

ESPECIALIZACIÓN EN AUDITORÍA INTERNA GUBERNAMENTAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS UNIVERSIDAD
NACIONAL DE LA PLATA

TRABAJO INTEGRADOR FINAL (TIF)

DIAGNÓSTICO DE RIESGO DE FRAUDE EN PROCESOS SIN IMPACTO MONETARIO, ECONÓMICO O FINANCIERO EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS

AUTOR: KOMAID VAN GELDEREN, JOSE ALBERTO

DIRECTOR: FERNANDEZ MENTA, ADRIANA

JUNIO, 2024

1. RESUMEN

El presente Trabajo Integrador Final (TIF) aborda el diagnóstico del riesgo de fraude en los organismos públicos dentro de los procesos que no tienen un impacto económico o financiero. El objetivo general del trabajo consiste en proponer una herramienta que considere los aspectos más relevantes que permita dicho diagnóstico.

El problema planteado inicialmente presenta una serie de preguntas que se abordan durante el desarrollo del presente trabajo. Como primer punto las metodologías que existen para la evaluación de riesgo de fraude dentro de los organismos públicos y qué elementos se tienen en cuenta para su evaluación. Esto otorga evidencia suficiente que avala el problema de acceso a una herramienta de diagnóstico de exposición al riesgo de fraude. Como segundo punto se enlista cómo se evalúan los riesgos de fraude.

Desde el marco teórico se explora la relación entre fraude, sector público y control interno, realizando un análisis de las particularidades a las que se enfrenta el sector público a la hora de gestionar su exposición al riesgo de fraude debido a su diversidad, presiones políticas, limitaciones de recursos, características del personal y complejidades regulatorias. El Marco Internacional para la Práctica Profesional desarrollado por el Instituto de Auditores Interno, provee el sostén del desarrollo metodológico para el mismo.

A través del relevamiento de las distintas herramientas, que van desde la normativa desarrollada hasta guías de trabajo, se pueden identificar qué aspectos han sido prioritarios dentro del sector público para la detección y prevención del fraude. Mediante un cuestionario a agentes que trabajan dentro del sector público permite evaluar el nivel de conocimiento sobre el fraude, donde se percibe el mayor riesgo y las herramientas y estrategias implementadas para gestionarlo.

Posteriormente, a partir del marco conceptual y los relevamientos efectuados, se definen los aspectos a considerar que permitirán identificar y evaluar el riesgo de fraude con un

enfoque en los procesos que no tienen un impacto directo en cuestiones económicas o financieras.

Este trabajo pone en evidencia el déficit que existe en el abordaje dentro del sector público en la evaluación del riesgo de fraude y el acceso a herramientas que faciliten dicha evaluación, impactando directamente en la gestión y en las medidas de prevención y detección. Concluye destacando los desafíos a los que se enfrenta el sector público: la necesidad de implementar programas de formación conforme los distintos roles y la implementación de modelos de gestión de riesgos y en particular aquellos que consideren el riesgo de fraude.

PALABRAS CLAVE: AUDITORIA INTERNA, FRAUDE, SECTOR PUBLICO

2. ÍNDICE

Tabla de contenido

1. RESUMEN.....	2
2. ÍNDICE	4
3. INTRODUCCIÓN	5
4. PLANTEAMIENTO DEL TEMA/PROBLEMA	7
5. OBJETIVOS.....	10
6. MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL	11
6.1 Fraude	11
6.2 Sector Público	14
6.3 Riesgo de Fraude	19
7. DESARROLLO	22
7.1 Fraude y Control Interno.....	22
7.2 Sector Público y el Riesgo de Fraude	26
7.3 Rol de la Auditoría Interna frente al fraude.....	33
7.4 Herramientas para la evaluación de riesgos de fraude en el sector público nacional	39
7.5 Aspectos a considerar que permitan identificar y evaluar el riesgo de fraude con un enfoque en los procesos que no tienen un impacto directo en cuestiones económicas, financieras o monetarias	61
8. CONCLUSIONES	67
9. BIBLIOGRAFÍA.....	69
10. ANEXOS	75
Anexo I: Cuestionario para recopilar información sobre TIC en los procesos de Auditoría	75

3. INTRODUCCIÓN

El tema abordado en el presente trabajo es la propuesta de elementos metodológicos para el diagnóstico de riesgo de fraude en organizaciones públicas.

El problema que se observa es la falta de acceso a una herramienta para la evaluación de riesgos de fraude en procesos sin impacto en factores monetarios, económicos o financieros, por parte de los gestores de los procesos.

La elección del tema es motivada por la experiencia profesional y por el interés personal que impulsó al autor a la lectura de documentos vinculados con la gestión del riesgo de fraude. Una de las etapas críticas de cualquier programa de gestión de riesgo de fraude es la evaluación de la exposición al riesgo, en donde como mínimo es necesario identificar los riesgos concretos, medir la probabilidad de ocurrencia y el impacto en caso de materializarse, y definir las respuestas al mismo.

En este sentido, el riesgo de fraude se asocia frecuentemente a los procesos que están vinculados o tienen un impacto directo en cuestiones monetarias, económicas y financieras, en donde la administración pública ha avanzado incluso en normativa y programas específicos de prevención de riesgos de fraude, integridad y transparencia.

Eso implica, generalmente, que el riesgo de fraude en procesos que tienen un impacto directo en aspectos procedimentales, legales o reputacionales no se evalúe o su evaluación se realice de manera laxa, por distintos factores: la formación de las personas que gestionan el proceso, la falta de visualización o sensibilización del riesgo de fraude, la falta de acceso a una herramienta que facilite la evaluación. Si bien, dentro de la administración pública es la máxima autoridad de cada organismo o ente el responsable del mantenimiento y de un adecuado sistema de control interno, es responsabilidad de todos los miembros de la organización el establecimiento y mantenimiento de controles adecuados contra el fraude ya que, pese a la existencia de un adecuado sistema de control interno, este no garantiza la eliminación del fraude. Se requiere de programas de prevención, de gestión de las restricciones de recursos para implementar controles y del entendimiento de que los riesgos no son únicos ni estáticos, sino que están sujetos a los

cambios tecnológicos y la búsqueda constante de vulnerabilidades por parte de aquellos que buscan perpetrarlo.

Las herramientas de gestión de riesgo en sí mismas deben ser conocidas por aquellos que diseñan, gestionan y controlan procesos, con lo que proponer una metodología que ayude al diagnóstico de exposición al riesgo de fraude permitiría aplicar procedimientos de prevención y detección de manera razonable.

El abordaje del tema de gestión de riesgo de fraude no resulta novedoso ni original, ya que desde la década del 80 el tema ha evolucionado fuertemente siendo uno de los pilares del control interno. Las particularidades de la administración pública, como ser la falta de procesos definidos, la escasa formación en el tema o la falta de evaluaciones de riesgo, no han permitido que la exposición al riesgo de fraude haya sido gestionada de manera eficiente, general y sistemática.

Resulta importante entender entonces la particularidad de la administración pública, ya que la ciudadanía es parte interesada en que las organizaciones y los servicios públicos se presten teniendo en cuenta sus intereses, con criterios de economicidad, eficiencia y eficacia, al financiar la actividad del estado mediante impuestos y tasas.

Finalmente, cuando el riesgo de fraude se materializa, existe un impacto económico de manera directa (por el impacto en sí) e indirecta (costo de detección del fraude, programas de prevención, educación, etc.) y un impacto reputacional que afecta todo el contexto en el cual opera, como la imagen del organismo ante la opinión pública, el marco regulatorio y legal, la gobernabilidad e incluso a la opinión de los actores públicos y privados del extranjero.

4. PLANTEAMIENTO DEL TEMA/PROBLEMA

Toda organización, sea pública o privada, con o sin fines de lucro está expuesta al accionar del crimen organizado y al fraude. El nivel de exposición dependerá principalmente de dos factores: el volumen de las operaciones en términos económicos y la importancia de los bienes o servicios que presta.

Como fuera expuesto en el acápite anterior, el tema por abordar es la propuesta de elementos metodológicos para el diagnóstico de riesgo de corrupción o fraude en organizaciones públicas.

Según *The Institute of Internal Auditors* (2021), “el fraude es cualquier acto ilegal caracterizado por engaño, ocultación o violación de confianza, perpetrado por individuos y por organizaciones para obtener dinero, bienes o servicios, para evitar pagos o pérdida de servicios o para asegurarse ventajas personales o de negocio. Estos actos no implican una amenaza de violencia o de fuerza física” (*The Institute of Internal Auditors*, Agosto, 2021, pág. 24).

De esta definición se puede hacer una diferencia clave para enmarcar el tema propuesto. El fraude puede o no estar asociado a un factor monetario, económico o financiero. En el caso puntual de los bienes o servicios que provee la administración pública, generalmente estos no tienen costo y no tienen un sustituto en el sector privado, por lo que las barreras de acceso a ese bien o servicio serán un factor clave dentro de la evaluación del riesgo de fraude.

La delimitación surge de la misma propuesta. Dentro de los procesos, se pondrá especial énfasis en aquellos que no tienen un impacto directo en factores monetarios, económicos o financieros, sino en aquellos procesos en donde el producto o servicio ofrecido tiene un impacto directo en aspectos procedimentales, legales o reputacionales.

Aquellos procesos con un impacto directo en factores monetarios, económicos o financieros, como podrían ser procesos vinculados a las compras y contrataciones, a flujos de caja o movimientos de las cuentas bancarias, imputaciones contables o presupuestarias, liquidaciones de haberes o gestión del capital humano, generalmente tienen un abordaje para gestionar el riesgo de fraude, como pueden ser las distintas

herramientas normativas y de prevención que se han implementado dentro de los organismos públicos. Esto implica que el riesgo de fraude en el resto de los procesos quede sujeto a que aquellos que los diseñan, los gestionan o los controlan, tengan conocimiento y hayan llevado adelante una evaluación del riesgo, que permita gestionar el fraude de manera adecuada.

El problema planteado inicialmente presenta una serie de preguntas que deben ser tratadas en el abordaje de este trabajo. Como primer punto es necesario relevar qué metodologías existen para la evaluación de riesgo de fraude dentro de los organismos públicos y que elementos se tienen en cuenta para su evaluación. Esto permitirá reunir evidencia suficiente que avalen el problema de acceso a una herramienta de diagnóstico de exposición al riesgo de fraude. Como segundo punto es importante enlistar cómo se evalúan los riesgos de fraude al momento de diseñar, gestionar o controlar los procesos, ya que permitirá tener conocimiento sobre la forma de gestionarlo, y qué medidas se podrían implementar como estrategias de prevención y de detección. Finalmente, se debe definir cuáles son los aspectos que deben ser considerados para identificar y evaluar los riesgos de fraude en los procesos objeto de este trabajo, es decir, en aquellos que no tienen un impacto directo en cuestiones económicas, financieras o monetarias.

Durante el desarrollo del presente trabajo se definirá, explicará y relacionará los aspectos fundamentales del riesgo, fraude, control interno, sector público con la propuesta metodológica para el diagnóstico de riesgo de corrupción o fraude en organizaciones públicas.

La relevancia del tema la daría principalmente el beneficio que aportaría la gestión del riesgo de fraude dentro de los organismos públicos. Principalmente se verían beneficiados quienes diseñan los procesos para poder incluir los controles necesarios a fin de disminuir la exposición al riesgo, los que gestionan los procesos, ya que podrán implementar los controles necesarios, y finalmente quienes llevan adelante las tareas de control (auditoría interna), para que puedan enfocar las tareas o procedimientos de auditoría en aquellos puntos críticos del proceso en función al riesgo detectado. De manera secundaria, se beneficiaría la administración en su conjunto y la ciudadanía en

general, ya que se podría brindar cierto nivel de aseguramiento sobre los procesos llevados adelante por cada organismo público.

5. OBJETIVOS

El objetivo general del presente trabajo consiste en diseñar una herramienta que permita el diagnóstico del riesgo de fraude en los procesos que no tienen impacto directo en cuestiones económicas, financiera o monetarias dentro de los organismos públicos.

Para la consecución de dicho objetivo, se han establecido tres objetivos específicos:

- Identificar las metodologías que existen para la evaluación de riesgo de fraude dentro de los organismos públicos.
- Relevar cómo se evalúan los riesgos de fraude al momento de diseñar, gestionar o controlar los procesos dentro de los organismos públicos.
- Definir los aspectos a considerar que permitan identificar y evaluar el riesgo de fraude con un enfoque en los procesos que no tienen un impacto directo en cuestiones económicas, financieras o monetarias.

6. MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

Para el desarrollo del presente trabajo resulta necesario definir tres conceptos básicos: fraude, riesgo de fraude y sector público. Adicionalmente se mencionarán otros conceptos asociados a los mismos, a fin de poder establecer el marco necesario para abordar los objetivos planteados. De igual forma, durante el desarrollo del presente trabajo, se irán ampliando estos conceptos y estableciendo su relación con el control interno.

6.1 Fraude

La Real Academia Española define al Fraude como “Acción contraria a la verdad y a la rectitud, que perjudica a la persona contra quien se comete” y “Acto tendente a eludir una disposición legal en perjuicio del Estado o de terceros”.

A su vez el Código Penal Argentino en sus artículos 172 a 175, define a las estafas y defraudaciones como delitos contra la propiedad que comete una persona mediante estafa, fraude, es decir con ardid o engaño, o por abuso de confianza, lo que provoca un beneficio patrimonial propio o de terceros, o un perjuicio al patrimonio del sujeto engañado.

El Marco Internacional para la Práctica Profesional del Instituto de Auditores Internos define el fraude como:

“Cualquier acto ilegal caracterizado por engaño, ocultación o violación de confianza. Estos actos no requieren la aplicación de amenaza, de violencia o de fuerza física. Los fraudes son perpetrados por individuos y por organizaciones para obtener dinero, bienes o servicios, para evitar pagos o pérdida de servicios, o para asegurarse ventajas personales o de negocio” (The Institute of Internal Auditors, Enero, 2017, pág. 24).

Podemos citar otra definición de fraude proveniente de “Gestión del Riesgo de Fraude en la Organizaciones: Una guía práctica”, el cual indica que Fraude es cualquier acción u omisión intencional diseñada para engañar a otros, con el resultado de que la víctima

sufre una pérdida y/o que el perpetrador logra una ganancia.¹ (The Institute of Internal Auditors, Association of Certified Fraud Examiners y The American Institute of Certified Public Accountants, 2008, pág. 5)

Resulta oportuno mencionar que el Instituto de Auditores Internos menciona las tres características que son comunes a las razones que dan origen al fraude:

- La presión o incentivo que representa una necesidad que la persona que comete el fraude intenta satisfacer. A modo de ejemplo esto puede representarse como problemas financieros significativos, presiones para cumplir con ciertos objetivos o estimaciones que estén ligadas a beneficios extras o pago de multas en caso de incumplimientos.
- La oportunidad de cometer el fraude sin ser detectado. Hay coincidencia que quien comete el fraude no quiere ser detectado, por eso se aprovecha de las debilidades de control interno, falta de procedimientos, o fallas en el diseño de estos y sus controles.
- La racionalización es la capacidad de una persona para justificar el fraude que comete (The Institute of Internal Auditors, Diciembre, 2009, pág. 6).

Este modelo se conoce como “triángulo del fraude” y se utiliza para explicar los factores que hacen que una persona llegue a cometer fraude laboral. Estos tres componentes juntos llevan a un comportamiento fraudulento.²

El Árbol de Fraude surgió en el primer “Reporte a las Naciones sobre el Abuso y el Fraude Ocupacional” desarrollado en el año 1996 por la *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE) como un método de organización de distintas categorías de fraude según sus elementos específicos. El mismo ha sufrido modificaciones hasta su última versión publicada en el año 2016 agrupando los esquemas de fraude en tres grandes

¹ Traducción propia del inglés: “Fraud is any intentional act or omission designed to deceive others, resulting in the victim suffering a loss and/or the perpetrator achieving a gain”

² Este concepto fue desarrollado por Donald Ray Cressey en “Other people's money: a study in the social psychology of embezzlement (1973 Editorial Patterson Smith p.30).

grupos: corrupción, apropiación ilegal de activos y fraude en estados financieros. Si bien más adelante se profundizará en este concepto, resulta importante hacer una diferenciación con corrupción.

Si bien es común utilizarlos como sinónimos, fraude y corrupción son dos conceptos distintos. La corrupción conlleva el abuso de poder con fines lucrativos y para el beneficio propio de quien lo comete. La definición de corrupción que da Transparencia Internacional (IT) es “el abuso del poder encomendado para el beneficio propio” (Transparencia Internacional, 2009, pág. 14). Esto puede significar no solamente beneficios financieros sino también otro tipo de ventajas. Además, esta definición se aplica tanto al sector público como al privado. Naciones Unidas ha definido corrupción como el abuso de poder para obtener ganancias privadas.

El Instituto de Auditores Internos en el documento “Auditoría de actividades de anticorrupción” cita la definición dada por Urton L. Anderson, et al.³, “Corrupción: actos en los que las personas utilizan indebidamente su influencia en una transacción comercial para obtener algún beneficio para sí o para otra persona, en contra de su deber para con su empleador o los derechos de otros (por ejemplo, soborno, actuación en provecho propio o conflictos de intereses)” (The Institute of Internal Auditors, Agosto, 2021, pág. 23). No obstante, en un sentido más amplio la describe de manera general “como el uso de poder, dinero o favores por parte de personas en posición de autoridad o contactos en su red para provecho privado ilegítimo” (The Institute of Internal Auditors, Agosto, 2021, pág. 2).

