



MODELO PARA GESTIONAR EL RIESGO DE FRAUDE CORPORATIVO DURANTE UNA PANDEMIA

Por Nelson Luis, MBA, CFE, CFI

Índice

Prólogo	1
Introducción	2
Paralelismo histórico.....	4
Una tormenta perfecta de fraude se está gestando	4
Modelo de las tres líneas: Problemas de mitigación de fraude	7
Reconocer las señales de alerta de fraude.....	9
Mitigación de riesgos de amenazas cibernéticas: Una necesidad absoluta.....	10
Riesgos globales.....	11
Resumen.....	12

Acerca del autor

Nelson Luis, MBA, CFE, CFI

Nelson es un socio de la práctica de servicios forenses, de litigio y de valoración de EisnerAmper LLP. Cuenta con una amplia experiencia global en el asesoramiento de clientes en asuntos de apoyo en litigios y forenses nacionales y transfronterizos complejos. Nelson dirigió más de 150 investigaciones transfronterizas en más de 40 países, incluidos casi todos los países de América Latina, Asia-Pacífico y África. Es miembro del IIA Philadelphia Chapter y recibió el Premio al Líder de Negocios Minoritarios del *Philadelphia Business Journal* por sus esfuerzos en la industria de servicios de contabilidad forense.

PRÓLOGO

El riesgo de fraude está presente en todas las organizaciones, en mayor o menor grado, dependiendo de varios factores tanto internos (cultura organizacional; nivel de madurez en gobierno corporativo, gestión de riesgos, control interno; tipo y tamaño de negocio; otros) como externos (industria; contexto nacional/regional; mercado en el que opera; otros).

El fraude, lamentablemente, es un riesgo que puede afectar a cualquier organización en cualquier momento; en tiempos normales o incluso en momentos de crisis. Es más, en momentos de crisis, el riesgo de fraude puede aumentar, pues algunas personas pueden encontrar en la crisis un motivo (presión/incentivo), una oportunidad, una justificación (racionalización) para cometer irregularidades.

En momentos de crisis, como la actual pandemia COVID-19 (una crisis sanitaria que generó además una crisis social y económica), algunas personas pueden decidir por vez primera cometer un fraude pero también aquellos acostumbrados a cometer fraudes, pueden intentar aprovecharse de las circunstancias para cometer nuevas o mayores irregularidades.

Cometer un fraude en cualquier momento es algo reprochable, más aún si se comente en momentos de crisis, incluso en ocasiones apropiándose de recursos destinados a ayudar a superar la crisis.

Como una contribución en la lucha global contra el fraude y la corrupción, la Fundación Latinoamericana de Auditores Internos – FLAI decidió patrocinar la emisión del presente documento “*Modelo para Gestionar el Riesgo de Fraude Corporativo durante una Pandemia*” de la Fundación de Auditoría Interna del The Institute of Internal Auditors – The IIA.

En este documento el autor, Luis Nelson, aborda de manera directa y con un enfoque práctico el escenario de un mayor riesgo de fraude (corrupción, apropiación indebida de activos, estados financieros fraudulentos) en las organizaciones debido a la pandemia, considerando acciones clave relacionadas con:

1. Evaluación de vulnerabilidades
2. Mitigación de riesgos
3. Monitoreo de alertas de fraude (banderas rojas)

Se presenta también en este documento un análisis de mucha utilidad sobre cómo afrontar un posible aumento del riesgo de fraude en estos tiempos de COVID-19 (pre y post-pandemia), desde las perspectivas del Triángulo del Fraude, las Tres Líneas, la Ciberseguridad y el Riesgo Global.

Las personas y las organizaciones en todo el mundo están luchando para superar la crisis provocada por la pandemia COVID-19 y sus efectos tanto directos como colaterales; en esa lucha, los auditores internos somos parte activa, ayudando a las organizaciones a superar la crisis y recuperarse de la misma.

FLAI ¡Avanzamos Juntos!

Saludos,

Jorge Badillo
CIA, QIAL, CRMA, CCSA, CGAP, CISA
Presidente del Directorio de la
Fundación Latinoamericana de Auditores Internos – FLAI

INTRODUCCIÓN

La pandemia del COVID-19 creó una recesión económica mundial sin precedentes que incluye un nivel récord de desempleo, una disminución de la confianza de los consumidores y una posible calamidad financiera que se asemeja a la Gran Depresión. La fuerte contracción mundial de la actividad económica como resultado del COVID-19 está cambiando la forma en que operan las organizaciones. Las organizaciones recortan gastos, trabajan a distancia y despiden o suspenden a los empleados: todo esto debilita la moral de los empleados. Debido a que las empresas son

impulsadas en última instancia por las acciones de sus empleados, la combinación de estas condiciones adversas en la psiquis de los empleados ha incrementado la vulnerabilidad y ha aumentado el riesgo de fraude corporativo.

