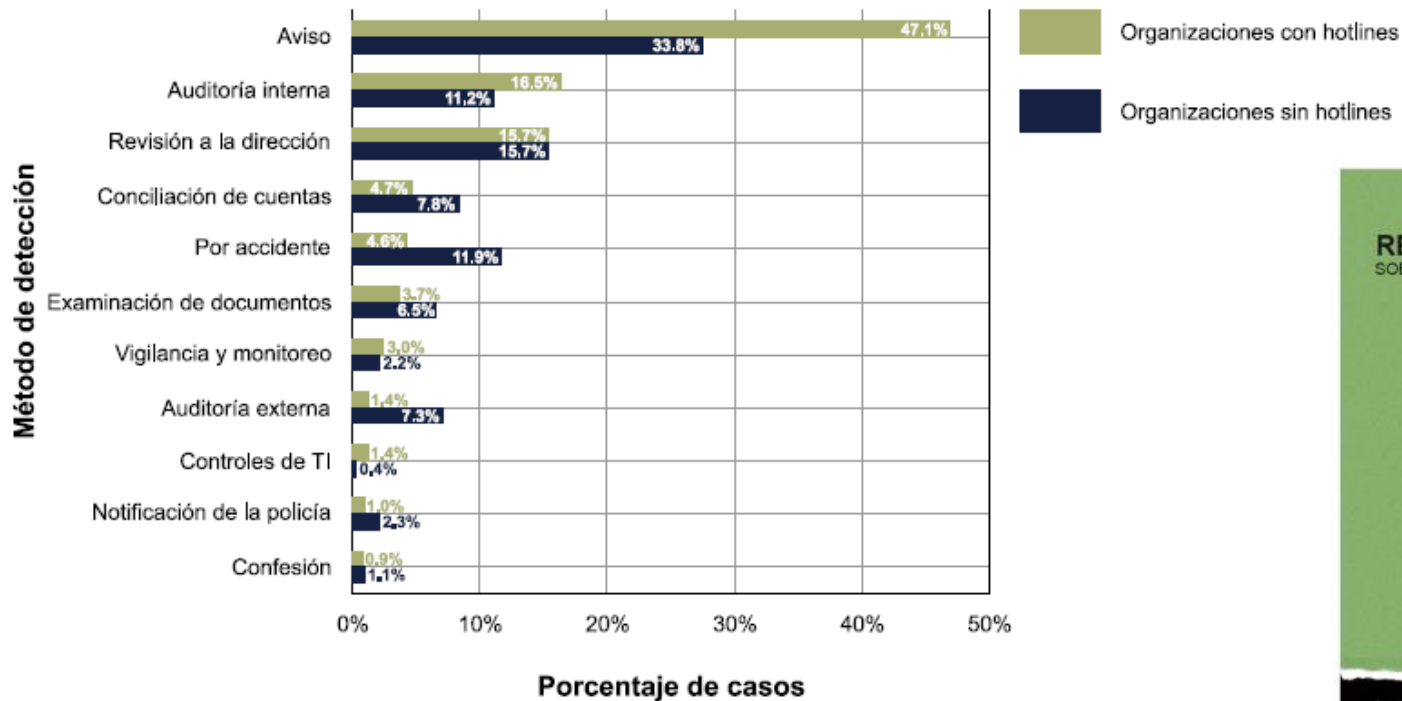
No.	EJECUTOR		PROVEEDOR	PROCEDIMIENTOS / ACTIVIDADES	CLIENTE	ARCHIVO	OBSERVACIONES (ESPECIFIC, ADICIONALES O EXCEPCIONALES)	TIEMPO DE FLUJO
	ÁREA	CARGO						
				Inicio				
1			Denunciante					
2	UNIDAD DE CONTROL Y ASUNTOS INTERNOS	RESPONSABLE DE ASUNTOS INTERNOS		Recepción y Análisis Técnico de Denuncia			La Unidad de Control y Asuntos Interno intervendrá en los casos relacionados con fraude interno.	
3				Gestión Operativa Denuncias (Jefaturas)				
4				Gestión Operativa Denuncias (RRHH)				
5	DPTO. RECURSOS HUMANOS	JEFE DPTO. RECURSOS HUMANOS		Gestión de Sanción				
6	DPTO. RECURSOS HUMANOS Y GERENCIA GENERAL	RESERVAS LE ASUNTOS INTERNOS		Tratamiento Presunción de Responsabilidad Civil				
7	UNIDAD DE CONTROL Y ASUNTOS INTERNOS	ASESOR LEGAL		Tratamiento Presunción de Responsabilidad Penal				
8	UNIDAD DE CONTROL Y ASUNTOS INTERNOS	TÉCNICO DE CONTROL Y ASUNTOS INTERNOS		Cierre y Archivo de denuncia				
				Fin				



## 5. Sistemas de gestión de denuncias

# 5. Sistemas de gestión de denuncias

## Impacto de los hotlines



[http://www.acfe-mexico.com.mx/archivo/Reporte\\_www.pdf](http://www.acfe-mexico.com.mx/archivo/Reporte_www.pdf)