En este sentido, el uso del poder encomendado es la principal característica de la corrupción. Otro punto de diferencia es que la corrupción es un delito en casi todo el mundo; en cambio según el tipo de fraude y la jurisdicción donde fue llevado a cabo, puede o no configurarse un delito. Como tercera característica distintiva podemos mencionar que en la corrupción ambas partes intervinientes cometen delito y en el fraude solo la parte que engaña es la que comete la falta o delito.

³ Urton L. Anderson, et al.³, Internal Auditing: Assurance and Advisory Services, 4th ed., BM-11

6.2 Sector Público

Para definir al Sector Público, vamos a seguir la línea del Instituto de Auditores Internos que en su documento “Características diferenciales de la Auditoría Interna en el Sector Público” define al Sector público⁴ como “Los órganos legislativos, ejecutivos, administrativos y judiciales, y sus cargos públicos, nombrados o electos, remunerados o no, en un puesto permanente o temporal en los niveles central y subnacional de la administración pública. Puede incluir empresas públicas, entes públicos empresariales, asociaciones público-privadas, y entidades que prestan servicios públicos y sus directivos (por ejemplo, de salud, educación y transporte público), que en algunos países pueden ser contratados, o financiados de manera privada” (The Institute of Internal Auditors, 2019, pág. 37).

La característica distintiva con el sector privado es que los organismos que componen el sector público son financiados con fondos públicos, ejecutan programas, proveen bienes o servicios para servir al interés público, que es su propósito primordial. La característica principal que distingue a las organizaciones del sector público es que tienen un mandato de servir, proteger y promover el interés público, en lugar de generar beneficios para los accionistas como ocurre en el sector privado.

El Instituto de Auditores Internos establece algunas características que diferencian generalmente a las organizaciones públicas de las privadas:

- Las estructuras de gobernanza en la administración pública indican la dependencia directa de funcionarios con cargos electivos o nombrados por estos. De igual forma, si la organización tiene directorio, consejo, comité de auditoría u otro órgano rector, los nombramientos de los mismos dependen de funcionarios con cargo electivos o nombrados por estos.

⁴ Esta definición a su vez fue tomada de OECD, Public Integrity.

- La totalidad o gran parte de la financiación de la organización está fijada y es proporcionada por la administración pública y depende generalmente de fondos públicos con origen en las impuestos y contribuciones de los ciudadanos.
- La administración pública controla directa o indirectamente, las políticas, operaciones, gestión y prestación de servicios por la organización, su regulación y estructura de control.
- Los empleados de la organización son funcionarios públicos sujetos a reglas de servicio público.
- La administración pública puede ejercer potestades de recaudación tributaria y otros poderes coercitivos sobre los ciudadanos y las empresas, a través de sus distintas estructuras o mediante la aplicación de leyes y regulaciones (The Institute of Internal Auditors, 2019, pág. 8).

Solo a modo enunciativo, la Ley de Administración Financiera en su título VI desarrolla el acápite vinculado al Control Interno. Establece a la Sindicatura General de la Nación como órgano rector de la materia en el sector público nacional, dependiente del Poder Ejecutivo Nacional. En el art. 100 (Ley 24156, 1992) establece “El sistema de control interno queda conformado por la Sindicatura General de la Nación, órgano normativo, de supervisión y coordinación, y por las unidades de auditoría interna que serán creadas en cada jurisdicción y en las entidades que dependan del Poder Ejecutivo Nacional. Estas unidades dependerán, jerárquicamente, de la autoridad superior de cada organismo y actuarán coordinadas técnicamente por la Sindicatura General”. En este sentido se crea un sistema de control SIGEN-UAI con un modelo de control integral e integrado, abarcar los aspectos presupuestarios, económicos, financieros, patrimoniales, normativos y de gestión, la evaluación de programas, proyectos y operaciones y debe estar fundado en criterios de economía, eficiencia y eficacia, acorde a lo señalado en el art. 103.

Es importante entonces destacar que, en el art. 101 (Ley 24156, 1992) establece:

“La autoridad superior de cada jurisdicción o entidad dependiente del Poder Ejecutivo nacional será responsable del mantenimiento y de un adecuado sistema de control interno que incluirá los instrumentos de control previo y

posterior incorporados en el plan de organización y en los reglamentos y manuales de procedimiento de cada organismo y la auditoría interna”.

En este sentido, la dirección de un organismo es responsable de evaluar y gestionar los riesgos que puedan afectar la capacidad de alcanzar los objetivos de la organización. Funciones como el cumplimiento o *compliance* y la gestión de riesgos, monitorizan la eficacia de los procesos de control interno.

Este artículo menciona además la existencia de reglamentos y manuales de procedimientos de los organismos. Eso infiere la responsabilidad de los organismos de tener procesos, y procedimientos definidos. El art. 101 (Decreto Reglamentario N° 1344, 2007) de la presente ley establece que se requerirá opinión previa favorable de la correspondiente Unidad de Auditoría Interna para la aprobación de los reglamentos y manuales de procedimientos, los cuales deberán incorporar instrumentos idóneos para el ejercicio del control previo y posterior.

Los auditores internos contribuyen mediante el aseguramiento y el asesoramiento de los procesos de gobernanza, gestión de riesgos y control de la organización, con independencia y objetividad. Esto está descrito en el art. 102 de la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control que establece:

“La auditoría interna es un servicio a toda la organización y consiste en un examen posterior de las actividades financieras y administrativas de las entidades a que hace referencia esta ley, realizada por los auditores integrantes de las unidades de auditoría interna. Las funciones y actividades de los auditores internos deberán mantenerse desligadas de las operaciones sujetas a su examen” (Ley 24156, 1992).

El Instituto de Auditores Internos menciona que la ética en el sector público se sustenta en el propósito primordial de servir al interés público a través de cuatro principios: integridad, rendición de cuentas, transparencia y equidad (The Institute of Internal Auditors, 2019, pág. 15).

La auditoría interna se ejerce en entornos legales y culturales diversos, para organizaciones que varían en propósito, tamaño, complejidad y estructura, y por personas internas o externas a la organización. Aunque estas diferencias puedan afectar a los enfoques de la práctica de la auditoría interna, la conformidad con la doctrina obligatoria del Marco es esencial para que los auditores internos, desempeñen sus responsabilidades y cumplan su misión.

En la serie 1100 del Marco Internacional para la Práctica Profesional (MIPP), las normas explican que, para ser eficaz, auditoría interna debe ser independiente, es decir, libre de condiciones que amenacen su capacidad de desempeñar sus responsabilidades de manera imparcial. En el sector público, los auditores internos deben estar preparados para confrontar intereses poderosos o profundamente arraigados, incluyendo intereses políticos, para poder identificar y llamar la atención sobre ineficiencia y despilfarro, o sobre una posible corrupción y los abusos de autoridad o poder, como inequidades o desviación del procedimiento debido cuando se promulga o aplica una política o actividad administrativa (The Institute of Internal Auditors, Enero, 2017, pág. 4).

El MIPP establece en la Norma 1110 – Independencia dentro de la organización “ El Director de Auditoría Interna debe responder ante un nivel jerárquico tal dentro de la organización que permita a la actividad de Auditoría Interna cumplir con sus responsabilidades. El Director de Auditoría Interna debe ratificar ante el Consejo, al menos anualmente, la independencia que tiene la actividad de Auditoría Interna dentro de la organización” (The Institute of Internal Auditors, Enero, 2017, pág. 5).

Debido a que no es objeto del presente trabajo no se profundizará sobre las distintas funciones del auditor interno, pero si es necesario mencionar una en particular: el diseño del plan de auditoría basado en riesgos. Al elaborar el plan de auditoría interna, se debe incorporar las leyes, regulaciones y normas aplicables a la organización, así como el panorama de riesgo particular en el sector público, incluyendo las presiones políticas, la transparencia pública, y otros elementos del contexto. Simultáneamente se debe fundamentar el plan en la evaluación de los riesgos de la organización. Las políticas y procedimientos de la función de auditoría interna deben alinearse con el Marco y con cualquier otro requisito de auditoría interna que haya sido codificado en las leyes

aplicables. Los requisitos legales también pueden afectar a los tipos de trabajos que deben ser incluidos y ejecutados dentro de un periodo de tiempo o un calendario concreto.

Resulta necesario mencionar como el Sector Público Nacional ha desarrollado un marco normativo basado en la búsqueda del comportamiento ético de sus funcionarios. A continuación se exponen los principales puntos considerados:

El art. 2 de la Ley de Ética en el Ejercicio de la Función Pública establece los deberes y pautas del comportamiento ético, en donde se destacan: “b) Desempeñarse con la observancia y respeto de los principios y pautas éticas establecidas en la presente ley: honestidad, probidad, rectitud, buena fe y austeridad republicana”; “c) Velar en todos sus actos por los intereses del Estado, orientados a la satisfacción del bienestar general, privilegiando de esa manera el interés público sobre el particular”; y “d) No recibir ningún beneficio personal indebido vinculado a la realización, retardo u omisión de un acto inherente a sus funciones, ni imponer condiciones especiales que deriven en ello” (Ley 25188, 1999).

A su vez el Código de Ética Pública en su art. 16 establece el principio de Legalidad “El funcionario público debe conocer y cumplir la Constitución Nacional, las leyes y los reglamentos que regulan su actividad. Debe observar en todo momento un comportamiento tal que, examinada su conducta, ésta no pueda ser objeto de reproche”, y el principio de Prudencia en el art. 9 “El funcionario público debe actuar con pleno conocimiento de las materias sometidas a su consideración, con la misma diligencia que un buen administrador emplearía para con sus propios bienes. El ejercicio de la función pública debe inspirar confianza en la comunidad. Asimismo, debe evitar acciones que pudieran poner en riesgo la finalidad de la función pública, el patrimonio del Estado o la imagen que debe tener la sociedad respecto de sus servidores” (Decreto 41, 1999).

El art. 13 configura el régimen de conflictos de intereses para los funcionarios públicos vinculados con el desempeño de actividades simultáneas y el de ser proveedores del organismo donde desempeñen funciones, y el art. 15 se refiere al deber de abstención de intervenir en determinadas situaciones (Ley 25188, 1999). Los arts. 24 y 25 (Ley 22520,

1981) establecen incompatibilidades específicas y adicionales para quienes ejercen cargos de jerarquía igual o superior a Subsecretario. Adicionalmente el art. 25 (Ley 25164, 1999) agrega una serie de incompatibilidades administrativas.

El art. 4 de la Ley de Ética en el Ejercicio de la Función Pública establece la obligación de presentar declaraciones juradas integrales donde se debe exponer la información patrimonial de los sujetos obligados, al inicio, al cese y de manera anual durante el ejercicio de la función pública. Esta obligación busca prevenir y detectar incompatibilidades, conflictos de intereses y eventuales enriquecimientos ilícitos por parte de los funcionarios, constituyendo una herramienta eficaz para proteger los intereses del estado (Ley 25188, 1999).

Adicionalmente se establece la obligatoriedad de registrar toda solicitud de audiencia realizada por personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, por sí o en representación de terceros “cuyo objeto consista en influir en el ejercicio de cualquiera de las funciones y/o decisiones de los organismos, entidades, empresas, sociedades, dependencias y de todo otro ente que funcione bajo la jurisdicción del Poder Ejecutivo Nacional” (Decreto 1172, 2003).

Finalmente podemos nombrar la prohibición de recibir obsequios con motivo o en ocasión del desempeño de la función pública. Dicha prohibición se encuentra establecida en el art. 18 (Ley 25188, 1999) reglamentado por el (Decreto 1179, 2016), que incorpora el Registro de Obsequios y Viajes financiados por terceros.

6.3 Riesgo de Fraude

Introduciendonos a la evaluación de riesgos, la norma 1210.A2 establece que los auditores internos deben tener conocimientos suficientes para evaluar el riesgo de fraude y la forma en que la organización lo gestiona. Sin embargo, el Auditor Interno debe aclarar a los responsables de la gestión de riesgos y gobernanza, que no se espera que los auditores internos tengan la experiencia de alguien cuya responsabilidad principal sea la detección e investigación de fraudes (The Institute of Internal Auditors, Enero, 2017, pág. 7).

El Instituto de Auditores Internos de España establece seis elementos básicos que debe incluir cualquier programa eficaz de prevención, detección e investigación.

- Un órgano que vele por la aplicación del Código de Conducta.
- Un Código de Conducta, Ética o Buenas Prácticas que defina los principios y valores que rigen las relaciones de la organización.
- El compromiso de la alta dirección.
- Un plan de comunicación y formación para toda la organización.
- Un programa eficaz de prevención, detección e investigación del fraude.
- Un canal de denuncias que permita informar irregularidades o eventuales incumplimientos al Código de Conducta (Instituto de Auditores Internos de España, Febrero, 2015, pág. 7).

Adicionalmente, establece cinco principios fundamentales para que una organización gestione proactivamente el riesgo de fraude:

- Establecer un programa de gestión del riesgo de fraude o programa anti-fraude que incluye la política escrita de la alta dirección relacionada con la gestión del riesgo de fraude.
- Realizar una evaluación periódica de la exposición al riesgo de fraude.
- Implantar técnicas de prevención, que eviten posibles fraudes y mitiguen su impacto.
- Implantar técnicas de detección, para descubrir fraudes cuando las técnicas de prevención fallan.
- Implantar un proceso de *reporting*, que es la gestión de la investigación del fraude y sus acciones correctivas implementadas (Instituto de Auditores Internos de España, Febrero, 2015, pág. 8).

Un programa de gestión del riesgo de fraude o programa antifraude es la base para prevenir y detectar actos fraudulentos y criminales. Se basa en un documento único que incluye todas las actividades para comunicar y evaluar las políticas y procesos establecidos contra el fraude. El mismo debe abordar los roles y responsabilidades dentro de la organización, el compromiso de la alta dirección, la evaluación del riesgo

de fraude, los procedimientos de reporte y protección de los denunciantes y denunciados, el procedimiento de investigación, las acciones correctivas y la vigilancia y el seguimiento continuo.

Es interesante mencionar que el Manual de Control Interno Gubernamental dictado por Sindicatura General de la Nación, no define al fraude, y al riesgo dentro de su glosario de términos básicos de la auditoría gubernamental. No obstante, menciona dentro de los aspectos a considerar en la programación de la auditoría y en la ejecución, elementos asociados al fraude y a la evaluación de riesgos, y específicamente desarrolla los conceptos de evaluación del riesgo de auditoría (Resolución 3, 2011).

Por último, las Normas Generales de Control Interno para el Sector Público Nacional, dictado por Sindicatura General de la Nación, adopta como base el Marco COSO⁵, reconocido internacionalmente como modelo para diseñar, implementar y desarrollar el control interno y evaluar su efectividad. En este modelo se establecen a través de sus 5 componentes y 17 principios, elementos de cumplimiento de la normativa, generación de información y gestión operativa que permite evaluar el nivel de riesgo general en el que opera una organización. Dentro del mismo se incluyen parámetros de evaluación vinculado directamente con el fraude, sobre todo en el Componente 2 “Evaluación de Riesgos”, Principio 8 “Evaluación de riesgos de fraude” donde se considera la posibilidad de fraude entre los riesgos a evaluar por parte del organismo (Resolución 172, 2014).

⁵ El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway es una organización que desarrolla directrices para que las empresas evalúen los controles internos, la gestión de riesgos y la disuasión del fraude.

7. DESARROLLO

7.1 Fraude y Control Interno

De las definiciones de fraude establecida en el apartado anterior podemos establecer que, el fraude:

1. se basa en actos contrarios a la verdad y a la rectitud que,
2. utilizan el engaño, ocultar información y la violación de confianza
3. perjudicando a una persona u organización,
4. que el individuo y/u organización que lo comete utiliza para obtener dinero, bienes o servicios, para evitar pagos o pérdida de servicios, o para asegurarse ventajas personales o de negocio,
5. se realiza sin utilizar la amenaza o violencia física.

Estos cinco elementos son importantes para poder establecer si una acción se encuadra o no dentro del fraude, y adicionalmente establece los primeros indicadores que se deben tener en cuenta a la hora de establecer herramientas que permitan controlarlo.