Tras la crisis financiera de 2008-2009, el 84% de las compañías mencionaron algún nivel de sucesos fraudulentos. ¿Las organizaciones están preparadas esta vez?

El fraude es un problema que afecta a organizaciones de todo el mundo. Según la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE), la mayor asociación de lucha contra el fraude del mundo, las organizaciones pierden aproximadamente el 5% de sus ingresos a causa de fraude cada año.¹ Con una economía mundial proyectada en \$90 billones, eso se traduce en más de \$4,5 billones en pérdidas anuales por fraude a nivel mundial.² A pesar de las consecuencias financieras y de reputación derivadas de las pérdidas por fraude, el riesgo de fraude puede no ser considerado como una máxima prioridad por la gerencia durante una recesión económica, ya que las organizaciones se enfrentan a prioridades financieras, operativas y otras prioridades contrapuestas para mantener sus empresas a flote. La gerencia también puede racionalizar que durante una época de crisis, sus empleados no recurrirían al fraude y adoptan una mentalidad de “eso nunca sucedería aquí”.

Si bien la mayoría de las organizaciones están integradas mayormente por empleados éticos que respetan los Códigos de Conducta establecidos, la desafortunada realidad es que la pandemia del COVID-19 crea un entorno propicio para que se produzcan actividades fraudulentas, como se observó durante las anteriores crisis económicas.

¹ *2020 Report to the Nations*. Copyright 2020 por la Association of Certified Fraud Examiners, Inc.

² *Fondo Monetario Internacional*, Base de datos de Perspectivas de la Economía Mundial, octubre de 2019.
<https://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2019/02/weodata/index.aspx>

Durante esta crisis actual, se exagera la presión sobre la gerencia para obtener resultados financieros, se crean oportunidades sin precedentes para los infractores debido a la alteración dentro de las organizaciones y las brújulas morales de los empleados se llevan al límite ya que las personas pueden entrar en un modo de supervivencia. En un comunicado de prensa en marzo de 2020, el presidente y director ejecutivo de ACFE indicó "...la inminente recesión económica que podemos esperar ver tiene una serie de consecuencias duraderas. Una de las más importantes es el estallido de los fraudes en los próximos años: y las organizaciones deben prepararse para ello".³

En este artículo, expongo un plan sobre cómo la gerencia puede manejar el fraude corporativo dentro de su organización. A medida que las organizaciones se adaptan a la nueva normalidad causada por la pandemia del COVID-19, este plan incluye:

- Evaluar en qué parte son más vulnerables al fraude
- Establecer procedimientos de mitigación de fraude para proteger la organización
- Controlar activamente las señales de alerta de fraude

³ "Coronavirus Pandemic Is a Perfect Storm for Fraud," Association of Certified Fraud Examiner, Inc., 31 de marzo de 2020. <https://www.acfe.com/press-release.aspx?id=4295010491>. Comunicado de prensa.

PARALELISMO HISTÓRICO

La recesión económica más reciente, con la amplitud y escala que experimenta actualmente nuestra economía, se produjo durante la crisis financiera mundial de 2008-2009. Aunque se realizan muchas comparaciones entre ambas calamidades, las organizaciones deberían reflexionar sobre las lecciones aprendidas durante la última crisis para que no repetir los errores. Comprender la interrelación entre el fraude y una recesión económica es un ejercicio importante.

Tras la crisis financiera mundial de 2008-2009, la ACFE realizó una encuesta entre cientos de profesionales de la lucha contra el fraude para evaluar los efectos y la correlación entre la recesión económica y los casos de fraude.⁴ Entre los aspectos más destacados de la encuesta sobre el fraude se incluyen:

- Durante la crisis financiera, el 55% de los encuestados observó un aumento en el nivel de actividad fraudulenta y el 29% observó el mismo nivel de sucesos fraudulentos desde el comienzo de la crisis financiera.
- El 88% de los encuestados anticipó un aumento en el nivel de actividad fraudulenta.
- Menos del 2% de los encuestados creía que habría menos casos de fraude durante las épocas de aflicción económica.

