Sistema de Empresas - SEP
Ministerio de Economía, Fomento y Turismo

Gobierno de Chile

GUÍA GESTIÓN DE RIESGOS DE FRAUDE

GUÍA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA EMPRESAS SEP

Índice

1. Razones para su emisión

2. Principales características

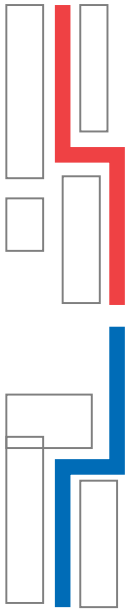
3. Introducción

4. Consideraciones claves

5. Elementos básicos

Anexos

Anexo I Cartera de Fraude
Anexo II Modelo referencial, Procedimiento Canal de Denuncias



1. Razones para su emisión

El fraude desde siempre ha sido un riesgo crítico para las empresas, sin embargo, hoy el incremento en su frecuencia e impacto ha sido desastroso para las organizaciones, con el agravante que las empresas no siempre disponen de elementos preventivos y detectivos para mitigarlos.

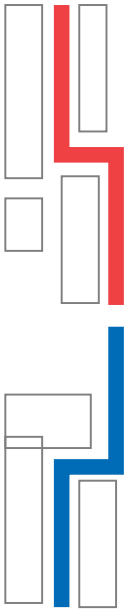
En el ámbito público, la materialización de este riesgo reviste mayor criticidad, y por tanto, las empresas del sistema deben abordarlo de modo estructurado, sumado a ello el actual entorno en que se desenvuelven las empresas, en el cual, por requerimientos legislativos se hace necesario enfrentar preventivamente.

Por estas razones, y además, por su efecto relevante en la fe pública, las empresas del sistema deben contar con un adecuado proceso de prevención de la materialización del riesgo fraude.

2. Principales características

Esta guía establece elementos básicos y claves que no debieran faltar en los procesos de administración y mitigación del riesgo fraude, todo ello de modo general centrándose en los elementos preventivos. Los procedimientos específicos deben ser realizados a consideración de la organización.

Se incluyen anexos con mayores detalles sobre materias tratadas.



3. Introducción

Hasta hace poco en Chile, casos como los de Enron o Lehman Brothers eran vistos como temas de muy baja probabilidad de ocurrencia, sin embrago, la realidad ha superado esta visión. Las empresas del estado deben estar atentas a este tipo de riesgos.

Entre los riesgos de fraude más comunes se encuentran: información financiera fraudulenta, uso indebido de los activos, gastos inapropiados o no-autorizados (soborno), incumplimientos regulatorios.

Los gobiernos de todo el mundo han impulsado normativas y entes reguladores para mitigar este riesgo, en tal sentido destacan estándares y regulaciones como COSO, Sarbanes-Oxley, European Council on Economic Fraud, Código Conthe y en Chile la reciente Ley 20.393, haciendo hincapié en la responsabilidad que les compete al Directorio y la Gerencia.

4. Consideraciones claves

a. Identificar y enfrentar los riesgos de fraude

Reconocer, por parte del Directorio, que el riesgo de fraude es crítico y a su vez complejo, y que de no existir una mitigación adecuada, la organización se encuentra altamente vulnerable.

Lo anterior implica establecer un proceso de mitigación que incorpore las normativas y criterios de control de buenas prácticas, que considere variables del entorno que son cambiantes, nuevos mercados y productos, e incluso las restructuraciones que se llevan a cabo al interior de las empresas.

b. Disponer de un proceso de mitigación

En su mitigación se integran diferentes elementos y actividades rutinarias que deben ser estructuradas como un proceso con claros responsables. Dado que el riesgo de fraude cambia su forma de materializarse y su impacto, es necesario revisar el proceso periódicamente.

c. Configurar controles preventivos

La prevención es clave en toda organización y no siempre se encuentra implementada con la debida diligencia. Los controles preventivos son de gran utilidad y se encuentra demostrada su efectividad. Éstos combinan políticas, procedimientos, entrenamiento y actividades de comunicación. Las principales herramientas son el código de conducta, mantener estándares de contratación y promoción, monitoreo de Auditoría Interna y comunicar y difundir las medidas adoptadas.

d. Configurar controles detectivos

Los controles detectivos son actividades que reconocen si el fraude está siendo cometido o ya ha sido perpetuado. Una difusión adecuada de las diversas políticas, normas y procedimientos es uno de los elementos más potentes en la disuasión de fraudes. Las principales herramientas son: canal de denuncias, trabajos de auditoría interna y revisión de datos transaccionales claves, sanciones disciplinarias, etc.

5. Elementos básicos

a. Debe ser una iniciativa del Directorio

El Directorio de la compañía es el principal impulsor de las políticas antifraude. El fraude es un riesgo crítico para el negocio o empresa, y por tal motivo debe velar por una cultura de prevención de delitos, asegurando que se disponga de razonables programas y controles que mitiguen el riesgo mencionado. El Directorio debe asegurar que los elementos de control transversales a la organización funcionen adecuadamente respecto de este riesgo, como son el Comité de Auditoría, la Gerencia y Auditoría Interna, entre otros. *En Anexo I se presenta un esquema de tipos de fraude.*

b. Ambiente de control y la gerencia

El ambiente de control incluye la cultura y ambiente de comunicación abierta, siendo la gerencia la cara visible de la organización ante los empleados. Es de vital importancia su participación y ejemplo sobre las políticas antifraude. Para ello deben mantener y hacer respetar una cultura de honestidad y estándares éticos. Promover controles para prevenir, disuadir y detectar el fraude. Todo ello en el marco definido por el Directorio.

c. Administrador del riesgo fraude

El principio básico de todo riesgo es que debe ser asignado a un responsable, quien gestionará el riesgo de acuerdo con las definiciones establecidas por el Directorio.