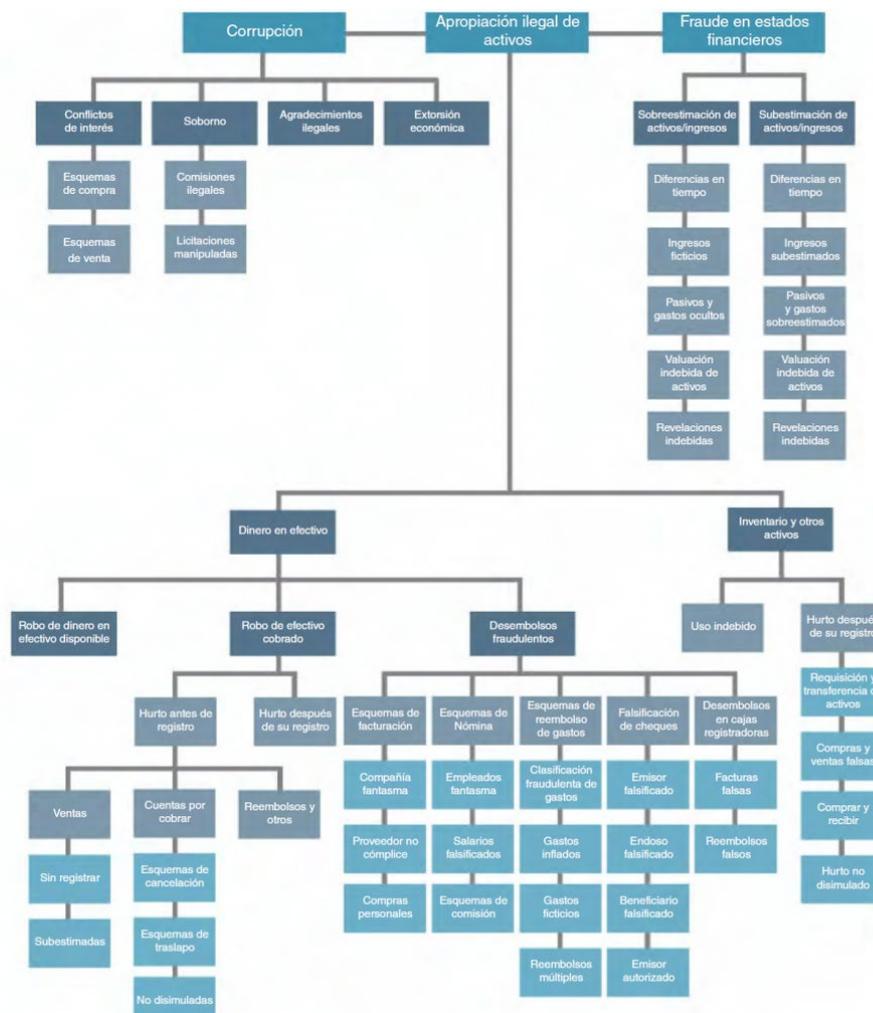
Existen diferentes tipos o esquemas de fraude. A modo de ejemplo, el Instituto de Auditores Internos cita los siguientes:

- Malversación de activos (efectivo, suministros, inventarios, equipos, información, etc.)
- Robo de efectivo antes de que se registre su ingreso.
- Pago de servicios o bienes inexistentes.
- Solicitud de reembolsos de gastos ficticios o inflados.
- Reclamos de pagos por compensación falsos.
- Información falsa o adulterada en los estados financieros.
- Conflicto de interés no divulgado.
- Desvío de transacciones potencialmente rentables hacia un empleado o tercero.
- El uso no autorizado o ilegal o el robo de información confidencial con el fin de obtener algún beneficio.

- Actividad entre partes relacionadas, en donde uno recibe un beneficio del otro, que no se obtendría en una transacción normal y justa.
- Evasión de impuestos (reporte intencional de información falsa).
- Sobornos para influir en algún resultado.
- Corrupción (The Institute of Internal Auditors, Diciembre, 2009, pág. 11).

Es interesante ver como en el árbol de fraude la Asociación de Examinadores de Fraudes o *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE) agrupa los esquemas de fraude en tres grandes grupos: corrupción, apropiación ilegal de activos y fraude en estados financieros. El esquema completo se presenta a continuación:

Figura 1: Sistema de clasificación del fraude y abuso ocupacional (árbol de fraude)



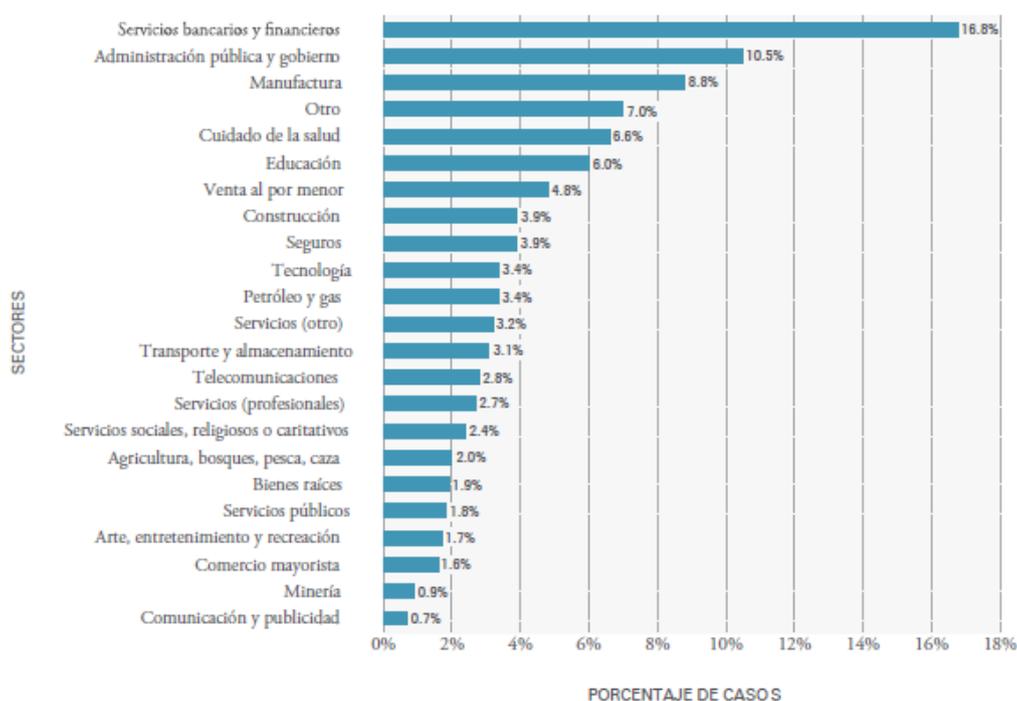
Nota: (Asociación de Examinadores de Fraude, 2016, pág. 11)

El informe Reporte a las Naciones sobre el Abuso y el Fraude Ocupacional 2016 detalla que los métodos de fraude más comunes son los documentos fraudulentos físicos creados, los documentos físicos alterados, y las transacciones en los sistemas contables creadas o alteradas, y en menor medida la alteración de documentos y transacciones en sistemas electrónicos (Asociación de Examinadores de Fraude, 2016, pág. 19).

A su vez informa que la denuncia es el principal canal de detección inicial de fraudes, seguida por el accionar de la Auditoría Interna y la revisión por parte de la Dirección. Esto pone de manifiesto la importancia del rol de la Auditoría Interna en la detección de fraude (Asociación de Examinadores de Fraude, 2016, pág. 21).

De igual manera establece que los tres sectores en donde ocurren los fraudes con mayor frecuencia son los servicios bancarios y financieros con un 16,8% de los casos de fraude relevados, la administración pública y el gobierno con un 10,5% y la manufactura con un 8,8% del total de casos analizados, destacando la importancia de la probabilidad de ocurrencia del fraude dentro de la administración pública.

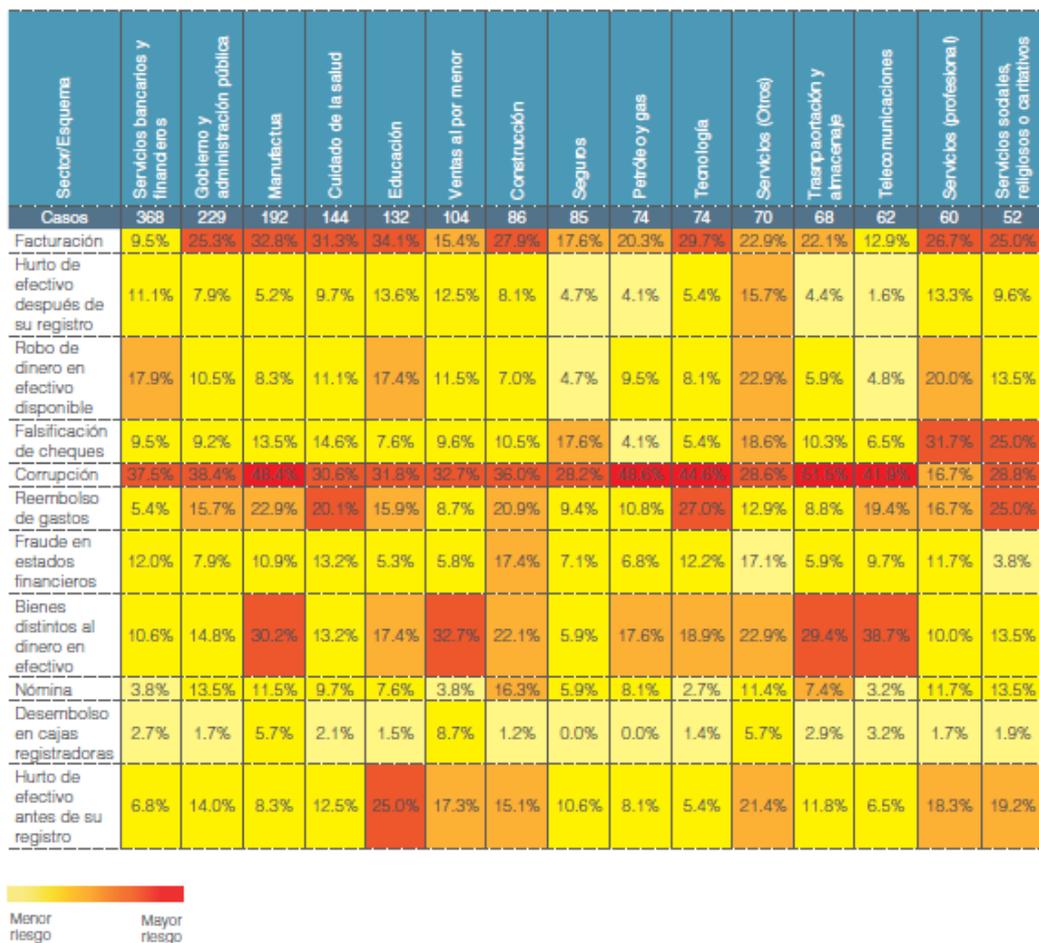
Figura 2: Sector de la Organización Víctima de Fraude



Nota: (Asociación de Examinadores de Fraude, 2016, pág. 34)

Específicamente para el sector “administración pública y el gobierno” el reporte destaca que los principales esquemas de fraude utilizados están asociados a la facturación, la corrupción y el reembolso de gastos.

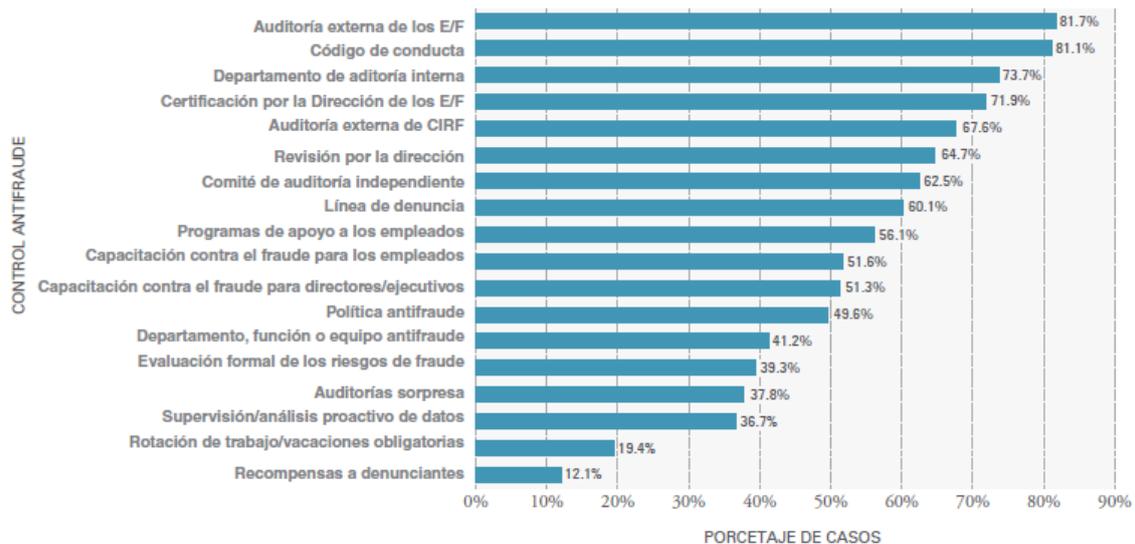
Figura 3: Frecuencia de los tipos de fraude por sector.



Nota: (Asociación de Examinadores de Fraude, 2016, pág. 36)

Entre los principales controles antifraudes implementados se observa la auditoría externa de los estados financieros, la implementación de un código de conducta y el departamento de auditoría interna.

Figura 4: Frecuencia de los controles antifraude.



Nota: (Asociación de Examinadores de Fraude, 2016, pág. 38)

7.2 Sector Público y el Riesgo de Fraude

La Administración Pública, a través de sus distintos entes y organismos, proveen bienes y/o servicios para satisfacer al interés público, que es su propósito primordial, como ya se mencionó previamente. Estos bienes o servicios dependerán del tipo de organismo del que se trate, pero si tienen una característica fundamental: al no existir en la mayoría de los casos un sustituto de estos en el sector privado, el sector público se constituye como un monopolio legal en la prestación de los mismos. Toda la actividad realizada por estos organismos se lleva adelante mediante programas, planes, procesos y procedimientos.

Ahora bien, existen procesos y procedimientos que un organismo lleva adelante para el cumplimiento de sus objetivos que implican un movimiento de recursos monetarios o financieros. Ejemplo de estos son: las compras y contrataciones públicas, la gestión de los pagos, la contratación de recursos humanos, el otorgamiento de permisos y

concesiones, la regulación de la actividad privada, etc. Estas actividades realizadas por un organismo implican un movimiento de recursos monetarios o financieros, lo cual exponen a dichos procedimientos por su propia naturaleza a mayores riesgos.

Por otra parte, hay otros procesos y procedimientos que lleva adelante un organismo que no implican directamente un movimiento de recursos monetarios o financieros. Ejemplo de estos pueden ser la entrega de una licencia o habilitación para realizar una actividad puntual, la atención médica brindada por establecimientos de salud públicos, o incluso procesos internos de un organismo como la administración de bases de datos de información, la gestión de los legajos del personal, la administración de las redes informáticas, o el control del presentismo del personal. Todas estas actividades se llevan a cabo diariamente y no implican un movimiento de recursos monetarios o financieros.

Si bien esta condición puede hacerlas menos atractivas, no quedan exentas del riesgo de fraude, ya que el mismo puede configurarse de otras maneras como ser, la malversación de activos críticos vinculados con la información del organismo o de su personal, el soborno o el conflicto de interés entre otros.

No obstante, no es objeto de estudio del presente trabajo estudiar las causas de fraude dentro de las organizaciones públicas. Si es importante considerar que existe evidencia empírica que demuestra su materialización en distintos países alrededor del mundo (Asociación de Examinadores de Fraude, 2016, pág. 35).

Ahora es importante hacer un paralelismo entre el triángulo de fraude y las características de la administración pública. En el siguiente punteo, no se busca establecer un criterio de causas o justificación del fraude dentro de la administración pública, sino mencionar qué características son comunes a los organismos que componen el sector público que pueden generar oportunidades a la aparición del fraude:

1. La presión o incentivo que se traduce en una necesidad para que la persona intente satisfacer mediante el fraude:
 - i. La administración pública suele tener en su gran mayoría escalas salariales para sus funcionarios que no suelen ser competitivas comparadas con las del sector privado.

- ii. Existen muchas debilidades en el desarrollo de la carrera profesional dentro de la administración pública. En la gran mayoría de los casos el crecimiento solo se explica por la antigüedad laboral y no por el desarrollo o avance profesional. No existen o son muy débiles las herramientas o estructuras de incentivos para el desarrollo profesional dentro de la administración pública que se traduzca en mejoras pecuniarias.
2. Oportunidad para cometer fraude sin ser detectado:
 - i. No todos los procesos y procedimientos de la administración pública se encuentran debidamente definidos y documentados. Esta debilidad se traduce en la dificultad para implantar controles internos de las actividades que se realizan.
 - ii. La función de rendición de cuentas, si bien es un principio que debe estar presente dentro de la cultura ética de los organismos públicos, muchas veces en la práctica se presenta como una debilidad, dificultando el monitoreo y la vigilancia de las actividades.
 - iii. Falta de conocimiento y competencias técnicas de los auditores internos de los organismos, controles débiles aplicados por la multiplicidad de tareas a realizar y falta de herramientas para evaluar el riesgo.
 3. Racionalización o justificación del fraude:
 - i. La característica de que el financiamiento del sector público provenga en su gran mayoría de fondos públicos, facilita la situación en la víctima del fraude no es fácilmente identificable o reconocible.
 - ii. Es más frecuente encontrar acciones inaceptables pero que fueron habituales dentro de la cultura de la organización.
 - iii. La falta de capacitación de los funcionarios públicos en materia de ética, integridad es la base para el desconocimiento de las consecuencias de ciertas acciones.

- iv. La falta de castigo o sanciones a las personas que cometen fraude.

La Asociación de Examinadores de Fraude aborda las principales debilidades de control observadas. Si bien menciona la dificultad de determinar con exactitud las fallas de los sistemas que permitieron la comisión del fraude, las tres principales debilidades de control que contribuyeron al fraude fueron la falta de controles internos, la elusión de los controles internos existentes y la falta de revisiones por la dirección (Asociación de Examinadores de Fraude, 2016, pág. 47). Esta mención resulta interesante ya que asocia directamente a la materialización del fraude, con la falta o falla de controles internos y sus revisiones.

A su vez, cuando se evalúa la posición del defraudador, más del 40% de los casos son empleados, aproximadamente un 37% son directores de nivel operativo y el restante se corresponde con los mandos ejecutivos. Ahora, es importante resaltar que a medida que aumenta el rango o posición del defraudador, aumenta el impacto del fraude realizado (Asociación de Examinadores de Fraude, 2016, pág. 49). Esto es importante de señalar ya que demuestra que el fraude ocurre en todos los niveles de la organización.

Un punto importante es considerar la tipificación del defraudador a la hora de establecer o priorizar ciertos controles o mecanismos de prevención: en el 70% de los casos es hombre, de entre 30 y 50 años, con un nivel medio alto de educación (Asociación de Examinadores de Fraude, 2016, págs. 57,60,61).