Una tormenta perfecta de fraude se está gestando

A medida que las organizaciones evalúan en que parte son más vulnerables al fraude, el hecho de meterse en la cabeza de sus empleados para comprender qué los motiva a cometer los hechos ilícitos le permitirá a la gerencia centrarse en los procedimientos de mitigación de misión crítica y los controles internos necesarios para capear la tormenta de fraude que se está gestando. El conocido modelo de marco de disuasión y detección de fraudes, denominado el triángulo del fraude (desarrollado en la década de los 50 por el criminólogo Donald Cressey) continúa siendo un modelo de predicción ampliamente aceptado que explica por qué las personas cometen fraudes. El triángulo del fraude proporciona los factores que permiten que se produzca un hecho fraudulento y se basa en la interrelación entre los tres elementos nombrados a continuación: presión, oportunidad y racionalización (véase la figura 1). Para que se produzca un fraude, estos tres elementos generalmente están presentes.

1. La presión hace referencia a la motivación y la actitud de un empleado para cometer un fraude.
2. La oportunidad hace referencia a las circunstancias que permiten que se produzca el fraude y es el único componente sobre el que una organización ejerce cierto nivel de control.
3. La racionalización hace referencia a la justificación de un individuo por la comisión de un fraude.

⁴ *Occupational Fraud: A Study of the Impact of an Economic Recession*. Copyright 2009 por la Association of Certified Fraud Examiners, Inc.

Figura 1: El triángulo del fraude



La premisa es que para combatir el fraude, las organizaciones (incluidos sus auditores internos) deben evaluar la forma en que la pandemia del COVID-19 afecta a los sentimientos de los empleados y puede influir en estos tres elementos. Una de las razones del incremento del riesgo de fraude corporativo durante una recesión económica es que los tres elementos del triángulo del fraude se ven afectados negativamente.

El presidente y director ejecutivo del Instituto de Auditores Internos (IIA), Richard Chambers, describe la actual recesión económica como una en la que puede prosperar el fraude laboral. Advierte: "Cualquiera que tenga la mínima comprensión sobre el fraude está familiarizado con el concepto del triángulo del fraude, que identifica la presión, la oportunidad y la racionalización como los ingredientes clave". La pandemia alimenta el primero (la presión) de múltiples maneras, ya que su impacto en las economías amenaza el bienestar financiero de millones de organizaciones y miles de millones de trabajadores en todo el mundo".⁵ Las organizaciones deben evaluar su situación actual y determinar qué factores elementales se ven afectados. Tener los conocimientos para identificar esos indicadores de fraude les permitirá apoyar a sus organizaciones para mejorar el desempeño de sus controles de fraude y sus procesos de gestión de riesgos.

⁵ Richard Chambers, "Fraud Report Affirms Internal Audit's Value at Critical Time," *Internal Auditor*, 27 de abril de 2020. <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2020/Pages/Fraud-Report-Affirms-Internal-Audits-Value-at-Critical-Time.aspx>

La tabla 1 menciona los ejemplos de factores internos y externos que pueden afectar el comportamiento de los empleados durante la pandemia del COVID-19.

Tabla 1: Ejemplos de factores internos y externos que afectan el comportamiento de los empleados