# Ejemplo de Canal de Recepción de Denuncias vía web site

Ingreso de denuncias:

condiciones | privacidad | tipo de caso | información | Consejero de integridad

confirmación

**Ingreso de casos:**

El procedimiento para presentar un caso es sencillo. Consiste de 6 pasos que le tomarán máximo 10 minutos:

1. Aceptar estas condiciones de uso (obligatorio)
2. Escoger si quiere realizar la presentación del caso en forma anónima o reservada e indicar una forma de contacto (si lo desea)
3. Escoger la conducta de la que se va a presentar el caso.
4. Presentar el caso (se explica lo ocurrido y se hacen ciertas preguntas que asistirán a la investigación, también puede adjuntar archivos como documentos, fotos u otros).
5. Elegir la persona en quién usted confiará el caso
6. Recibir una clave con la cual podrá ver la respuesta a su denuncia, no olvide anotarla en un lugar seguro.

Sí, estoy de acuerdo con los términos y condiciones

<http://www.integridadcorporativa.cl/index.php/counter/start/case/44#ui-tabs-3>

<http://www.integridadcorporativa.cl>

# Ejemplo de Canal de Recepción de Denuncias vía web site

Ingreso de denuncias:

condiciones | privacidad | tipo de caso | información | Consejero de integridad

confirmación

### Ingreso de casos:

El procedimiento para presentar un caso es sencillo. Consiste de 6 pasos que le tomarán máximo 10 minutos:

1. Aceptar estas condiciones de uso (obligatorio)
2. Escoger si quiere realizar la presentación del caso en forma anónima o reservada e indicar una forma de contacto (si lo desea)
3. Escoger la conducta de la que se va a presentar el caso.
4. Presentar el caso (se explica lo ocurrido y se hacen ciertas preguntas que asistirán a la investigación, también puede adjuntar archivos como documentos, fotos u otros).
5. Elegir la persona en quién usted confiará el caso
6. Recibir una clave con la cual podrá ver la respuesta a su denuncia, no olvide anotarla en un lugar seguro

Sí, estoy de acuerdo con los términos y condiciones

<http://www.integridadcorporativa.cl/index.php/counter/start/case/44#ui-tabs-1> siguiente ➔

<http://www.integridadcorporativa.cl>

# Ejemplo de Canal de Recepción de Denuncias vía web site

Ingreso de denuncias:

condiciones **privacidad** tipo de caso información Consejero de integridad

confirmación

**Privacidad:**

Por favor, ingrese sus datos de contacto, o marque el casillero anónimo

Nombre

e-mail

teléfono

Deseo que esta presentación sea anónima (no dejaré datos de contacto)

Si el proceso desea efectuarse con identificación del denunciante

## Ejemplo de Canal de Recepción de Denuncias vía web site

Ingreso de denuncias:

condiciones **privacidad** tipo de caso información Consejero de integridad

confirmación

**Privacidad:**

Por favor, ingrese sus datos de contacto, o marque el casillero anónimo

Nombre

e-mail

teléfono

Deseo que esta presentación sea anónima (no dejaré datos de contacto)

✕ cancelar ← anterior siguiente →

Si el proceso desea efectuarse en forma anónima

<http://www.integridadcorporativa.cl>

## Ejemplo de Canal de Recepción de Denuncias vía web site

condiciones	privacidad	tipo de caso	información	Consejero de integridad
confirmación				

**Tipo de caso:**

Por favor, elija la categoría que corresponde mejor al caso

Tipo de caso	Descripción
<input type="radio"/> Mal uso de recursos	Los recursos son cualquier bien material o inmaterial de la empresa que se utilizan para fines no relacionados a la compañía (dinero, horas de trabajo, bienes, etc. Por ejemplo, utilizar papelería de la empresa para fines personales.
<input type="radio"/> Uso de información confidencial o privilegiada	Los trabajadores deben resguardar la información confidencial, privilegiada, privada o comercial de la empresa. No se debe divulgar ni utilizar indebidamente. Por ejemplo: datos personales de los trabajadores o clientes, planes comerciales, secretos comerciales; etc.

<http://www.integridadcorporativa.cl>

## Ejemplo de Canal de Recepción de Denuncias vía web site

- Robo 

La sustracción o el retiro no autorizado de equipos, muebles, accesorios, productos, efectivo, mercadería u otros bienes tangibles de la empresa.

---
- Acoso verbal o físico 

Declaraciones verbales persistentes no deseadas que son degradantes, ofensivas, humillantes o intimidantes. La Dirección del Trabajo ha definido el acoso laboral o mobbing como el hostigamiento permanente al trabajador, por ejemplo, desprecio de sus habilidades, persecución, burlas, ley del hielo, entre otras.