Dentro de las principales banderas rojas⁶ asociadas a la racionalización de los actos de fraude, se mencionan a vivir más allá de los propios medios, pasar por dificultades financieras o tener una relación inusualmente cercana con proveedores/clientes (Asociación de Examinadores de Fraude, 2016, pág. 70). Este punto es importante de considerar ya que el fraude es cometido por personas, y parte de los mecanismos de prevención deben estar asociados a la gestión de los recursos humanos.

⁶ Las banderas rojas, pues, son una serie de alertas que debemos observar y tener en cuenta tanto en la prevención como en la detección del fraude.

Toda organización debe entender y conocer cuáles son los riesgos específicos a los cuales se encuentra expuesta, ya sea de manera directa o indirecta. Esta evaluación del riesgo debe incluir la identificación del riesgo concreto, la probabilidad de ocurrencia y el impacto, y la respuesta al mismo.

La identificación del riesgo de fraude concreto requiere de la utilización de fuentes internas y externas. Como fuentes externas se pueden nombrar los organismos reguladores, u organismos de control externos, el propio sector, las guías y documentos técnicos como COSO y las organizaciones profesionales. Como fuentes internas se pueden nombrar a entrevistas con el personal de la organización, los canales de denuncias y los procedimientos analíticos implementados.

A su vez se deben considerar los incentivos, las presiones y las oportunidades de cometer fraude. Debe considerar el nivel de controles implementados, los controles que se eliminan, los controles débiles y la segregación de funciones.

La tecnología ha permitido a las organizaciones obtener innumerables beneficios, mayor acceso a la información, aumentar la velocidad de las comunicaciones, acelerar cada una de las operaciones o transacciones llevadas a cabo, no obstante, también a partir de la tecnología se ha incrementado la exposición al riesgo de fraude.

De la misma manera que identificar los riesgos de fraude de manera concreta, es importante cuantificar la probabilidad de ocurrencia y el impacto que cada riesgo generaría en caso de materializarse.

En primer lugar, es necesario considerar los riesgos inherentes al proceso o a la organización. Posteriormente a la evaluación de los riesgos de fraude es necesario evaluar el riesgo residual, para poder determinar el potencial impacto de cada uno de ellos y los controles preventivos y de detección a implementar como el modo de gestionarlos.

La probabilidad de ocurrencia de un riesgo determinado considera factores como la ocurrencia en el pasado, la frecuencia del mismo, la complejidad, el número de personas intervinientes, etc. Determinada su probabilidad, es necesario categorizarla. Existen

varias formas de categorizar la probabilidad de un riesgo, pero generalmente se las agrupan en 3 o 4 categorías que van del Probable al Remoto.

La evaluación del impacto existente en caso de que un riesgo se materialice debe tener en cuenta:

- Factores económicos, monetarios y financieros en los estados contables.
- Factores operacionales.
- Valor de la marca.
- Factores reputacionales.
- Aspectos legales y regulatorios.

De igual modo que la probabilidad de ocurrencia, el impacto una vez determinado debe categorizarse en 3 o 4 tipos que van del Bajo al Muy Significativo.

Una vez determinados los riesgos inherentes, los riesgos residuales, la probabilidad de ocurrencia y el impacto de los mismos, es necesario que las organizaciones definan su tolerancia al riesgo. El nivel de tolerancia al riesgo varía de una organización a otra, y debe definirse considerando la responsabilidad del organismo ante los distintos grupos de interés. Así es como existen organismos que gestionan sus riesgos de fraude priorizando solo aquellos con impacto en los estados financieros, y aquellos que tienen una política más estricta o la llamada “tolerancia cero”.

El Instituto de Auditores Internos de España menciona que “Las técnicas de prevención de fraude no garantizan que el fraude no se cometa, pero son la primera línea de actuación para minimizar el riesgo”. Asimismo, destaca la importancia de una política escrita que establezca responsables de gestionar el riesgo dentro de la organización (prevención, detección e investigación), detallando los derechos y obligaciones tanto de la conducción como de los empleados frente a una potencial irregularidad (Instituto de Auditores Internos de España, Febrero, 2015, pág. 11).

Como otros mecanismos de prevención, destaca el estudio de antecedentes de los empleados, el desarrollo de capacitación en materia antifraude, el desarrollo de programas de compensación y la realización de entrevistas de salida del personal en

cuanto a recursos humanos. Adicionalmente, menciona la importancia de alinear el nivel de autoridad con la responsabilidad de un agente dentro de la organización. Finalmente, un sistema de procedimientos transaccionales permite la revisión por parte de terceros relacionados de toda la información que recolecta, almacena, modifica y recupera la organización por las transacciones producidas.

Los controles de detección dependen en gran parte de los riesgos de fraude identificados. Así como los controles de prevención son fácilmente identificables por parte de todo el personal, los controles de detección operan en un contexto que no son tan evidentes. De esta forma, los canales de denuncias u otros mecanismos de *reporting* anónimo, y los procesos de control y detección, como por ejemplo las revisiones de Auditoría Interna, son los métodos más eficaces de detección de fraude.

Como ya se mencionó anteriormente, resulta recomendable contar con un protocolo de actuación frente al fraude. El Instituto de Auditores Internos de España menciona que el documento debe definir el procedimiento desde que se detecta la posible infracción hasta su resolución, y tratar todos los aspectos que surjan a lo largo de la investigación: legales, toma de evidencias, consultas a externos, áreas involucradas, modelos de *reporting*, y medidas correctivas y disciplinarias, entre otros (Instituto de Auditores Internos de España, Febrero, 2015, pág. 13).

Es importante entonces establecer el procedimiento general para actuar frente al fraude:

- Como primer punto, se puede tener un evento identificado como potencial fraude a través de distintas vías: empleados, clientes, proveedores, auditores, revisiones de procesos, etc.
- A partir de este punto resulta necesario categorizar las alegaciones recibidas.
- Confirmar la validez de las mismas.
- Definir la gravedad de la situación.
- Comunicar al nivel apropiado de la organización.
- Realizar las investigaciones y determinar las responsabilidades.
- Resolver y cerrar la investigación.
- Determinar qué información permanecerá como confidencial

- Documentar la investigación llevada a cabo.

Las investigaciones de fraude generalmente incluyen entrevistas, recolección de evidencias (documentos internos, fuentes públicas, externas, digitales, etc.), análisis de las evidencias recolectadas y pruebas analíticas de testeo o hipótesis.

Dentro de las acciones correctivas a implementar, las mismas pueden ser:

- Abrir procedimiento civil o penal según corresponda.
- Establecer medidas disciplinarias.
- Despedir a los agentes involucrados.
- Implementar nuevos procedimientos, procesos o actividades de control.

7.3 Rol de la Auditoría Interna frente al fraude

De lo hasta aquí expuesto y en base al marco de referencia, es posible definir las responsabilidades de los actores claves en cuanto a la prevención, detección e investigación del fraude. El siguiente cuadro resume esas responsabilidades:

Cuadro 1: Principales responsabilidades frente al fraude

Máximas Autoridades	<p>Establecer el tono ético para que el organismo perciba la conducta de sus responsables.</p> <p>Definir el sistema de principios, valores, reglas de actuación y comportamientos en el organismo (Código de Conducta), su diseño, y comunicación efectiva de dichas políticas y procedimientos.</p> <p>Entender el riesgo de fraude.</p> <p>Gestionar el riesgo de fraude y definir el apetito de riesgo.</p> <p>Definir los roles y responsabilidades del personal de la organización, las políticas y procedimientos internos, el nivel de autoridad y de acceso a la información.</p> <p>Definir el sistema de control interno, la supervisión y la documentación de las áreas de mayor riesgo.</p> <p>Asegurar que la evaluación de riesgos y el enfoque de fraude formen parte del plan estratégico de la organización.</p>
--------------------------------	--

	<p>Realizar el seguimiento de los informes de auditoría en relación con los riesgos de fraude, el cumplimiento de las políticas establecidas y las actividades de control.</p> <p>Facilitar las actividades de control y las tareas de auditoría interna y externa.</p>
Dirección/Mandos medios	<p>Diseñar e implementar el sistema de gestión de riesgo de fraude.</p> <p>Implementar los controles internos, redactar las políticas y procedimientos necesarios para la gestión del riesgo de fraude y evaluar su eficacia.</p> <p>Informar a las máximas autoridades sobre las medidas adoptadas para gestionar el riesgo de fraude y la evaluación de su eficacia.</p>
Auditoría Interna	<p>Asegurar a las autoridades que los controles en materia de fraude son suficientes para cubrir los riesgos identificados y garantizar que dichos controles funcionan de manera eficaz.</p> <p>Evaluar los riesgos de fraude y revisar de manera periódica la capacidad de gestión de la dirección. Validar que se estipulan políticas y normas que realizan una evaluación y cobertura aceptable del riesgo.</p> <p>Planificar y supervisar la eficiencia del sistema de control interno.</p> <p>Informar a las máximas autoridades/comité de auditoría/comité de control interno los resultados de las actividades de supervisión.</p> <p>Colaborar en la implementación de programa de análisis de riesgo de fraude.</p>
Comité de Auditoría / Comité de Control Interno	<p>Gestionar el riesgo de fraude.</p> <p>Supervisar la evaluación que la organización realiza del mismo.</p> <p>Vincular a auditoría interna con el área responsable de la gestión riesgo de fraude y su seguimiento.</p>
Personal	<p>Establecer y mantener los adecuados controles contra el fraude.</p>
Todos los niveles de la organización	<p>Tener un conocimiento básico sobre el fraude.</p> <p>Entender los procedimientos de trabajo, los controles y como están diseñados para gestionar el riesgo de fraude.</p>

	<p>Leer y entender las políticas y procedimientos (código de ética/conducta, políticas de fraude, canales de denuncia, políticas operacionales, etc.)</p> <p>Participar en el diseño e implementación de las actividades de control y seguimiento de los mismos.</p> <p>Informar acerca de sospechas o indicios de fraude.</p> <p>Cooperar en las investigaciones de fraude.</p>
--	--

Nota: Elaboración propia

Un adecuado sistema de control interno es esencial en la prevención e investigación del fraude, pero no garantiza la eliminación de este. Es necesario entender que existen restricciones de recursos para la ejecución de los controles, por lo que, en conjunto con un programa de prevención, es posible reducir la probabilidad de ocurrencia, el impacto y aumentar la velocidad de detección. Asimismo, es importante entender que los riesgos son dinámicos ya que responden a factores tecnológicos, y están constantemente expuestos a la búsqueda de nuevas oportunidades por parte de los defraudadores.

La Auditoría Interna debe entonces enfocar sus actividades en revisiones aleatorias, considerando el pensamiento del defraudador, las practicas no habituales, el uso de medidas de excepción y los cambios en la conducta del personal. A su vez las revisiones deben enfocarse en debilidades de control interno, y considerando el análisis del universo de las operaciones. Adicionalmente se debe considerar el uso de indicadores que puedan indicar desvíos o existencia de situaciones irregulares siempre que sean posibles.

La importancia de los controles internos para la gestión del riesgo de fraude no es un concepto nuevo. El marco COSO identifica 17 principios agrupados en cinco componentes de control. Este marco sirve para el diseño de controles de modo de garantizar que toda la organización:

- Tenga conocimientos básicos de fraude y pueda detectar las señales de alerta;

- Entienda cuál es su rol en la organización y como sus procedimientos de trabajo se diseñan con el fin de gestionar el riesgo de fraude;
- Entienda las políticas y procedimientos ya sean vinculadas al fraude como las operacionales;
- Participen en el proceso del diseño e implementación de las actividades de control y seguimiento del fraude;
- Utilicen los canales de denuncias adecuados;
- Cooperen con las investigaciones de fraude.

El Instituto de Auditores Internos de España, presenta de manera resumida las responsabilidades de la Auditoría Interna según los componentes que conforman el COSO.

Cuadro 2: Responsabilidades de Auditoría Interna según los componentes que conforman el COSO

<p>AMBIENTE DE CONTROL</p>	<p>Validar la existencia de políticas y procedimientos antifraude</p> <p>Verificar su alineación con el código de ética conducta y política de contratación</p> <p>Complementar y analizar las funciones de auditoría interna en el nuevo contexto</p> <p>Incorporar un esquema de aprendizaje que desemboque en nuevos diseños y formación</p> <p>Implementar políticas y metodologías de investigación</p> <p>Revisar eventos alertas y comportamientos sospechosos de fraude</p> <p>Delimitar responsabilidades y comunicar resultados</p>
<p>EVALUACION DE RIESGOS DE FRAUDE</p>	<p>Validar evaluaciones de procesos que contemplen el riesgo de fraude</p> <p>Incorporar el riesgo de fraude en las matrices de riesgos y controles existentes</p> <p>Converger en la documentación, actualización y certificación de</p>

	los procesos
ACTIVIDADES DE CONTROL DE FRAUDE	<p>Colaborar en la definición de controles mitigantes de riesgos identificados</p> <p>Contribuir a la mejora de controles preventivos y de detección</p> <p>Ayudar a generar planes anti fraude con rotación de áreas aprobados por la dirección</p> <p>Incorporar al plan anual de auditoría actividades de control antifraude</p>
INFORMACION Y COMUNICACIÓN	<p>Consensuar con Recursos Humanos programas corporativos de comunicación</p> <p>Asistir en la implementación de capacitaciones</p> <p>Fomentar el uso de programas de denuncia anónima</p>
SUPERVISION	<p>Realizar evaluaciones periódicas de controles antifraude</p> <p>Aprovechar las herramientas de análisis de datos</p> <p>Implementar un modelo de seguimiento continuo</p>

Nota: (Instituto de Auditores Internos de España, Febrero, 2015, pág. 22).

Es importante mencionar, a la hora de considerar el rol de la Auditoría Interna dentro del organismo, el modelo de las 3 líneas de defensa y su actualización del año 2020 como el modelo de las 3 líneas. Este ayuda a delegar y coordinar las tareas de gestión del riesgo de forma sistemática para toda la organización. Ofrece una manera simple y efectiva de potenciar las comunicaciones entre los implicados en la gestión y el control del riesgo, a partir de la simplificación de las tareas y responsabilidades de cada área. (The Institute of Internal Auditors, Julio, 2020, pág. 6). A continuación, se exponen los roles clave para la auditoría interna establecidos en dicho documento:

- Mantiene la responsabilidad primaria ante el organismo de gobierno y la independencia de las responsabilidades de la gestión.
- Comunica el aseguramiento independiente y objetivo junto con el asesoramiento a la dirección y al organismo de gobierno sobre la adecuación y la eficacia del

- gobierno y la gestión de riesgo (incluyendo el control interno) para apoyar el logro de los objetivos organizacionales, promover y facilitar la mejora continua.
- Informa al organismo de gobierno las deficiencias en la independencia y la objetividad y aplica las salvaguardas necesarias.

El Marco Internacional de Prácticas Profesionales (MIPP) establece la normativa a considerar en temas de fraude respecto al rol de la auditoría interna. Como primer punto se puede mencionar al código ético de auditoría interna que recoge cuatro principios relevantes en temáticas críticas como las de fraude: la integridad, la objetividad, la confidencialidad y la competencia. Las normas sobre atributos establecen que "los trabajos deben cumplirse con aptitud y cuidado profesional adecuados" y específicamente se menciona en 1210.A2 que "los auditores internos deben tener conocimientos suficientes para evaluar el riesgo de fraude y la forma en 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 de fraude". La norma 1220.A1 dice "el auditor interno debe ejercer el debido cuidado profesional al considerar (...) la probabilidad de errores materiales, fraude o incumplimientos" (The Institute of Internal Auditors, Enero, 2017, págs. 7,8).

El marco en la norma 2060 confiere al auditor interno 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 el riesgo de fraude". La actividad de auditoría interna debe evaluar la posibilidad de ocurrencia de fraude y cómo la organización maneja y gestiona el riesgo de fraude, según la norma 2120.A2, y que el auditor interno debe considerar la probabilidad de errores fraude incumplimiento y otras exposiciones significativas al elaborar los objetivos del trabajo, conforme la norma 2210.A2 (The Institute of Internal Auditors, Enero, 2017, págs. 13, 15, 17).

De esto se desprende que la primera responsabilidad de auditoría interna en materia de fraude implica la identificación de los riesgos, la revisión de la calidad y operatividad de los controles que mitigan el riesgo de fraude, el deber de informar sobre los riesgos existentes y, paralelamente formarse y cumplir internamente los requisitos para el

desempeño de la función de manera idónea y en total cumplimiento de las normativas vigentes.

De esta forma es posible definir las siguientes funciones críticas de auditoría interna en materia de riesgo de fraude.

- Como primer punto resulta importante la confección periódica de un mapa de riesgos que contemple el fraude en cada proceso, su nivel de exposición y los controles existentes.
- En segundo lugar, resulta importante fomentar e impulsar la existencia de medidas preventivas dentro de la organización en general y en los procesos en particular.
- Asimismo, Auditoría Interna debe velar por una adecuada supervisión en cuanto a la segregación de las funciones.
- Finalmente debe elaborar sus planes de auditoría con la finalidad de garantizar de forma eficaz y eficiente la máxima cobertura de los riesgos de la organización con los recursos de los que se dispone.

7.4 Herramientas para la evaluación de riesgos de fraude en el sector público nacional

Para el caso de Argentina, a través del órgano rector no existe una única herramienta para la evaluación de riesgo de fraude, o no se han desarrollado herramientas específicas según la temática, existe un cuerpo normativo desarrollado por la Sindicatura General de la Nación que contempla distintos elementos a considerar dentro de la evaluación de riesgos y puntualmente el riesgo de fraude.