FACTORES	EJEMPLOS INTERNOS Y EXTERNOS
Presión	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación: Los empleados pueden sentir presiones de inestabilidad financiera, emocional y/o mental. • Expectativas de los analistas: Cumplir con las metas financieras de la organización. • Dificultades financieras: A medida que disminuyen las ganancias de las compañías, los ejecutivos pueden verse presionados, especialmente cuando su compensación está vinculada al rendimiento financiero de la organización (por ejemplo, el personal de ventas que intenta cumplir sus objetivos de ventas). • Compensación de incentivos: Con las reducciones de salario y la eliminación de las bonificaciones y otras formas de compensación, los empleados pueden querer encontrar formas para reemplazar las pérdidas del salario a fin de conservar su nivel de vida. • Despidos: Aunque tengan buenas intenciones, la gerencia puede sentirse presionada a crear una imagen más optimista sobre su situación financiera para limitar los planes de despido de la fuerza de trabajo. • Inseguridad laboral: En épocas de gran incertidumbre, la lealtad de los empleados puede ponerse en duda y algunos pueden estar más dispuestos a flexibilizar determinadas normas contables para mantenerse a favor de la gerencia como una forma de supervivencia. • Facturas médicas: Existe la posibilidad de que aumenten las facturas médicas de los empleados y sus familiares afectados por el virus.
Oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión limitada de la gerencia: Los empleados trabajan a distancia con una supervisión de la gerencia limitada o nula, lo que facilita que se ignoren y evadan los controles. • Impacto en los controles internos: Las organizaciones reducen y eliminan puestos, lo que tiene un efecto inmediato en una posible falta de segregación de las funciones. Es posible que se pasen por alto controles internos fundamentales. • Prioridades contrapuestas: Las organizaciones se centran en las prioridades operacionales y financieras, y la mitigación del riesgo de fraude puede no ser una máxima prioridad en este momento. • Reducción de presupuestos: Las organizaciones reducen sus presupuestos y tienen que hacer más con menos. • Descuido de las operaciones internacionales: Es posible que las organizaciones se centren en las operaciones nacionales y descuiden sus operaciones internacionales, que pueden plantear los más altos niveles de riesgo de soborno y corrupción. Es posible que las organizaciones no puedan completar sus auditorías previstas en sitios de alto riesgo.
Racionalización	<ul style="list-style-type: none"> • Brújula moral: La brújula moral de los empleados puede verse afectada al ponerse ansiosos durante la pandemia del COVID-19. • Psiquis: La psiquis de los empleados puede percibir el comportamiento inapropiado de manera diferente en las épocas de crisis y puede justificar dicho comportamiento. • Lealtad: La lealtad de los empleados puede disminuir al entrar en un modo de supervivencia. • Percepción: Los empleados pueden pensar que su organización se enfoca en problemas más grandes en lugar de en fraude no material. • Justificación: “¡La empresa me debe!” • Justificación: “Estamos en una época de crisis y necesito mantener a mi familia a toda costa”.

MODELO DE LAS TRES LÍNEAS: PROBLEMAS DE MITIGACIÓN DE FRAUDE

Después de evaluar los sentimientos de los empleados, las organizaciones tendrán que adaptar sus marcos de control y gestión de riesgos para centrarse en la mitigación del fraude. Las organizaciones que utilizan el modelo tradicional de gestión de riesgos de las tres líneas para gestionar sus riesgos tendrán que revisar sus planes de continuidad sobre la forma de mejorar eficazmente las comunicaciones sobre el control/gestión de riesgos y las funciones y responsabilidades de la gerencia. El modelo de las Tres Líneas puede mejorar la eficacia de los sistemas de gestión de riesgos mediante una coordinación adecuada con las diferentes partes interesadas dentro y fuera de la organización.

1. **Primera línea.** La gerencia operativa son los propietarios del proceso y su función es la de poseer y gestionar los riesgos de la organización.
2. **Segunda línea.** La gerencia de riesgos y cumplimiento supervisa o se especializa en el cumplimiento o la gestión de riesgos.
3. **Tercera línea.** La auditoría interna sirve para proporcionar independencia y objetividad sobre la eficacia de las funciones de gestión de riesgo.

Durante la pandemia del COVID-19, el grupo de interesados de las tres líneas debe permanecer atento para garantizar que se apliquen los procedimientos adecuados de mitigación de fraude. Según una encuesta realizada en abril de 2020 por el Centro Ejecutivo de Auditoría del IIA, el 40% de los encuestados indicaron que sus funciones de auditoría interna se centraron más en la ciberseguridad, la gestión del riesgo empresarial, el fraude y la reducción/control de costos.⁶

La organización debería analizar de nuevo las áreas dentro de la empresa que son más vulnerables como resultado de esta crisis. Esto le brindará a la gerencia la oportunidad de identificar cualquier brecha significativa y modificar o implementar controles con la debida supervisión de la gerencia para reducir la probabilidad y el impacto de esos riesgos de fraude. Las brechas identificadas y los controles susceptibles deben revisarse y actualizarse para prevenir y detectar el aumento de los riesgos de fraude. La gerencia debe reconocer que, debido a los cambios en las condiciones del mercado, es necesario actualizar los controles para que reflejen el entorno actual y se ajusten a su estrategia de gestión de riesgos. Durante la pandemia del COVID-19, es fácil que una organización esté distraída y carezca de la disciplina necesaria para hacer frente a sus mayores riesgos de fraude.

A medida que las organizaciones intentan mantenerse atentas, la tabla 2 proporciona varios procedimientos de mitigación de fraude que cada parte interesada de las tres líneas deben considerar a lo largo de la pandemia del COVID-19, que ahora se espera que dure mucho más tiempo y que afecte a todos los países.