---
- Acoso sexual 

Se considera acoso sexual cuando una persona realiza en forma indebida, por cualquier medio, requerimientos de carácter sexual no consentidos por quien los recibe y que amenacen o perjudiquen su situación laboral o sus oportunidades en el empleo. Se incluye el acoso de un hombre a una mujer, de una mujer a un hombre o entre personas del mismo sexo. Estos requerimientos (contactos físicos, insinuaciones, correos electrónicos) pueden ser propuestos, insinuaciones, lenguaje o gestos vulgares, exhibición de material pornográfico, entre otros. La persistencia en el comportamiento sexual después que la persona objeto de ella ha manifestado que le resulta indeseable es lo que transforma dicha conducta en acoso.

---

<http://www.integridadcorporativa.cl>

## Ejemplo de Canal de Recepción de Denuncias vía web site

- Conflicto de interés      Un conflicto entre los intereses personales y las responsabilidades de un trabajador. Esto incluye cualquier acción tomada en beneficio o preferencia personal, antes que en bien de la compañía. Por ejemplo, ser jefe de un familiar o favorecer en una licitación a una amistad, entre otros.

---

- Discriminación      Es toda distinción, exclusión o preferencia de trato que, ocurrida con motivo o con ocasión de una relación de trabajo, se base en un criterio de raza, color, sexo, religión, sindicación, opinión política o cualquier otro que se considere irracional o injustificado, y que tenga por efecto alterar o anular la igualdad de trato en el empleo y la ocupación. La discriminación se puede dar al momento de una contratación, capacitación, despido injustificado, etc

---

- Cohecho      El cohecho es ofrecer objetos de valor, favores, dinero o cualquier beneficio a un funcionario público en Chile o en el extranjero para obtener un beneficio para la empresa.

---

- Lavado de dinero      El lavado de dinero es la conversión de dinero ilegítimo (proveniente de actividades delictivas tales como el narcotráfico, evasión tributaria, delitos económicos, etc.), en dinero con apariencia legal.

---

<http://www.integridadcorporativa.cl>

## Ejemplo de Canal de Recepción de Denuncias vía web site

Financiamiento del terrorismo

El financiamiento del terrorismo es el respaldo financiero entregado a cualquier organización que comprometa o involucre al terrorismo. Es un delito solicitar, recaudar o proveer fondos que directa o indirectamente se utilicen en la comisión de cualquier acto terrorista.

No sé

En caso de no saber como clasificar su denuncia escoja esta opción.

✖ cancelar

← anterior

siguiente →



# Ejemplo de Canal de Recepción de Denuncias vía web site

condiciones privacidad tipo de caso información Consejero de integridad

confirmación

## Casos o denuncias

**Describa el caso o denuncia**

Por favor sea lo más descriptivo posible al completar estas preguntas. Le recomendamos utilizar nombres propios (en lugar de él o ella), términos y eventos descriptivos. Por ejemplo: Juan Gómez (jefe de administración) grabó la base de datos de los clientes y se la vendió a una empresa de cobranza el 6 de enero de 2010. Entre más datos recuerde, mejor se podrá realizar la investigación.

**Mencionar a la(s) persona(s) que está(n) realizando la acción denunciada incluyendo nombre(s) y puesto(s):**

Si tiene esta información agréguela, si no, puede dejar esta casilla en blanco.

<http://www.integridadcorporativa.cl>

## Ejemplo de Canal de Recepción de Denuncias vía web site

### ¿Dónde sucedió?

Indique si fue dentro de la empresa, bodega, zona geográfica, etc.

### ¿Existen testigos del incidente?

Escribir los nombres y puestos de los testigos si los tiene.

### ¿Cuándo (aproximadamente) ocurrió?

Puede escribir la fecha y la hora si las tiene.

### ¿Cómo se dio cuenta de esta situación?

Escoja una opción

## Ejemplo de Canal de Recepción de Denuncias vía web site

Si hay externos involucrados, escriba el nombre de las personas y la institución a la que pertenecen.

¿Cuál es su relación con la empresa?

- Trabajador
- Proveedor
- Accionista
- Contratista
- Funcionario público
- Competencia
- Comunidad (vecino, ong, etc)
- Otro
- Empresa contratista
- Trabajador contratista

Si Ud. cuenta con archivos que respalden su denuncia puede adjuntarlos.

 Examinar...

las extensiones de archivos aceptadas son: .pdf .doc .xls .ppt .gif y .jpg

\* cancelar

← anterior

siguiente →

## Ejemplo de Canal de Recepción de Denuncias vía web side

condiciones    privacidad    tipo de caso    información    Consejero de integridad

confirmación

**Confirmación de ingreso:**

Muchas gracias, ha terminado de ingresar los datos de su inquietud y se generó un identificador y una clave para que pueda hacer seguimiento del caso

identificador: ezen6i

clave: dgjayq

Por favor, anote los dos valores y guárdelos en un lugar seguro. Tenga presente que estos datos son la única forma de acceder a su caso y conocer la respuesta, adjuntar nueva información o conocer su avance.

Cuando termine de anotar los dos valores, confirme y haga clic en enviar para terminar el ingreso del caso

¡Muchas gracias!

Ya anoté el identificador y la clave, puedo terminar y enviar el caso

<http://www.integridadcorporativa.cl>

JORGE BADILLO AYALA  
jgba1975@hotmail.com