A través de la Resolución SIGEN N° 172/2014 se establecen las Normas Generales de Control Interno para el Sector Público Nacional, actualizando de esta manera las normas vigentes desde la Resolución SIGEN N° 107/1998, mediante el cual se adoptó el Marco COSO. El actual modelo COSO aprobado se basa en cinco componentes y 17 principios de control interno, los cuales representan los conceptos fundamentales que deben aplicarse para alcanzar un control interno efectivo. A través de las normas es posible

evaluar el nivel de madurez del sistema de control interno, en la cual se encuentra cada organismo.

A. Ambiente de Control

1. Integridad y Valores Éticos
2. Responsabilidades de Supervisión
3. Estructura, autoridad y responsabilidad
4. Competencias del personal
5. Responsabilidad y rendición de cuentas

B. Evaluación de riesgos

6. Especificación de objetivos
7. Identificación y análisis de riesgo
8. Evaluación de riesgos de fraude
9. Identificación y análisis de cambios

C. Actividades de Control

10. Definición e implementación de actividades de control
11. Definición e implementación de controles sobre la tecnología
12. Políticas y procedimientos

D. Información y Comunicación

13. Relevancia de la información
14. Comunicaciones internas
15. Comunicaciones externas

E. Supervisión

16. Evaluaciones
17. Evaluación y comunicación de las deficiencias

Al evaluar el principio Evaluación de Riesgos de Fraude, se obtiene el nivel de madurez frente a la exposición frente al fraude en estados contables y reportes financieros o presupuestarios, en el fraude en reportes o información no contable y en la apropiación indebida de activos u otros ilícitos que puedan afectar a la organización. Busca también evaluar las medidas de respuesta o control para el tratamiento del fraude.

Adicionalmente, cada componente del COSO contempla puntos a evaluar vinculados con el fraude.

Cuadro 3: Principales aspectos vinculados al riesgo de fraude del Marco COSO.

Principios	Aspectos que evalúa
Principio 1: Integridad y valores éticos	Código de Conducta / Ética en la Función Pública.
Principio 2: Responsabilidades de Supervisión	Incompatibilidades y Conflictos de Intereses. Supervisión de la gestión: implementación y funcionamiento del control interno. Comité de Control Interno
Principio 3: Estructura, autoridad y responsabilidad	Niveles de autoridad y responsabilidad. Separación de funciones. Permisos de acceso a los sistemas.
Principio 4: Competencias del personal	Incorporación, desarrollo de carrera y motivación. Evaluación de la adhesión a los valores y código de conducta. Capacitación. Riesgo de dependencia. Concentración de funciones.
Principio 5: Responsabilidad y rendición de cuentas	Implementación de controles internos para reducir los riesgos. Rendición de cuentas.
Principio 6: Especificación de objetivos	Objetivos definidos documentados y alineados. Evaluación del cumplimiento de dichos objetivos.
Principio 7: Identificación y análisis de riesgo	Análisis de los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos. Definición de la tolerancia al riesgo.

	Definición de los controles.
Principio 8: Evaluación de riesgos de fraude	Evaluación de riesgos, que contemple el riesgo de fraude. Definición de las respuestas o controles para su tratamiento.
Principio 9: Identificación y análisis de cambios.	Evaluación de los cambios que puedan afectar al riesgo de fraude.
Principio 10: Definición e implementación de actividades de control	Políticas y procedimientos que contengan los controles establecidos. Supervisión y monitoreo. Calidad de la información. Acceso a la misma. Permisos de acceso. Niveles de autorización y aprobación. Verificaciones. Controles de seguridad física y sobre datos. Conciliaciones. Controles de supervisión. Controles automatizados. Separación de funciones y responsabilidades. Separación del registro, autorización y aprobación.
Principio 11: Definición e implementación de controles sobre la tecnología.	Definición del nivel de soporte tecnológico y los controles. Gestión de la Seguridad de la Información. Controles de acceso. Separación de funciones. Controles sobre la adquisición, desarrollo y los cambios.
Principio 12: Políticas y procedimientos.	Políticas y procedimientos documentados. Revisión periódica. Controles establecidos. Responsabilidades y rendición de cuentas. Seguimiento y monitoreo.
Principio 13: Relevancia de la información.	Generación de información relevante y de calidad, accesible, correcta, actualizada, protegida, suficiente, oportuna, válida, verificable y conservable.

Principio 14: Comunicaciones internas.	Mecanismos de comunicación efectivos. Reporte interno de irregularidades o desvíos que comprometan el sistema de control interno.
Principio 15: Comunicaciones externas.	Mecanismos de comunicación efectivos hacia el afuera, mediante los canales apropiados.
Principio 16: Evaluaciones.	Mecanismos de supervisión mediante: actividades de monitoreo continuas o rutinarias, evaluaciones específicas (auditoría interna y/o externa). Autoevaluaciones.
Principio 17: Evaluación y comunicación de las deficiencias.	Comunicación de las deficiencias de control interno para la adopción de medidas correctivas, su seguimiento y monitoreo.

Nota: (Resolución 172, 2014)

En relación con las Normas Generales de Control Interno, se han dictado otras normas específicas sobre los temas en cuestión, a modo de guías de evaluación o instructivos de trabajo, en donde se desarrollaron con mayor especificidad parte de cada uno de los componentes de control interno. A continuación, se citan aquellas normas en las cuales se observan temas relacionados con el fraude. Es importante mencionar, que estas guías o instructivos se actualizan frecuentemente considerando los cambios normativos que se van incorporando.

El programa de trabajo sobre el proceso de Proceso de Compras y Contrataciones tiene su última versión en el año 2023. El mismo considera temas relacionados con la transparencia, difusión y publicidad, niveles de autorización y responsabilidades, cumplimiento normativo, planificación de los procesos de compras y contrataciones, comunicación y control del proceso y evaluación del cumplimiento del contrato (Programa de Trabajo, Mayo, 2023).

En materia de incompatibilidades, conflictos de intereses y lucha contra la corrupción, se desarrolló el Cuestionario para la Verificación del Cumplimiento del Régimen de Presentación de Declaración Jurada Patrimonial Integral, en el marco de la Ley N° 25.188 Ética en el Ejercicio de la Función Pública. En el mismo se contempla el

cumplimiento del marco normativo establecido por el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos y la Oficina Anticorrupción (Programa de Trabajo, Noviembre, 2017).

A su vez mediante el Instructivo de Trabajo N° 03/2019 – SNI denominado “Lucha contra la corrupción”, se busca evaluar el cumplimiento del Plan Nacional Anticorrupción⁷, y verificar su desarrollo, mejora y cumplimiento, evaluando el conocimiento del marco normativo (Ley N° 25.188), el desarrollo de códigos de Ética o de Conducta, la difusión de los principios éticos establecidos en la Decisión Administrativa N° 1.047/2017, el cumplimiento del registro de obsequios y viajes, la integridad en compras y contrataciones, la implementación de sistema de gestión anti soborno, la gestión de riesgos de corrupción, fraude y lavado de activos, y la implementación de programas de integridad y canales de denuncia (Instructivo de Trabajo 3, Febrero, 2019).

Con la Resolución Conjunta SIGEN-OA-SGyEP N° 1/2021 denominada “Encuesta Nacional de Integridad” se evalúa el desarrollo de un programa o plan de integridad, la implementación de un código de ética, el control sobre la incompatibilidad y el conflicto de intereses, la elaboración de mapa de riesgos de integridad, capacitación en la materia, el Régimen de obsequios y viajes Decreto N° 1179/2016 y el Registro de Audiencias Decreto N° 1172/2003, el cumplimiento de las DDJJ Patrimoniales Integrales, los canales de denuncia y tratamiento, funcionamiento de Áreas de integridad y Acceso a la Información Pública, políticas de integridad y transparencia en procesos de compras y contrataciones y el Decreto N° 202/2017 DDJJ de Intereses en los procesos de compras y contrataciones (Resolución Conjunta 1, Junio, 2021).

En el año 2013, se elaboró el “Cuestionario de Control Interno y Auditoría. Área Personal Recursos Humanos”, en el cual se consideraron criterios básicos para el análisis de la gestión de Recursos Humanos, como ser la evaluación de incompatibilidades, código de ética, motivación del personal, encuestas de satisfacción y opinión, capacitación, política salarial adecuada y equitativa, reconocimiento salarial y desarrollo de carrera, segregación de funciones, controles de registros de firmas, y de

⁷ Aprobado por Decreto N° 258/2019 impulsado por la Oficina Anticorrupción.

registros escritos contra los de sistemas, controles sobre la liquidación de haberes y su soporte documental y restricciones de acceso a los sistemas (Programa de Trabajo, Septiembre, 2013).

Mediante el Instructivo de Trabajo N° 4/2022–SIN “Acceso a la información” se pretende controlar el grado de cumplimiento del ente o empresa en materia de acceso a la información Ley N° 27.275, fomentando la transparencia de la gestión pública. (Instructivo de Trabajo, Mayo, 2022)

El documento “Pautas para la intervención por parte de las Unidades de Auditoría Interna en la aprobación de los reglamentos y manuales de procedimientos” desarrollado para dar cumplimiento al artículo 101 de la Ley N° 24.156, considera una serie puntos que valen la pena destacar:

- El documento analizado debe asegurar su alineamiento con los valores de ética e integridad aplicables a la organización, considerando la Ley N° 25.188, los Valores Organizacionales, Códigos de Conducta y Políticas.
- Al describir los pasos de la actividad, el manual o reglamento debe contemplar los controles internos necesarios para reducir los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos planteados (tanto desde el punto de vista de la gestión operativa, del cumplimiento normativo y de la generación de información), contemplando en particular los riesgos de fraude. Este último tipo de riesgo, constituye un tipo particular de riesgo sobre el cumplimiento normativo, pudiendo provenir tanto de parte del personal de la organización -en todos los niveles-, como por parte de los terceros con los que ésta interactúa, y puede abarcar fraude en estados contables, reportes financieros, reportes presupuestarios, etc.; fraude en reportes o información no contable; y apropiación indebida de activos u otros ilícitos que puedan afectar a la organización. El reglamento o procedimiento bajo análisis, debiera especificar, por lo tanto, los controles que constituyan medidas de respuesta para reducir los riesgos que afecten al proceso.
- Debe tenerse en cuenta que los controles deben presentar una adecuada relación costo-beneficio respecto de los riesgos que se busca reducir.

- Para la revisión de la suficiencia y adecuación de los controles, se sugiere considerar las Normas Generales de Control Interno y Normas Particulares de Control Interno aplicables, así como las prácticas recomendadas en materia de control interno.
- Integridad, exactitud y oportunidad de la información producida (financiera, administrativa y operativa para uso interno y externo).
- Las acciones relevantes deben quedar claramente documentadas. Su archivo debe permitir su verificación posterior.
- Eficacia, economía y eficiencia en la ejecución del proceso operativo.
- Prevención, detección y corrección oportuna ante la ocurrencia de desvíos en el cumplimiento de los objetivos.
- Debida protección de los activos y demás recursos.
- Prevención, detección y adopción de acciones oportunas ante la ocurrencia de errores o prácticas deshonestas, hechos irregulares o ilícitos.
- Restricción de accesos para la ejecución de operaciones o transacciones, solo a las personas autorizadas. Estos controles de restricción de accesos deben alcanzar -según corresponda- las acciones de generación, modificación o consulta de transacciones, tanto sea sobre procesos informáticos como manuales.
- Siempre que resulte factible, debe propiciarse la implementación de controles automatizados (en lugar de aquellos realizados en forma manual), ya que permiten reducir el nivel de discrecionalidad y riesgo de errores (Resolución 162, Noviembre, 2014).

Para el establecimiento de las causas relacionadas a las diferencias entre los criterios establecidos y la condición encontrada, la Resolución SIGEN N° 173/2018 en su anexo I describe, entre otras, a las siguientes causas principales ligadas al Fraude/Corrupción:

- Aplicación de las normas para beneficio propio.
- Factores económicos desfavorable de quien autoriza valida el procedimiento.
- Falta de voluntad política.
- Falta de controles.

- Influencia indebida de criterios y de interés particulares en la selección de personal.
- Manipulación y alteración de los sistemas de información.
- Falta de designación de responsables / Falta de designación de responsables para favorecer la transparencia.
- Falta de integridad de los decisores / Falta de integridad del servidor público.
- Negligencia de los funcionarios.
- Presión de grupo de poder.
- Presiones indebidas y posibilidades de hechos de corrupción para una menor exigencia normativa y/o regulatoria.
- Robo de activos.
- Uso indebido de recursos con fines ajenos al organismo.
- Voluntad de evasión impositiva (Resolución 173, Octubre, 2018).

Asimismo, reconoce el riesgo de corrupción como aquel relacionado con la posibilidad de que un servidor público actúe de modo voluntario para obtener un beneficio propio en detrimento de los intereses de la ciudadanía.

Como efectos ligados al Fraude/Corrupción:

- Daño Patrimonial.
- Imagen Institucional afectada.
- Incumplimiento de misiones y funciones.
- Interrupción de las operaciones.
- Manejo indebido de los recursos o negligencia en el desarrollo de las actividades.
- Pérdida de información crítica.

Mediante el Instructivo de Trabajo N° 7/2021 se evalúa el cumplimiento de la Decisión Administrativa N° 641/2021 que establece los Requisitos Mínimos de Seguridad de la Información para los organismos comprendidos en el inciso a) del artículo 8° de la Ley 24.156 de Administración Financiera. (Instructivo de Trabajo 7, Septiembre, 2021)

La Resolución SIGEN N° 87/2022 establece las “Normas de Control Interno para Tecnología de la Información Sector Público Nacional”. Estas normas contemplan cuestiones relativas a la Seguridad de la Información, independencia del área de Tecnología de la Información (TI) respecto de las áreas usuarias, responsabilidades, separación de funciones, control por oposición, rotación en puestos críticos, la existencia de política de seguridad de la información. Adicionalmente el área de TI debe desarrollar, documentar, aprobar y comunicar políticas y procedimientos respecto de las actividades relacionadas con la TI. Tales políticas y procedimientos deben mantenerse actualizados. Deben especificar las tareas y controles a realizar en los distintos procesos, así como los responsables y las sanciones disciplinarias asociadas (Resolución 87, Enero, 2022).

Dentro de los riesgos que se buscan reducir con estas normas está el fraude o irregularidades por concentración de funciones, dificultades para exigir rendiciones de cuentas, el retraso de la organización en la capacidad informática, errores en la información o que la misma sea no confiable, acceso a la información por parte de personas no autorizadas o terceros, exposición de información confidencial, dificultades para detectar errores por falta de controles por oposición, dependencia de determinado personal o concentración de responsabilidades, comprobación de la ejecución de tareas, cambios a programas o datos que no dejan rastros, son fraudulentos o encubren otras irregularidades, sistemas con controles insuficientes y errores en los controles manuales, entre otros.

En diciembre del año 2013, se dictaron las Buenas Prácticas para Auditar la Toma del Inventario Físico, que se enfoca en controles sobre los activos físicos del organismo (Programa de Trabajo, Diciembre, 2013).

En el documento “Herramientas para la evaluación de procedimientos administrativos” elaborado por la Sindicatura General de la Nación en mayo del 2013, se establecen actividades de control como la separación de funciones y responsabilidades, el control por oposición de intereses, el acceso restringido a los recursos, activos y utilización, la rotación del personal, establecer niveles de autorización, procedimientos y

responsabilidades escritos y comunicados, y el registro oportuno y adecuado de transacciones y hechos (Programa de Trabajo, Diciembre, 2013).

En el documento de “Metodología para la Elaboración de la Matriz de Exposición (Impacto- Probabilidad)” establecido como obligatorio en la Resolución N° 370/2022 para la elaboración de los Planes Anuales de Auditoría, no se incluye de manera puntual la evaluación del riesgo del fraude dentro de los conceptos de probabilidad de ocurrencia, sino que la misma debería considerarse dentro del factor “Opinión de la UAI sobre el sistema de control interno” y “Deficiencias de organización del proceso”. Sin embargo, su antecedente "Metodologías de Evaluación de Riesgos" establece que dentro de la valoración del ambiente de control se incluyen cuestiones relacionadas con la integridad, la transparencia y las responsabilidades. En el factor Sensibilidad-Susceptibilidad, se considera la probabilidad de ocurrencia de fraude como un criterio a ser analizado.

Si bien se encuentra derogada, la Resolución N° 36/2011 de la Sindicatura General de la Nación, establece en uno de sus anexos el documento “Buena Práctica de Control Interno Metodología de Diagnóstico de Procesos – Autoevaluación”, una herramienta formulada con la idea de diagnosticar la madurez de los procesos y analizar el sistema de control interno, por parte de los responsables de la gestión. El documento incluye cuestiones relativas a la definición de los procesos, sus metas y objetivos, pero incorpora aspectos a considerar como la evaluación de los desvíos, los controles implementados y sus resultados, la calidad de la información producida, las responsabilidades, la separación de las tareas y el acceso restringido a los recursos, activos y registros (Resolución 36, Abril, 2011).

Si bien la enumeración precedente no resultó exhaustiva acerca de las metodologías o herramientas dispuestas para la evaluación del riesgo de fraude dentro del sector público nacional, no fue posible identificar una única herramienta que abarque todos los temas relevantes que faciliten dicha evaluación. No obstante, a partir de los documentos relevados, resulta importante hacer un resumen de los temas que fueron considerados.

- Código de Ética o de Conducta. Difusión.