⁶ COVID-19 Impact on Internal Audit. Copyright 2020 The Institute of Internal Auditors, Inc.

Tabla 2: Procedimientos de mitigación de fraude para las partes interesadas de las tres líneas

PRIMERA LÍNEA: GERENCIA OPERATIVA	SEGUNDA LÍNEA: CONTRALOR FINANCIERO, GESTIÓN DE RIESGOS, CUMPLIMIENTO	TERCERA LÍNEA: AUDITORÍA INTERNA
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Dar el ejemplo: la alta dirección debe ser clara en su compromiso para combatir el fraude corporativo. ✓ Priorizar las áreas de riesgo de fraude que plantean los más altos niveles de riesgo financiero, regulatorio y de reputación. ✓ Instituir una nueva política de tolerancia cero contra el fraude y la corrupción o reforzar la ya existente. ✓ Revisar los planes de remediación de incidentes fraudulentos previos para extraer las lecciones aprendidas (por ejemplo, las áreas vulnerables explotadas tras la crisis financiera de 2008-2009). ✓ Estar más involucrado en la realización de revisiones de gestión de las estimaciones contables. ✓ Revisar las coberturas de las pólizas de seguros corporativos para asegurar que la organización esté protegida contra los riesgos de fraude. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Promover y fortalecer de manera adecuada la comunicación con respecto a la línea directa para denunciantes. ✓ Crear un ambiente en el que se motiven a los empleados para que denuncien los hechos ilícitos^[A]. ✓ Llevar a cabo una capacitación específica sobre el fraude para los empleados, especialmente para los gerentes de las áreas de alto riesgo de la empresa. ✓ Con el aumento de los niveles de despidos y suspensiones, evaluar si existe una cobertura adecuada para mitigar los riesgos de fraude. ✓ En función de la tecnología existente, determinar qué tipos de análisis automatizados podrían aprovecharse para mitigar los riesgos de fraude. ✓ Ampliar los procedimientos de auditoría para ayudar a mitigar los riesgos de fraude. ✓ Evaluar si las políticas contables utilizadas son apropiadas. ✓ Revisar si son razonables las estimaciones contables significativas que tienen diversos grados de juicio de la gerencia, especialmente en las cuentas que fueron afectadas significativamente por la pandemia del COVID-19^[B]. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Reevaluar los controles de fraude modificados por causa de las circunstancias cambiantes, por ejemplo los controles que fueron suspendidos. ✓ Asesorar sobre cómo fortalecer las vulnerabilidades dentro de la infraestructura informática, enfocándose en evaluar los sistemas que resguardan información. ✓ Actualizar las herramientas de auditoría de control continuo para reflejar el mundo posterior al COVID-19. ✓ Realizar análisis forenses proactivos de datos para identificar las transacciones de alto riesgo. ✓ Realizar auditorías sorpresa. ✓ Reconsiderar las evaluaciones previas de riesgo de fraude y los esquemas de fraude con prueba de presión considerados de mayor riesgo (alta importancia, alta probabilidad).

[A] Las encuestas indican que las denuncias son el método de detección número uno para descubrir el fraude. En consecuencia, con una fuerza de trabajo reducida y la atención centrada en otras prioridades, las organizaciones necesitan el mayor número posible de ojos y oídos para denunciar posibles hechos ilícitos. Una organización debe promover el conocimiento sobre la importancia de su programa de cumplimiento corporativo, recordarles a sus empleados sobre el canal de denuncias y proporcionar instrucciones claras sobre cómo presentar una denuncia. Las organizaciones deben hacer hincapié en que toman en serio las denuncias, que las denuncias se mantienen confidenciales, que se aplican procedimientos para mantener el anonimato de los denunciantes y que no haya temor a represalias. Los mecanismos de presentación de denuncias deben ponerse a disposición de todos los grupos de la organización, tanto a nivel nacional como internacional, en los idiomas locales, y de terceros fuera de la organización, como clientes y proveedores.

[B] Los auditores internos deben considerar que los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (GAAP) de los Estados Unidos no son universales. Los GAAP comprenden una serie de reglas y normas para la presentación de informes financieros. Los GAAP se basan en determinados objetivos fundamentales y conceptos clave que se solicitan en los estados financieros para que sean útiles para las diversas partes interesadas y otros usuarios de los estados financieros. A lo largo de esta colección de reglas y normas, la gerencia de la organización debe emitir diversos juicios sobre la empresa en función de su historia y conocimiento de las operaciones en curso. Se acepta ampliamente que, "en gran medida, los informes financieros se basan en estimaciones, juicios y modelos más que en representaciones exactas" (Marco conceptual 8, OB11, de la FASB). Los GAAP permiten cierta discreción de la gerencia en la aplicación de diversas políticas, estimaciones, metodologías y análisis para llegar al equilibrio necesario entre activos y pasivos. Esta discreción podría permitirle a la gerencia expandir sus estimaciones, y debería analizarse la razonabilidad de sus estimaciones contables.

RECONOCER LAS SEÑALES DE ALERTA DE FRAUDE

Una vez que el grupo de interesados de las tres líneas haya adaptado con éxito su marco de gestión de riesgos con procedimientos de mitigación de fraude, deberá controlar activamente las señales de alerta relacionadas con los esquemas de fraude que se perpetran contra su organización. El primer paso es que la gerencia reconozca qué tipo de empleados se ajustan tradicionalmente al perfil típico de los estafadores. Según el ACFE y otras encuestas importantes sobre el fraude, el perfil de riesgo más común de un estafador incluye:

- Es más probable que sea un hombre de entre 36 y 45 años
- Puede trabajar en uno de los siguientes departamentos que son más susceptibles al fraude: operaciones, contabilidad, gestión ejecutiva, ventas
- Tiene un título universitario o superior
- La mayoría de los casos de fraude son perpetrados por personas que tienen una antigüedad de < 5 años, pero las pérdidas medias por fraude más altas son causadas por personas que tienen una antigüedad de 6 años o más.

El segundo paso es que la organización controle activamente los esquemas de fraude que tengan una alta probabilidad de que ocurran debido a la pandemia del COVID-19. Como se describió anteriormente, la oportunidad para que un empleado cometa un hecho ilícito es más fácil en este entorno. Cuando los empleados trabajan a distancia, puede haber una falta de supervisión por parte de la gerencia, lo que hace más fácil ignorar los controles. Si bien el perfil de riesgo de cada organización puede ser diferente, los esquemas de fraude pueden clasificarse en tres áreas principales de fraude laboral: corrupción, malversación de activos y fraude en estados financieros. Los esquemas de fraude más perjudiciales en términos de pérdidas suelen estar dentro del área de fraude en estados financieros. Un artículo publicado en *The Economist* afirma que la pandemia del COVID-19 probablemente dará lugar a nuevos esquemas de fraude, lo que insinúa que cuando “la supervivencia económica se ve amenazada, la línea que separa lo que es aceptable e inaceptable al registrar los ingresos o hacer revelaciones de mercado puede ser borrosa”.⁷ No obstante, como cada organización es única, tendrá que evaluar sus propios riesgos. Por ejemplo, las organizaciones que acepten financiación por parte del gobierno federal en relación con la Ley CARES deberán considerar si existe algún tipo de abuso de los fondos gubernamentales recibidos. Las organizaciones también son particularmente vulnerables a las amenazas cibernéticas durante la crisis y es posible que tengan que tomar precauciones adicionales para proteger cualquier propiedad intelectual que sea primordial para sus operaciones.

7 “Who’s lost their trunks? The economic crisis will expose a decade’s worth of corporate fraud”, *The Economist*, 18 de abril de 2020. <https://www.economist.com/business/2020/04/18/the-economic-crisis-will-expose-a-decades-worth-of-corporate-fraud>

Si bien cada organización es única en función de su perfil de riesgo (por ejemplo, la industria, la geografía), en la tabla 3 se muestra un amplio rango de señales de alerta a las que las compañías pueden ser vulnerables durante la pandemia del COVID-19.