- Incompatibilidades y conflicto de intereses.
- Evaluación de riesgo y evaluación de riesgo de fraude.
- Implementación de sistema de gestión antisoborno. Política antifraude.
- Políticas de Integridad y canales de denuncia. Gestión del fraude.
- Gestión del riesgo de fraude (corrupción y lavado de activos). Prevención, detección y corrección.
- Capacitación en fraude, ética e integridad.
- Transparencia de los actos, difusión y publicidad. Transparencia en compras y contrataciones. Acceso a la información pública.
- Responsabilidades, niveles de autorización. Segregación de funciones. Rotación del personal.
- Procesos documentados. Controles del proceso. Controles y restricciones de acceso a registros, sistemas. Soporte documental de las transacciones y/u operaciones. Integridad, exactitud y oportunidad de la información generada. Controles por oposición de intereses.
- Controles automatizados. Política de Seguridad de la Información. Actualización de la capacidad informática. Sistemas o cambios a programas fraudulentos.
- Planificación y evaluación del cumplimiento. Rendición de cuentas
- Desarrollo de carrera y política salarial. Controles sobre la liquidación de haberes.

Por último, podemos nombrar a la “Matriz de Riesgo” que realiza anualmente la Sindicatura General de la Nación con el objeto de caracterizar a los distintos organismos que componen el Sector Público Nacional. Es un trabajo conjunto que se realiza en simultáneo con las Unidades de Auditoría Interna y se evalúan conceptos generales abarcados en la Resolución SIGEN N° 172/2014 Normas Generales de Control Interno para el Sector Público Nacional. Adicionalmente contempla cuestiones de presupuesto y ejecución, activos, seguridad informática, pagos, procedimientos vinculados a compras y contrataciones.

A partir de estos elementos considerados, podemos realizar la agrupación en dos categorías: aspectos generales y aspectos específicos sobre el proceso, y la tecnología. Esta caracterización será abordada más adelante para la propuesta metodológica.

Para poder evaluar cómo se llevan a cabo estos controles, y el conocimiento que tiene el personal del sector público nacional que lleva adelante acciones de control y gestión de los procesos, se procederá a exponer los resultados obtenidos a través de un cuestionario efectuado. Adicionalmente se realizará un análisis acorde al marco teórico y al relevamiento realizado, con el objetivo de llegar a un diagnóstico basado en el conjunto de evidencia recopilada. De esta forma se busca abordar el segundo objetivo del presente trabajo que es el de relevar cómo se evalúan los riesgos de fraude al momento de diseñar, gestionar o controlar los procesos dentro de los organismos públicos.

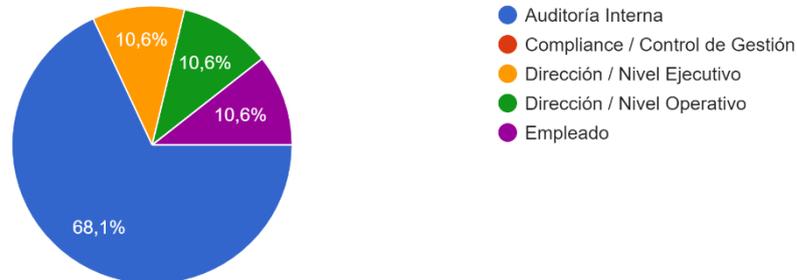
Se administraron 47 cuestionarios. El primer punto relevado es el tipo de organización donde se desempeñan dentro del Sector Público Nacional. De acuerdo con los resultados obtenidos, el 87,2% de los encuestados trabajan dentro de la Administración Central u Organismos Descentralizados, un 2,1% en Empresas y Sociedades del Estado y un 10,6% en Otros Entes Públicos.

El segundo punto encuestado es el rol que cumplen dentro de la organización. Un 68,1% pertenece a Auditoría Interna, y con un 10,6% se encuentran Dirección / Nivel Ejecutivo, Dirección / Nivel Operativo y Empleado. Cabe destacar que ningún encuestado mencionó pertenecer al sector Compliance/Control de Gestión.

Figura 5: Rol que cumple el encuestado dentro de la organización.

Rol que cumple dentro de la organización:

47 respuestas



Posteriormente se pidió que se especifique dicho rol dentro del organismo donde preste servicios.

De los 32 encuestados que respondieron pertenecer a Auditoría Interna, 23 son auditores operativos, 4 auditores contables, 2 auditores titulares, 1 supervisor de auditoría informática, 1 auditor legal y 1 asistente.

De los 5 encuestados que respondieron pertenecer a la Dirección / Nivel Ejecutivo, 2 gestionan programas, 1 gestiona un área legal, 1 gestiona área de administración y 1 gestiona área de tecnología de la información.

De los 5 encuestados que respondieron pertenecer a la Dirección / Nivel Operativo, 2 mencionaron pertenecer al área de administración, 1 al área legal, 1 al área de infraestructura y 1 al área de inteligencia comercial.

Finalmente, de los 5 encuestados que respondieron pertenecer a la categoría empleado, 2 cumplen funciones administrativas, 1 se desempeña en el área legal, 1 en el área de recursos humanos y 1 en el área de control.

Posteriormente se solicitó a los encuestados definir fraude en función a sus conocimientos. Las respuestas fueron categorizadas en función a los elementos más comunes o frecuentes que se observaron y se contrastaron contra los 5 elementos extraídos de las definiciones de fraude.

1. se basa en actos contrarios a la verdad y a la rectitud que,

2. utilizan el engaño, ocultar información y la violación de confianza
3. perjudicando a una persona u organización,
4. que el individuo y/u organización que lo comete utiliza para obtener dinero, bienes o servicios, para evitar pagos o pérdida de servicios, o para asegurarse ventajas personales o de negocio,
5. se realiza sin utilizar la amenaza o violencia física.

De los resultados obtenidos, 2 respuestas se consideran completamente incorrectas, sin poder distinguir ningún elemento que defina al fraude. Tampoco hay ninguna respuesta que contenga los cinco elementos, de hecho, nadie hizo mención o referencia al último elemento “sin utilizar la amenaza o violencia física”. Existen solo 2 respuestas que contienen 4 elementos, y 11 que contienen 3 elementos. Estas respuestas podríamos considerarlas correctas/parcialmente correctas. Ahora existen 17 respuestas con 2 elementos y 15 con 1 elemento. Si a esta cantidad le sumamos las 2 respuestas que no distinguen ningún elemento, podemos concluir que el 72,3% de las respuestas no pudieron definir fraude con un nivel de aceptable y un 27,7% de las respuestas se consideran parcialmente correctas/correctas. Es interesante contrastar estos resultados con que el 68,1% de los encuestados pertenecen al área de Auditoría Interna.

Cuadro 4: Categorización de las respuestas relacionadas con la definición de fraude

1. se basa en actos contrarios a la verdad y a la rectitud que,	Contrarios a la verdad	1
	Infringir normas	18
	Conducta delictiva	3
2. utilizan el engaño, ocultar información y la violación de confianza	Actos intencionados/engaño/deshonesto	21
3. perjudicando a una persona u organización,	Perjuicio persona/ente	19
	Perjuicio económico	3
4. que el individuo y/u organización que lo comete utiliza para obtener dinero, bienes o servicios, para evitar pagos o pérdida de servicios, o para asegurarse ventajas personales o de negocio,	Obtener ventajas/beneficios	15
5. se realiza sin utilizar la amenaza o violencia física.		0
Otros elementos	Desvío de recursos	3
	Cantidad de personas	2

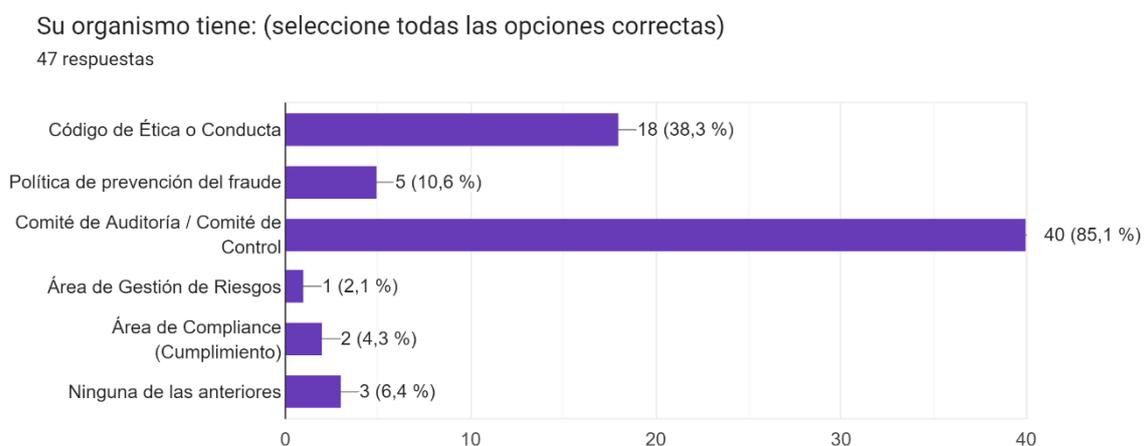
	Desvío/error/información/estados contables	3
	Posición de ventaja	1
	Información financiera	1

Un resultado interesante es ver que los elementos más identificados son 1) se basa en actos contrarios a la verdad y a la rectitud que, 2) utilizan el engaño, ocultar información y la violación de confianza y el 3) perjudicando a una persona u organización, obteniendo 22, 21 y 22 frecuencias respectivamente. Sin embargo, solo en 15 ocasiones se menciona la finalidad para el cual se comete el fraude, es decir, que el individuo y/u organización que lo comete utiliza para obtener dinero, bienes o servicios, para evitar pagos o pérdida de servicios, o para asegurarse ventajas personales o de negocio.

Resulta relevante que 7 respuestas hacen mención de que el beneficio es únicamente económico o patrimonial.

Posteriormente se consultó sobre los recursos o herramientas que tenía el organismo/ente que podrían facilitar acciones contra el fraude.

Figura 6: Frecuencia de las herramientas de prevención de fraude

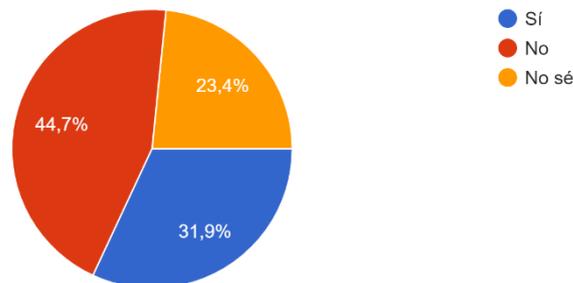


El 85,1% mencionó tener un Comité de Control o de Auditoría y el 38,3% disponen de Códigos de Ética o de Conducta. Con menor significatividad, estuvieron la existencia de políticas antifraude y áreas de gestión de riesgo o de cumplimiento. Este resultado infiere que las Unidades de Auditoría Interna o Gerencias de Auditoría se constituyen como la principal herramienta para la prevención y detección del fraude dentro del sector público nacional.

La siguiente pregunta estuvo relacionada con la capacitación en fraude, ética, transparencia e integridad a propuesta del organismo/ente. Solo el 31,9% de los encuestados manifestó haber recibido alguna capacitación en la temática.

Figura 7: Frecuencia de realización de evaluaciones de riesgo.

Realiza su organización evaluaciones de riesgo?
47 respuestas



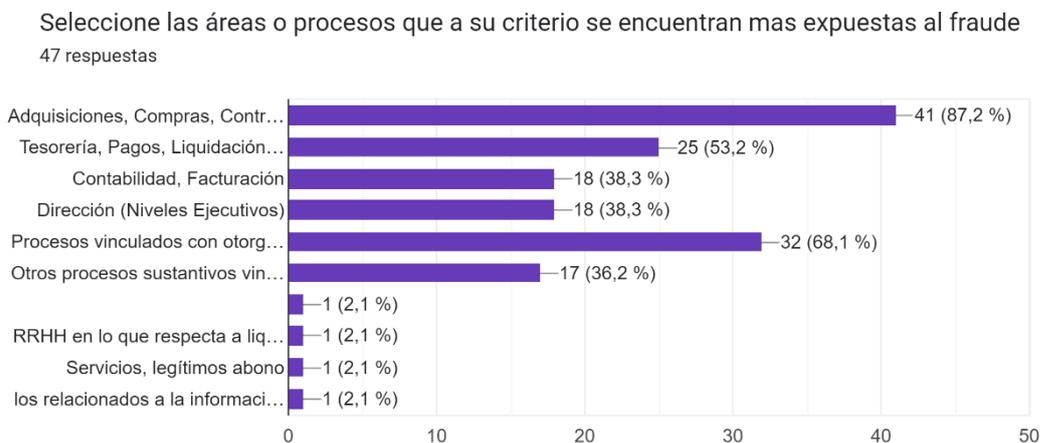
La siguiente pregunta estuvo enfocada en la realización de evaluaciones de riesgo. Nuevamente el 31,9% de los encuestados respondió de manera afirmativa, el 44,7% dijo que su organismo no realizaba evaluación de riesgo y el 23,4% dijo desconocer tal situación. Esto infiere que los organismos no tienen una gestión orientada a la exposición a riesgos, o que la misma se realiza, pero no es comunicada al personal.

Del total de personas que respondieron afirmativamente a la pregunta sobre si el organismo donde se desempeña realiza evaluaciones de riesgos, se les consultó si se incluía el riesgo de fraude. El 37,5% respondió "Sí", un 37,5% respondió "No", y el 25% restante dijo desconocer si se realizaban o no. Esto permite inferir que solo el 12%

del total de los encuestados manifiesta que en su organismo se realiza algún tipo de evaluación de riesgo de fraude.

Posteriormente se consultó sobre las áreas o procesos que, a criterio del encuestado, se encuentran más expuestas al fraude. *Adquisiciones, compras y contrataciones* fue la más elegida en 41 oportunidades, seguida por *Procesos vinculados con otorgamiento de licencias, habilitaciones, permisos* en 32 oportunidades. Luego fue seleccionado en 25 oportunidades los procesos de *Tesorería, Pagos y Liquidación de Haberes; Contabilidad, Facturación* tuvo 18 selecciones al igual que *Dirección (Niveles Ejecutivos)*, y en 17 oportunidades aparecen *Otros procesos sustantivos vinculados con el objeto de la organización*. Es interesante ver, que el primer proceso que podría no estar vinculado a cuestiones económicas como los vinculados al otorgamiento de licencias, habilitaciones, permisos aparece en segundo lugar y en quinto lugar los relacionados con procesos sustantivos.

Figura 8: Frecuencia sobre áreas o procesos con mayor exposición al fraude.



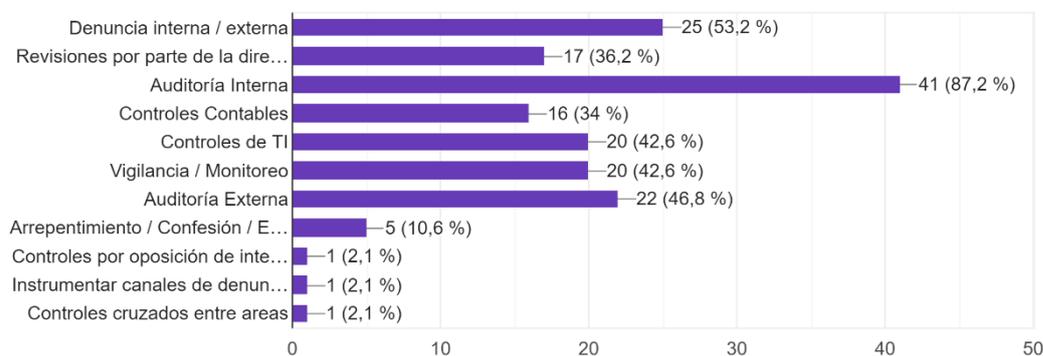
Continuando con los resultados obtenidos, se consultó a los encuestados sobre los mecanismos que consideran más efectivos para la detección de fraude. En esta pregunta se limitó la posibilidad de elegir hasta tres opciones. Auditoría Interna es la que mayor cantidad de menciones tuvo, seleccionada en 41 oportunidades, seguida de Denuncia interna/externa en 25 oportunidades y Auditoría Externa con 22 selecciones.

Nuevamente Auditoría Interna aparece con una percepción importante como mecanismo de detección de fraude, y aparecen los canales de denuncia como herramienta efectiva.

Figura 9: Frecuencia de mecanismos más efectivos para la detección del fraude.

Cuáles de los siguientes mecanismos considera que son más efectivos para la detección del fraude? (seleccione hasta 3 opciones)

47 respuestas



Se consultó también sobre la existencia de procesos documentados (manuales de procedimientos, guías, instructivos de trabajo, etc.). El 40,4% mencionó que los procesos que gestiona se encuentran documentados, y el 53,2% respondió que algunos de los procesos que gestiona se encuentran documentados. Este número es bastante significativo, ya que a nivel agregado el 93,6% menciona que al menos algunos de los procesos gestionados se encuentran documentados. No obstante, es importante contrastar este número con que el 68,1% trabaja en el área de Auditoría Interna.

Posteriormente se consultó si estos procesos documentados consideran el riesgo de fraude dentro de los controles aplicados. El 63,6% contestó “No” o “No sé”. Esta respuesta vinculada con la anterior infiere que el 34% de los procesos considera el riesgo de fraude dentro de los controles aplicados.

Seguidamente se preguntó si estos documentos son revisados periódicamente en función al resultado obtenido, con una respuesta afirmativa en el 56,8% de los casos.

Luego se indagó sobre las herramientas o controles contra el fraude que se utilizan. Al tratarse de una pregunta abierta, se categorizaron las respuestas de la siguiente manera:

Cuadro 5: Frecuencia sobre herramientas o controles contra el fraude utilizados.

Herramientas / Controles	Frecuencia
Auditorías	14
No se utilizan / Desconocimiento	11
Controles Cruzados	10
Controles automáticos de TI	4
Control de documentos fuente	
Entrevistas	3
Revisión de Controles	
Análisis de datos	2
Seguimiento de observaciones	
Revisión de informes	
Control de legalidad	
Análisis de procesos	1
Fuentes de información independientes	
Comité de Control	
Canales de denuncia	
Mapas de riesgo	
Tablero de Control	

Resulta nuevamente relevante el lugar en donde se pone a la auditoría y los controles cruzados o por oposición de intereses, destacándose como las principales herramientas contra el fraude. No obstante, la frecuencia con que se menciona la no aplicación de controles o el desconocimiento es de carácter altamente significativo.

La penúltima pregunta estuvo enfocada a sobre la responsabilidad: ¿Quién considera Ud. que es o debería ser el responsable de la gestión del riesgo de fraude en su organización? En primer lugar, con 18 menciones aparece la máxima autoridad del

organismo. Esto va en consonancia con lo establecido en la Ley N° 24.156 artículo 101 que establece “La autoridad superior de cada jurisdicción o entidad dependiente del Poder Ejecutivo nacional será responsable del mantenimiento y de un adecuado sistema de control interno que incluirá los instrumentos de control previo y posterior incorporados en el plan de organización y en los reglamentos y manuales de procedimiento de cada organismo y la auditoría interna.”. En segundo lugar, se menciona a un responsable experto (7 ocasiones), un área específica (4), un área de riesgo (2) y un experto en fraude (4). Luego aparece la Unidad de Auditoría Interna con 7 menciones y el Auditor Interno Titular con 3; este resultado es interesante entendiendo que las Unidades de Auditoría Interna tienen un rol importante dentro de la gestión del riesgo, pero en función del análisis hasta aquí realizado no debería ser responsable de su gestión, sino de evaluar su implementación. Luego aparecen con 6 y 5 menciones un responsable delegado a tal efecto y la Dirección de Administración.

Solo en 4 ocasiones se mencionó a cada área como responsable de la gestión del riesgo de fraude. También se mencionaron a personas externas al organismo, un responsable de control de gestión y el Comité de Control Interno o de Auditoría.

Finalmente se preguntó “¿En caso de detectar o tener indicios sobre alguna irregularidad fraude, tiene en claro cómo debe proceder?”. Si bien el autor considera que no existe una única respuesta correcta, sino que se deberá proceder según la situación y las personas implicadas, llama la atención que 18 respuestas fueron “No” (38,3%). Afirmativamente respondieron 14 encuestados (29,8%). En 6 oportunidades se respondió que se debe reportar a las autoridades, con la salvedad que una respuesta dijo “No, pero lo reportaría a la autoridad superior”; y en 5 oportunidades la respuesta se relacionó con denunciar a una autoridad competente. En 2 respuestas se mencionó el hecho de reportar a las autoridades y sugerir acciones correctivas y en 1 oportunidad observar la misma a través de un informe de auditoría. Solo en 1 oportunidad se mencionó que Si y que el organismo tenía un protocolo a tal fin. De estas respuestas se infiere que es significativo el porcentaje de personas que no tienen en claro que acciones deben llevar a cabo en caso de tener indicios sobre alguna irregularidad o fraude.

En síntesis:

- Un 68,1% de los encuestados pertenece al área de Auditoría Interna.
- Un 72,3% no pudo definir fraude en un nivel aceptable.
 - Un 15% relacionó directamente al fraude con perjuicio económico.
- Solo un 31,9% recibió capacitación en fraude, ética, transparencia e integridad.
- Un 31,9% tiene conocimiento de que el organismo realiza evaluaciones de riesgo y el 12% del total de los encuestados incluye el riesgo de fraude en esa evaluación.
- Aparecen dos procesos dentro de los que se perciben como más expuestos al riesgo de fraude, que pueden no tener a priori un impacto directo en materia económica o financiera:
 - Adquisiciones, compras y contrataciones en un 87,2%.
 - Otorgamiento de licencias, habilitaciones, permisos en un 68,1%.
 - Tesorería, Pagos y Liquidación de Haberes; Contabilidad, Facturación con un 53,2%.
 - Otros procesos sustantivos vinculados con el objeto de la organización en 36,2%.
- Dentro de los mecanismos que se considera más efectivos para la detección del fraude aparece Auditoría Interna con un rol importante, en este sentido se mencionaron:
 - Auditoría Interna con un 87,2% de menciones.
 - Denuncias con un 53,2% de menciones.
 - Auditoría Externa con un 46,8% de menciones.
- Solo un 34% considera el riesgo de fraude dentro de los procesos documentados.
- Dentro de las herramientas o controles contra el fraude, Auditoría Interna vuelve a tomar un rol importante con 14 menciones. En 11 oportunidades se mencionó que no se utilizan o no tiene conocimiento de que se utilicen.
- Sobre quién es responsable de la gestión del riesgo de fraude, en 18 oportunidades se menciona a la máxima autoridad del organismo, en 17 oportunidades se menciona que se debe definir un área o responsable experto en

el tema, y en 10 oportunidades se menciona que debería ser Auditoría Interna. Solo en 4 menciones se señala que la responsabilidad recae sobre todo el organismo.

- Finalmente, un 38,3% mencionó no saber cómo proceder ante una irregularidad o indicio de fraude.

7.5 Aspectos a considerar que permitan identificar y evaluar el riesgo de fraude con un enfoque en los procesos que no tienen un impacto directo en cuestiones económicas, financieras o monetarias

Del análisis realizado es posible determinar que a priori existen dos sesgos: a) la normativa que existe para evaluar el riesgo de fraude se concentra mayormente en dos aspectos: cuestiones generales e impacto en cuestiones económicas, financieras; b) no se considera de manera suficiente al riesgo de fraude dentro de los controles y evaluaciones.

Llegado a este punto es posible establecer que aspectos deben considerarse a la hora de evaluar el riesgo de fraude con el enfoque propuesto en el tema, es decir, dejar de lado los procesos que tienen un impacto directo en cuestiones económicas, financieras o monetarias. Si bien la Sindicatura General de la Nación en su rol de órgano rector en materia de control interno, abordó mucho de estos aspectos, no existe un único documento que concentre la totalidad o al menos considere de manera suficientemente amplia la mayor cantidad de aspectos que deben ser considerados.

Podemos entonces abordar el riesgo de fraude desde dos perspectivas, una general para todo el organismo analizado poniendo foco en su ambiente de control, y otra puntual para el proceso a evaluar, tal como se mencionó previamente. Para el mismo se tendrán en cuenta el MIPP los elementos normativos hasta acá relevados y los resultados de la encuesta realizada.

Considerando entonces los temas evaluados se expondrán a continuación los principales aspectos que deberían ser tenidos en cuenta al momento de evaluar el riesgo de fraude de un proceso.

Cuestiones Generales

1. Código de Ética / Código de Conducta: Debe estar definido, debe comunicarse a todos los miembros de la organización de manera fehaciente y debe evaluarse su nivel de adhesión, desvíos e incumplimientos. Debe estar definido quien será el responsable de velar por su cumplimiento.
2. Política de Fraude: Debe existir un marco normativo apropiado y difundido dentro del organismo que incluya la gestión del riesgo de fraude. El mismo debe comunicarse a todos los miembros de la organización de manera fehaciente, debe ser revisado periódicamente y someterse a evaluación. Debe estar definido quien será el responsable de velar por su cumplimiento.
 - a. Debe definir las sanciones por desvíos o incumplimientos.
 - b. Debe establecer los mecanismos para desalentar el fraude.
3. Deben definirse el marco normativo relacionado con el fraude en el ámbito de operación del organismo. Se debe considerar:
 - a. Incompatibilidades y conflictos de intereses.
 - b. Régimen de obsequios y viajes.
4. Debe estar definido un programa de formación y capacitación en ética, transparencia, integridad y fraude para todo el personal del organismo. La capacitación debe estar orientada en lo posible según los distintos niveles: jerárquicos, mandos medios, operativos.
 - a. Los responsables de implementar el programa de gestión de riesgo de fraude deben contar con las destrezas necesarias.
 - b. Auditoría Interna debe contar con las destrezas necesarias para la detección, prevención y en caso de ser parte, para la investigación del fraude.
 - i. Suficiencia del personal de auditoría.
 - ii. Competencias del personal de auditoría.
 - iii. Conocimiento y capacitación en fraude.
 - iv. Capacidad para evaluar controles.
 - v. Conflictos con áreas o procesos específicos.
 - vi. Demoras del equipo de auditoría para la emisión de informes.

5. Debe establecerse un canal de denuncias con las correspondientes garantías para el personal, que permita informar de irregularidades e incumplimientos. El mismo debe permitir las denuncias tanto internas como externas.
6. Se deben considerar los roles y responsabilidades de todo el organismo frente a la detección, investigación y prevención del fraude. La misma debe ser comunicada y aceptada.
7. Evaluación del riesgo de fraude: Se deben llevar evaluaciones de riesgo de fraude, la misma debe ser participativa e incluir a auditoría interna en la evaluación. La evaluación debe incluir:
 - a. Factores relevantes.
 - i. Considerar cambios tecnológicos
 - ii. Considerar la oportunidad por la naturaleza de las actividades
 - iii. Considerar las expectativas y niveles de productividad esperados
 - iv. Considerar los intereses en emplear mecanismos inapropiados
 - b. Posibles esquemas de fraude.
 - c. Priorización según la probabilidad y el impacto de riesgos detectados.
 - d. Relacionar los controles implementados con los riesgos.
 - e. Evaluar los controles implementados y comunicar los resultados.
8. Debe estar definido el procedimiento de investigación o el protocolo de actuación frente al fraude:
 - a. Recepción, evaluación y calificación de las alegaciones.
 - b. Recolección y análisis de las evidencias. Protección de la documentación objeto de análisis.
 - c. Comunicación de los resultados de la investigación.
 - d. Implementación de las acciones correctivas.
 - e. Registros de eventos, sanciones y acciones correctivas.
9. Deben establecerse la selección y designación de funcionarios mediante mecanismos transparentes y en función a las competencias necesarias para el puesto.
10. Estructura, niveles de autoridad y responsabilidades establecidas. Conocimiento de los agentes de sus propias funciones y responsabilidades. Separación de

funciones y permisos de acceso a los sistemas y a la información acorde con la posición. Evitar la concentración de funciones.

11. Evaluar la gestión del capital humano:
 - a. Evaluación del clima laboral.
 - b. Salarios promedios.
 - c. Programas de incentivos por resultados.
 - d. Entrevistas de salida de los empleados.
 - e. Promociones/despidos inconsistentes.
 - f. Conocimiento de los empleados.
12. Comité de Control Interno/Auditoría: Conformación, funcionamiento, tratamiento de temas asociados a la gestión del riesgo de fraude.
 - a. Plan de Auditoría basado en evaluación de riesgos.
 - b. Proyectos de auditorías basados en riesgo.

Cuestiones Específicas

1. Relevamiento del proceso a evaluar: objetivo, bien o servicio que provee, sustitutos en el mercado.
 - a. Importancia del proceso a auditar.
 - i. Criticidad en función al objeto organizacional.
 - ii. Público objetivo interno o externo.
 - iii. Disponibilidad y acceso al producto o servicio.
 - iv. Impacto sobre la reputación organizacional.
 - v. Resultado esperado.
 - vi. Identificar incentivos sobre el proceso (positivos o negativos).
 - b. Proceso documentado.
 - i. Monitoreo de los resultados.
 - c. Controles establecidos en el documento.
 - i. Validación de los controles.
 - ii. Fiscalización de los controles.
 - d. Cantidad de operaciones / transacciones que se ejecutan en el proceso.

- e. Controles de acceso físico al entorno donde se ejecuta el proceso.
- 2. Actividades y controles que se ejecutan en el proceso.
 - a. Multiplicidad de actores que intervienen en el proceso.
 - i. Vínculo, conflictos de interés.
 - ii. Incentivos a los resultados (positivos o negativos).
 - iii. Actores externos.
 - b. Documentación oportuna de las operaciones y controles.
 - c. Controles preventivos.
 - i. Tipo de controles implementados.
 - ii. Controles vinculados al riesgo.
 - iii. Competencia del personal que ejecuta los controles.
 - iv. Efectividad de los controles.
 - v. Controles sobre las actividades de los actores externos.
 - vi. Controles sobre la documentación proporcionada por actores externos.
 - d. Controles de detección.
 - i. Incluye a todas las actividades críticas del proceso.
 - ii. Se encuentran en todos los niveles del organismo donde opere el proceso.
 - iii. Confidencialidad de los controles.
 - iv. Acceso restringido a los controles.
 - v. Ejecución periódica de los mismos.
 - vi. Competencia del personal que ejecuta los controles.
 - e. Controles sobre los documentos fuentes.
 - f. Controles por oposición de intereses.
- 3. Responsables de la ejecución del proceso.
 - a. Capacitación del personal en la ejecución de tareas y controles.
 - b. Separación de funciones.
 - i. Autorización de operaciones normales.
 - ii. Autorización de operaciones anormales o correcciones.
 - c. Análisis de concentración de funciones.

- d. Rotación del personal en puestos críticos.
 - e. Acumulación de licencias por vacaciones.
4. Nivel de informatización alcanzado.
- a. Evaluación del sistema utilizado. Auditorías. Documentación sobre el desarrollo y la implementación de los sistemas.
 - b. Controles automatizados. Vinculación con los riesgos.
 - c. Evaluación y efectividad de los controles.
 - d. Controles de acceso lógico.
5. Documentación respaldatoria de las operaciones.
- a. Custodia de registros/comprobantes.
 - b. Facilidad para alterar registros/comprobantes.
 - c. Facilidad de acceso a la documentación. Renuencia para facilitar el acceso a la misma.
 - d. Demoras en la entrega de la información.
 - e. Integridad de la información.
 - f. Soporte de la documentación.
 - g. Entrega de documentación parcial o procesada por el responsable.
 - h. Custodia

8. CONCLUSIONES

El fraude, en todas sus formas, representa una amenaza significativa para la integridad de las instituciones y la confianza en los sistemas económicos y sociales. A lo largo de este trabajo, hemos abordado, definido y evaluado varios parámetros que son indicadores clave de fraude, desde anomalías hasta comportamientos sospechosos.

El análisis revela que la detección temprana y la prevención proactiva son críticas en la mitigación del fraude. Implementar controles sólidos, y establecer ciertos elementos como políticas, programas de formación y sistemas de monitoreo adecuados, pueden disuadir eficazmente las actividades fraudulentas y reducir el impacto que el fraude puede tener en las organizaciones públicas y la sociedad en general.

El Marco Internacional para la Práctica Profesional en Auditoría Interna establece que los auditores internos deben considerar el riesgo de fraude en todas sus actividades. Esto implica evaluar la posibilidad de fraude, diseñar procedimientos adecuados para detectarlo y comunicar los hallazgos a la alta dirección y la junta directiva. Además, se destaca la importancia de mantener la objetividad y la independencia al investigar posibles fraudes, así como colaborar con otras funciones de control para abordar eficazmente esta problemática. Estos lineamientos se ven reflejados en lo establecido por la Sindicatura General de la Nación, órgano rector en materia de control interno del Poder Ejecutivo Nacional.

El sector público enfrenta desafíos únicos en la gestión del fraude debido a su diversidad, presiones políticas, limitaciones de recursos, características del personal y complejidades regulatorias. La implementación de controles internos efectivos y una cultura de integridad son fundamentales para mitigar estos riesgos.

El enfoque de la normativa en materia de fraude está centrado en cuestiones vinculadas a salvaguardar la integridad de los sistemas financieros y proteger los intereses de las partes involucradas. Estas normativas abarcan una variedad de áreas, como ser regulaciones específicas sobre contabilidad y compras y contrataciones, transparencia, rendición de cuentas y la divulgación adecuada de información, con el fin de reducir la opacidad que puede propiciar actividades fraudulentas. En última instancia, el objetivo

primordial de estas normativas es fomentar una cultura de cumplimiento y ética, mitigando así los riesgos asociados con el fraude y fortaleciendo la confianza en las instituciones del sector público.

Como se ha mencionado a lo largo del trabajo, existen procesos gestionados en el sector público que producen bienes o servicios intermedios o finales, que por sus características no tienen un impacto directo en aspectos económicos o financieros. Esta característica no los deja exento de exposición frente al fraude. La priorización normativa mencionada anteriormente y la alta dispersión de herramientas para abordar la evaluación de riesgo han dejado a este tipo de procesos más expuestos al fraude.

A partir del trabajo realizado, se infiere que el desconocimiento del fraude en el sector público es una debilidad significativa que impacta directamente en la gestión de riesgos. La falta de conciencia, conocimiento sobre las estrategias utilizadas en el fraude y sus herramientas o técnicas para enfrentarlo, deja a los organismos del sector público en una posición vulnerable. La encuesta puso en evidencia debilidades para definir fraude, la falta de evaluaciones de riesgo, el desconocimiento de herramientas contra el fraude y herramientas tecnológicas, y la percepción excesiva sobre el rol que debe tener Auditoría Interna frente al fraude. Esta falta de conocimiento puede surgir debido a una cultura organizativa complaciente, una supervisión deficiente o una capacitación inadecuada del personal en materia de detección y prevención del fraude. En este sentido el rol del sector público frente al fraude y la gestión de riesgos se infiere aún incipiente, por lo que los desafíos futuros deben estar en consecuencia: implementar programas de formación conforme los distintos roles y de implementación de modelos de gestión de riesgos y en particular considerando el riesgo de fraude.