Tabla 3: Ejemplos de señales de alerta de fraude durante una pandemia

CORRUPCIÓN	MALVERSACIÓN DE FONDOS	FRAUDE EN ESTADOS FINANCIEROS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Uso cuestionable de agentes, consultores o intermediarios de ventas de terceros que interactúan con funcionarios del gobierno ✓ Uso de información privilegiada ✓ Sobornos para obtener o retener nuevos negocios (o fondos de programas gubernamentales) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Robo de inventario ✓ La frecuencia de las compras y el monto de los gastos de proveedores aumentan considerablemente ✓ El volumen de compras no está respaldado por una necesidad racional ✓ Falta de control físico de los activos ✓ Agrandar o crear gastos ficticios ✓ Falsificación de horas que conducen a agrandar la compensación 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ventas que cumplen exactamente con el presupuesto o las expectativas ✓ Bonificaciones vinculadas a las ventas ✓ Ganancias excesivas después del cierre del período ✓ Facturas de clientes muestran plazos de pago extendidos o autorizaciones de devolución inusuales ✓ Inventario y otras valoraciones de activos inadecuadas ✓ Cambios no aprobados al archivo maestro del proveedor no están autorizados ✓ Presión para manipular las estimaciones financieras ✓ Depreciaciones para cubrir los déficits de las cuentas ✓ Manipulación de datos para violar los acuerdos financieros

Mitigación de riesgos de amenazas cibernéticas - Una necesidad absoluta

Además de los riesgos de fraude laboral descritos anteriormente, el delito cibernético plantea un conjunto único de desafíos. A medida que la pandemia del COVID-19 se extiende por todo el mundo y millones de personas pasaron a trabajar a distancia, el riesgo de ser víctimas de una amenaza cibernética (como los ataques de phishing y comprometer el correo electrónico empresarial [*business email compromise*]) aumentó considerablemente. Los ciberdelincuentes ya se están moviendo a un ritmo acelerado para sacar ventaja. En las seis semanas posteriores al anuncio del primer caso de COVID-19 reportado en los Estados Unidos, el Buró Federal de Investigaciones (FBI) creó un sitio especial en su página web oficial en el que instaba a la vigilancia durante la pandemia del COVID-19.⁸ El FBI emitió varias advertencias de fraude al público relacionadas con la pandemia del COVID-19, en las que se abordaban las amenazas cibernéticas, los esquemas para comprometer el correo electrónico empresarial, los nuevos esquemas de fraude en la atención de la salud y las estafas de criptomonedas, entre otras.

Las organizaciones deben estar atentas durante el nuevo cambio de paradigma en el que la fuerza de trabajo pasa a trabajar a distancia para evitar los ataques de phishing y recordarles a sus empleados sobre este riesgo. A medida

⁸ "FBI Urges Vigilance During COVID-19 Pandemic", Buró Federal de Investigaciones. <https://www.fbi.gov/coronavirus>

que las organizaciones revisan sus políticas y procedimientos para mitigar un ataque cibernético, las partes interesadas de las tres líneas deben comunicarse activamente a través de los diferentes departamentos de la organización. La mitigación de las amenazas cibernéticas debería ser un esfuerzo de toda la empresa y no centrarse únicamente en los departamentos informáticos. Las organizaciones deben aplicar medidas preventivas adicionales para proteger sus recursos más valiosos.

Las organizaciones pueden enviar breves correos electrónicos del estilo “¿Sabías que?” a sus empleados con ideas para mejorar las prácticas, incluido:

- Mantenerse alerta contra las amenazas cibernéticas que pueden originarse en correos electrónicos, URLs, mensajes de texto y llamadas telefónicas manipulados.
- Tener cuidado cuando hace clic en enlaces desconocidos.
- Pensar dos veces antes de proporcionar datos financieros corporativos e información personal.
- Tener cuidado de no descargar un archivo sin verificarlo.

Riesgos globales

A medida que las organizaciones evalúan sus perfiles de riesgo, es imperativo que consideren los riesgos comerciales internacionales relacionados con el fraude, el soborno y la corrupción. Las organizaciones que operan en mercados de alto riesgo deben evaluar su conocimiento del mercado local y las posibles ramificaciones de no tener en cuenta los riesgos de fraude. El grupo de partes interesadas de las tres líneas debe asegurarse de que su equipo de lucha contra el fraude enfoque sus esfuerzos en los riesgos de fraude más probables en los sitios correctos de los mercados emergentes. Si las organizaciones reducen y cancelan determinadas auditorías previstas en mercados de alto riesgo, deben considerar cuestionarse si eso tiene sentido dada la exposición al riesgo.

Un ejemplo de un barómetro de riesgo global al que las organizaciones podrían recurrir es el Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) de Transparencia Internacional (TI). TI es una organización sin fines de lucro con divisiones nacionales en más de 100 países. Su misión es combatir la corrupción mundial, promover la transparencia y prevenir las actividades delictivas derivadas de la corrupción. El IPC generalmente define a la corrupción como el mal uso del poder público para beneficio privado y clasifica 180 países y territorios por sus niveles percibidos de corrupción en el sector público desde 100 (muy transparente) hasta cero (sumamente corrupto). Se considera que los países con clasificación por debajo de 40 tienen graves problemas de corrupción. Por ejemplo, la gerencia de las multinacionales estadounidenses que operan en países que tienen un IPC con baja clasificación debe tener en cuenta el incremento del nivel de riesgo regulatorio debido a la mayor probabilidad de corrupción.