Adicionalmente la percepción que se tiene sobre el área de Auditoría Interna en su rol frente al fraude implica que es un actor clave que debe tomar un rol activo, no solo evaluando el sistema de control interno con las correspondientes validaciones de los controles preventivos y de detección, sino orientado al organismo en los pasos que debe seguir para implementar una gestión de riesgo de fraude satisfactoria.

En consecuencia, es fundamental que las entidades del sector público inviertan en programas de capacitación y formación para todo su personal, así como en el fortalecimiento de sus sistemas de control interno, con el fin de identificar y abordar proactivamente las amenazas de fraude que puedan surgir.

El análisis del marco profesional, la normativa vigente, las herramientas elaboradas por el órgano rector en materia de control interno y la encuesta realizada, permitieron definir aspectos que deben ser considerados en la evaluación de riesgo de fraude. Los mismos han sido separados en dos categorías: cuestiones generales a nivel organizacional y cuestiones específicas que deben ser evaluadas en cada uno de los procesos. Una correcta evaluación de los mismos permite gestionar con mayor eficiencia los riesgos detectados.

Esta contribución pretende aportar en la gestión del riesgo de fraude dentro de los organismos públicos ya sea para quienes diseñan los procesos, para poder incluir los controles necesarios a fin de disminuir la exposición al riesgo, los que gestionan los procesos, ya que podrán implementar los controles necesarios, y finalmente quienes llevan adelante las tareas de control (auditoría interna), para que puedan enfocar las tareas o procedimientos de auditoría en aquellos puntos críticos del proceso en función al riesgo detectado. Como ya se mencionó en un sentido más amplio, se beneficiaría la administración en su conjunto y la ciudadanía en general, ya que se podría brindar un mayor nivel de aseguramiento sobre los procesos llevados adelante por cada organismo público.

Finalmente, a partir de este trabajo queda en evidencia que es imperativo que las autoridades de los organismos públicos trabajen de manera coordinada, compartiendo información y mejores prácticas para combatir el fraude de manera más efectiva. La educación y la concientización también desempeñan un papel fundamental en la protección contra el fraude, capacitando a las personas para reconocer las señales de advertencia y actuar con integridad.

9. BIBLIOGRAFIA

- Asociación de Examinadores de Fraude. (2016). *Reporte a las Naciones sobre el Abuso y el Fraude Ocupacional - Estudio mundial de fraude*. Recuperado el 2023 de Enero de 10, de https://www.acfe-mexico.com.mx/archivos/Reporte_Naciones_2016_esp.pdf
- Decreto 1172. (2003). *Acceso a la Información Pública*. Buenos Aires: Boletín Oficial de la RA: 04/12/2003 t. act. Disponible en <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/90000-94999/90763/texact.htm>.
- Decreto 1179. (2016). *Régimen de obsequios a funcionarios públicos*. Buenos Aires: Boletín Oficial de la RA: 21/11/2016 Disponible en <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/265000-269999/267949/norma.htm>.
- Decreto 41. (1999). *Código de Ética de la Función Pública*. Buenos Aires: Boletín Oficial de la RA: 03/02/1999 Disponible en <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/55000-59999/55841/norma.htm>.
- Decreto Reglamentario N° 1344. (2007). *Reglamento de la Ley de Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional N° 24.156*. Buenos Aires: Boletín Oficial de la RA: 05/10/2007 t. act. Disponible en <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/130000-134999/133006/texact.htm>.
- Instituto de Auditores Internos de España. (Febrero, 2015). *Gestión del Riesgo de Fraude: Prevención, Detección e Investigación*. Recuperado el 15 de octubre de 2022, de https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/f%C3%A1brica-fraude.original.pdf
- Instructivo de Trabajo. (Mayo, 2022). Sindicatura General de la Nación. *Herramienta de Control para actividad sobre Acceso a la Información*. Buenos Aires, Argentina: Recuperado de <https://net.siggen.gob.ar/pdf/normativa/banco-de-metodologia/encuesta-nacional-integridad/IT%204-2022%20Acceso%20a%20la%20Info.%20IF-2022-50258158-APN-SIGEN.pdf>.
- Instructivo de Trabajo 3. (Febrero, 2019). Sindicatura General de la Nación. *Lucha contra la Corrupción*. Buenos Aires, Argentina: Recuperado en <https://net.siggen.gob.ar/pdf/normativa/banco-de-metodologia/Objetivos->

Estrat%3%A9gicos/IT-N-03-2019-SNI-Nueva-versi%3%B3n-Lucha-contra-laCorrupci%3%B3n-OA-GCSEI%20MO.pdf.

Instructivo de Trabajo 7. (Septiembre, 2021). Sindicatura General de la Nación. *Seguridad de la Información*. Buenos Aires, Argentina: Recuperado de https://net.sigen.gob.ar/AD/ArchivoAdjunto_Ver.aspx?IdA=48685072.

Ley 11179. (1921 t.o. 1984 (actualizado)). *Código Penal Argentino*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la RA: 03/11/1921 t.o. 1984 Disponible en <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16546/texact.htm>.

Ley 22520. (1981). *Ley de Ministerios*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la RA: 23/12/1981 t.o. 1992 Disponible en <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/45000-49999/48853/texact.htm>.

Ley 24156. (1992). *Administración Financiera y de los Sistemas de Control del Sector Público Nacional*. Buenos Aires: Boletín Oficial de la RA: 29/10/1992 t. act. Disponible en <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/0-4999/554/texact.htm>.

Ley 25164. (1999). *Ley Marco de Regulación del Empleo Público Nacional*. Buenos Aires: Boletín Oficial de la RA: 08/10/1999 t. act. Disponible en <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/60458/norma.htm>.

Ley 25188. (1999). *Ética en el ejercicio de la función pública*. Buenos Aires: Boletín Oficial de la RA: 01/11/1999 t. act. Disponible en <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/60847/texact.htm>.

Programa de Trabajo. (Diciembre, 2013). Sindicatura General de la Nación. *Buenas Prácticas para auditar la toma de inventarios físico*. Buenos Aires, Argentina: Recuperado en <https://net.sigen.gob.ar/pdf/normativa/banco-de-metodologia/inventario-fisico/Buenas-practicas-en-la-toma-de-inventario.pdf>.

Programa de Trabajo. (Mayo, 2013). Sindicatura General de la Nación. *Herramientas para la evaluación de procedimientos administrativos*. Buenos Aires, Argentina: Recuperado en https://net.sigen.gob.ar/pdf/normativa/banco-de-metodologia/procedimientos_administrativos/Herramientas-de-Evaluacion-de-Procedimientos.pdf.

- Programa de Trabajo. (Mayo, 2023). Sindicatura General de la Nación. *Programa de Trabajo: Proceso de Compras y Contrataciones*. Buenos Aires. Recuperado el 10 de Febrero de 2024, de <https://net.sigen.gob.ar/pdf/normativa/banco-de-metodologia/compras-y-contrataciones/PROGR-TRAB-IF-2023-54872806-APN-SNI-SIGEN-1.pdf>
- Programa de Trabajo. (Noviembre, 2017). Sindicatura General de la Nación. *Cuestionario para la Verificación del Cumplimiento del Régimen de Presentación de la Declaración Jurada Patrimonial Integral*. Buenos Aires: Recuperado de <https://net.sigen.gob.ar/pdf/normativa/banco-de-metodologia/rrhh/Cuestionario-DD-JJ-Patrimoniales-OA.V2.pdf>.
- Programa de Trabajo. (Septiembre, 2013). Sindicatura General de la Nación. *Cuestionario de Control Interno y Auditoría Área Personal / Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Recuperado de <https://net.sigen.gob.ar/pdf/normativa/banco-de-metodologia/rrhh/Cuestionario-controlinterno-y-auditoria-RRHH.pdf>.
- Real Academia Española. (s.f.). <https://dle.rae.es/fraude>. Recuperado el 2 de Mayo de 2024
- Resolución 162. (Noviembre, 2014). Sindicatura General de la Nación. *Pautas para la intervención por parte de las Unidades de Auditoría Interna en la aprobación de reglamentos y manuales de procedimientos*. Buenos Aires, Argentina: Recuperado de https://net.sigen.gob.ar/pdf/normativa/banco-de-metodologia/procedimientos_administrativos/RES01622014448500.PDF.
- Resolución 172. (2014). Sindicatura General de la Nación. *Normas Generales de Control Interno para el Sector Público Nacional*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la RA: 04/12/2014 Disponible en <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/235000-239999/239185/norma.htm>.
- Resolución 173. (Octubre, 2018). Sindicatura General de la Nación. *Sistema de Seguimiento de Acciones Correctivas*. Buenos Aires, Argentina: Recuperado de https://net.sigen.gob.ar/AD/ArchivoAdjunto_Ver.aspx?IdA=48684758.
- Resolución 3. (2011). Sindicatura General de la Nación. *Manual de Control Interno Gubernamental*. Buenos Aires, Argentina: Boletín Oficial de la RA: 20/01/2011 Disponible en <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/175000-179999/178289/norma.htm>.
- Resolución 36. (Abril, 2011). Sindicatura General de la Nación. *Buena Práctica de Control Interno Metodología de Diagnóstico de Procesos – Autoevaluación*.

Buenos Aires, Argentina: Recuperado de
https://net.siggen.gov.ar/AD/ArchivoAdjunto_Ver.aspx?IdA=10596872.

Resolución 87. (Enero, 2022). Sindicatura General de la Nación. *Normas de Control Interno para Tecnología de la Información*. Buenos Aires, Argentina: Recuperado de
https://net.siggen.gov.ar/AD/ArchivoAdjunto_Ver.aspx?IdA=81603262.

Resolución Conjunta 1. (Junio, 2021). Sindicatura General de la Nación, Oficina Anticorrupción y Secretaría de Gestión de Empleo Público. *Encuesta Nacional de Integridad*. Buenos Aires, Argentina: Recuperado de
<https://net.siggen.gov.ar/pdf/normativa/banco-de-metodologia/encuesta-nacional-integridad/RS-2021-51954174-APN-SGYEP-JGM.pdf>.

The Institute of Internal Auditors. (Octubre de 2019). *IPPF Guía Suplementaria "Características diferenciales de la Auditoría Interna en el Sector Público"*. Recuperado el 15 de Octubre de 2022, de
<https://www.theiia.org/en/content/guidance/recommended/supplemental/practice-guides/unique-aspects-of-internal-auditing-in-the-public-sector/>

The Institute of Internal Auditors. (Agosto, 2021). *IPPF Guía Suplementaria "Auditoría de actividades anticorrupción" 2º edición*. Recuperado el 15 de octubre de 2022, de
<https://www.theiia.org/en/content/guidance/recommended/supplemental/practice-guides/auditing-anti-corruption-activities/>

The Institute of Internal Auditors. (Diciembre, 2009). *Auditoría Interna y Fraude*. Recuperado el 15 de Octubre de 2022, de
<https://www.theiia.org/en/content/guidance/recommended/supplemental/practice-guides/global-practice-guide-internal-auditing-and-fraud/>

The Institute of Internal Auditors. (Enero, 2017). *Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna*. Recuperado el 15 de Octubre de 2022, de
<https://www.theiia.org/globalassets/site/standards/mandatory-guidance/ippf/2017/ippf-standards-2017-spanish.pdf>

The Institute of Internal Auditors. (Julio, 2020). *El modelo de las tres líneas del IIA 2020: Una actualización de las tres líneas de defensa*. Recuperado el 2022 de Octubre de 15, de
<https://www.theiia.org/globalassets/documents/resources/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense-july-2020/three-lines-model-updated-spanish.pdf>

The Institute of Internal Auditors. (Mayo, 2018). *IPPF Guía de Auditoría de Tecnología Global (GTAG®13) "La detección y la prevención del fraude en un mundo*

automatizado". Recuperado el 15 de octubre de 2022, de <https://www.theiia.org/en/content/guidance/recommended/supplemental/gtags/gtag-fraud-prevention-and-detection-in-an-automated-world/>

The Institute of Internal Auditors. (Mayo, 2022). *IPPF Guía Suplementaria "Internal Audit and Fraud: Assessing Fraud Risk Governance and Management at the Organizational Level" 2nd Edition*. Recuperado el 15 de octubre de 2022, de <https://www.theiia.org/en/content/guidance/recommended/supplemental/practice-guides/practice-guide-internal-audit-and-fraud-2nd-edition/>

The Institute of Internal Auditors, Association of Certified Fraud Examiners y The American Institute of Certified Public Accountants. (2008). *Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide*. Recuperado el 15 de Octubre de 2022, de <https://us.aicpa.org/content/dam/aicpa/forthepublic/auditcommitteeeffectiveness/guidanceandresources/downloadabledocuments/managing-the-business-risk-of-fraud.pdf>

Transparencia Internacional. (2009). *Guía de lenguaje claro sobre lucha contra la corrupción*. Recuperado el 15 de Octubre de 2022, de <https://transparencia.org.es/wp-content/uploads/2014/10/Gu%C3%ADa-de-lenguaje-claro-sobre-lucha-contra-la-corrupci%C3%B3n.pdf>

10. ANEXOS

Anexo I: Cuestionario para recopilar información sobre TIC en los procesos de Auditoría

Se elaboró un cuestionario para evaluar el conocimiento acerca del fraude y su evaluación de riesgos al momento de diseñar, gestionar o controlar los procesos dentro de los organismos públicos.

Se instrumentó mediante un formulario de Google. A continuación, se exponen las preguntas formuladas.

Encuesta Riesgo de Fraude

Este es un cuestionario para recabar opiniones de funcionarios públicos y/o agentes que se desempeñen en el Sector Público Nacional, que estén ejerciendo o hayan ejercido algún rol vinculado con el control interno o con la gestión de procesos sustantivos o de apoyo, en el marco de la realización de un trabajo de investigación académica. El mismo es de carácter anónimo y no recopila las direcciones de correo electrónico de respuesta.

1. La organización donde se desempeña es:
 - a. Administración Central u Organismos Descentralizados
 - b. Empresas y Sociedades del Estado
 - c. Otros Entes Públicos
2. Rol que cumple dentro de la organización:
 - a. Auditoría Interna
 - b. *Compliance* / Control de Gestión
 - c. Dirección / Nivel Ejecutivo
 - d. Dirección / Nivel Operativo
 - e. Empleado
3. Por favor especifique el área donde desempeña funciones:
 - a. (respuesta abierta)
4. Defina "Fraude" de acuerdo a los conocimientos actuales que posee

- a. (respuesta abierta)
5. Su organismo tiene: (posibilidad de selección múltiple)
 - a. Código de Ética o Conducta
 - b. Política de prevención del fraude
 - c. Comité de Auditoría / Comité de Control
 - d. Área de Gestión de Riesgos
 - e. Área de *Compliance* (Cumplimiento)
 - f. Ninguna de las anteriores
6. ¿Recibió a propuesta de su organismo capacitación en Fraude, Ética, Transparencia, Integridad?
 - a. Sí
 - b. No
7. ¿Realiza su organización evaluaciones de riesgo?
 - a. Sí
 - b. No
 - c. No sé
8. Si su organización realiza evaluaciones de riesgo, ¿incluye el riesgo de fraude dentro de la evaluación? (Se habilita si la respuesta a pregunta 7 es “Sí”)
 - a. Si
 - b. No
 - c. No sé
9. Seleccione las áreas o procesos que a su criterio se encuentran más expuestas al fraude (posibilidad de selección múltiple)
 - a. Adquisiciones, Compras, Contrataciones
 - b. Tesorería, Pagos, Liquidación de Haberes
 - c. Contabilidad, Facturación
 - d. Dirección (Niveles Ejecutivos)
 - e. Procesos vinculados con otorgamiento de licencias, habilitaciones, permisos
 - f. Otros procesos sustantivos vinculados con el objeto de la organización
 - g. Otro: (respuesta abierta)

10. ¿Cuáles de los siguientes mecanismos considera que son más efectivos para la detección del fraude? (posibilidad de selección múltiple hasta 3 opciones)
- a. Denuncia interna / externa
 - b. Revisiones por parte de la dirección
 - c. Auditoría Interna
 - d. Controles Contables
 - e. Controles de TI
 - f. Vigilancia / Monitoreo
 - g. Auditoría Externa
 - h. Arrepentimiento / Confesión / Entrevistas de salida
 - i. Otro:
11. Los procesos que gestiona o ejecuta ¿se encuentran documentados (manuales de procedimientos, instructivos de trabajo, guías, etc)?
- a. Sí
 - b. No
 - c. Algunos
 - d. No sé
12. ¿Los procesos documentados consideran el riesgo de fraude dentro de los controles aplicados? (Se habilita si la respuesta a pregunta 11 es “Sí” o “Algunos”)
- a. Sí
 - b. No
 - c. No sé
13. ¿Se revisan periódicamente los procesos que gestiona en función a los resultados obtenidos? Se habilita si la respuesta a pregunta 11 es “Sí” o “Algunos”)
- a. Si
 - b. No
 - c. No sé
14. ¿Qué tipo de herramientas o controles contra el fraude utiliza en los procesos que gestiona? Independientemente de la existencia de procesos documentados y controles establecidos.

- a. (respuesta abierta)
- 15. ¿Quién considera Ud. que es o debería ser el responsable de la gestión del riesgo de fraude en su organización?
 - a. (respuesta abierta)
- 16. En caso de detectar o tener indicios sobre alguna irregularidad o fraude, ¿tiene en claro cómo debe proceder?
 - a. (respuesta abierta)