RESUMEN

A medida que la pandemia del COVID-19 continúa causando estragos en los mercados mundiales, se está gestando la tormenta de fraude perfecta. Las organizaciones son más vulnerables al fraude corporativo, ya que los tres factores elementales que afectan el comportamiento de los empleados (presión, oportunidad y racionalización) se ven negativamente intensificados. Esta crisis crea trastornos y oportunidades sin precedentes para los infractores corporativos. Los especialistas de la lucha contra el fraude y las crisis previas indican que un significativo repunte del fraude está a la vuelta de la esquina.

La gerencia debe actuar con rapidez para adaptar sus marcos de control y gestión de riesgos a fin de garantizar que se apliquen los procedimientos adecuados de mitigación del fraude. Cuanto antes se adopten medidas, como la promoción de su línea directa para denunciantes, mayor será la probabilidad de que una organización pueda mitigar los costosos gastos de investigación y las infracciones legales y regulatorias. La gerencia debe comprender los riesgos de fraude más comunes y dar prioridad a las áreas que plantean los más altos niveles de riesgos financieros, regulatorios y de reputación. Esto permitirá que las organizaciones controlen activamente las señales de alerta asociadas con los esquemas de fraude que tienen altas probabilidades de que ocurran debido a la pandemia del COVID-19, con énfasis en la lucha contra las amenazas cibernéticas.

El fraude es un hecho lamentable de la vida y se ve influenciado por factores internos y externos. A medida que las organizaciones se adaptan a la recesión económica y a las nuevas condiciones de trabajo debido a la pandemia del COVID-19, necesitan adaptarse y trabajar de manera creativa para protegerse contra el fraude que se relaciona con pérdidas financieras, sanciones por aplicación de la ley y pérdida de reputación. ¿Su organización evalúa los sentimientos de los empleados y está preparada de manera adecuada para manejar la tormenta de fraude que se está gestando?

Acerca de la Fundación de Auditoría Interna

La Fundación de Auditoría Interna lucha por ser un recurso mundial esencial para el avance de la profesión de auditoría interna. Los productos educativos y de investigación de la Fundación proporcionan una visión sobre los temas emergentes a los profesionales de la auditoría interna y a sus partes interesadas, y promueven y fomentan el valor de la profesión de auditoría interna a nivel mundial. A través del Fondo Académico, la Fundación apoya el futuro de la profesión al proporcionar becas a los estudiantes y educadores que participan en el Programa de Asociación de Educación en Auditoría Interna del IIA. Para obtener más información, visite www.theiia.org/Foundation.

Acerca del IIA

El Instituto de Auditores Internos (IIA) es el defensor, educador y proveedor de normas, pautas y certificaciones más reconocido de la profesión de auditoría interna. Creado en 1941, el IIA sirve hoy en día a más de 200.000 miembros de más de 170 países y territorios. La sede principal de la asociación está situada en Lake Mary, Florida. Para obtener más información, visite www.theiia.org.

Acerca de FLAI

La Fundación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI) es una organización profesional, sin fines de lucro e independiente. Su misión es promover y apoyar el desarrollo continuo de la profesión de auditoría interna en América Latina, fomentando la cooperación e integración regional. Creada en 1995, es una organización asociada al Instituto de Auditores Internos (IIA) y representa a 16 Institutos de Auditores Internos regionales con más de 13.500 miembros. Para obtener más información, visite www.lafiai.org

Exención de responsabilidad

La Fundación de Auditoría Interna y el Instituto de Auditores Internos publican este documento con fines informativos y educativos. Este material no pretende brindar respuestas definitivas a circunstancias individuales específicas y, como tal, solo pretende que se utilice como guía. La Fundación y el IIA recomiendan que busque asesoramiento por parte de especialistas independientes relacionado directamente con cualquier situación específica. La Fundación y el IIA no se hacen responsables por nadie que confíe exclusivamente en este material.

Derechos de autor

Copyright © 2020 de la Fundación de Auditoría Interna, antes Fundación de Investigación del Instituto de Auditores Internos (IIARF). Todos los derechos reservados.