El administrador del riesgo fraude es la persona responsable de proponer y monitorear las políticas y procedimientos establecidos en la organización, y debe contar con un programa de trabajo anual en diversas áreas de la organización para la mitigación. El administrador no debe tener dependencia ni funcional ni administrativa de la gerencia, pudiendo recaer dicha función en Auditoría Interna dependiendo del caso.

d. Evaluación de los riesgos de fraude

Es de suma importancia que el Directorio pondere de buena manera el proceso de evaluación de riesgos de fraude, para lo cual debe cerciorarse que ésta incluye a toda la organización a través de sus principales procesos.

Las etapas de un proceso de evaluación de riesgos de fraude contemplan:

1. Identificar las áreas a evaluar
2. Identificar y clasificar los riesgos de fraude de cada área
3. Ponderar los riesgos de fraude en base al grado de nivel de prevención e importancia.
4. Mitigar los riesgos identificados con los controles pertinentes

e. Código de Conducta, promoviendo un sano ambiente de control

Un código de conducta efectivo es aquel conocido por toda la organización y otros stakeholders (empleados, clientes, proveedores, etc.); esto se logra con un plan de comunicación y de entrenamiento interactivo y periódico.

El código debe delinear estándares claros y objetivos para ser cumplidos y establecer un proceso justo para determinar las violaciones. El código de conducta debe incluir materias como: Conflicto de intereses, uso de información privilegiada, regalos, acoso sexual, discriminación, robo, etc.

f. Canal de Denuncias y otros métodos

Un canal de denuncias es una línea directa de alerta que mitiga y descubre el fraude real y sospechado. Este canal debe ser independiente de la gerencia y tiene por objetivo recibir de manera anónima las preocupaciones de empleados y de terceros a la organización sobre temas objetables de contabilidad, auditoría, violaciones al código de conducta y dilemas éticos. El proceso de administración de las denuncias debe estar adecuadamente documentado el seguimiento y conformidad de cada una de ellas. *En Anexo II se presenta modo referencial un modelo de administración del Canal.*

Otros métodos de prevención son: buenos controles internos, las decisiones de las organizaciones de iniciar demandas, auditorías regulares para detectar fraudes, revisión de antecedentes de nuevos empleados, establecimientos de políticas anti fraude, y entrenamiento ético.

g. Monitoreo del Directorio y Auditoría Interna

El fraude siendo un riesgo crítico debe ser monitoreado periódicamente por el Directorio, por la gerencia y por Auditoría Interna. Auditoría Interna siendo por excelencia un evaluador de controles a nivel organizacional, es el mejor apoyo del Directorio en la evaluación de las mitigaciones y detecciones del riesgo de fraude.

Auditoría Interna deberá incorporar en su Plan Anual el seguimiento a las actividades con mayor riesgo de fraude tanto en la revisión de hechos pasados como de seguimiento en tiempo real, incorporando factores de riesgo como: vacaciones acumuladas en exceso preocuparse de los cargos críticos respectivos, accesos a cuentas claves, falta de segregaciones funcionales, etc.

Una forma recomendable de realizar controles detectivos de fraude que apoyan al área de auditoría, es aplicar herramientas de seguimiento y análisis de datos sobre operaciones claves, datos financieros y transacciones críticas sobre las cuales exista un potencial riesgo fraude.

h. Aplicación de medidas disciplinarias

Debe configurarse un sistema disciplinario que esté bien difundido y que se encuentre enmarcado en la normativa que lo afecta. Las sanciones a aplicar deben ser iguales para todos los empleados, independiente de su condición en la empresa, y deben ser acordes a la gravedad de cada situación.

i. Investigaciones y medidas correctivas

Es un proceso mandatado por el Directorio para obtener las causas y responsables ante una situación fraudulenta. Este proceso podrá comprender:

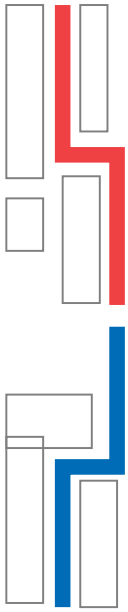
- Monitoreo por el Comité de Auditoría con un responsable externo para una mayor independencia de la organización
- Ser analizado por auditores externos
- Tener un protocolo ampliamente conocido
- Ser colaborativa entre los empleados y transparente

Respecto de las medidas correctivas, se deberá considerar lo siguiente:

- Analizar el control fallido y mejorarlo o aplicar nuevos controles de mitigación
- Sancionar a los responsables y las jefaturas cuando sea el caso
- Comunicar a los empleados cuando se haya efectuado una sanción
- Derivar el caso fraudulento a instancias externas a la organización con la investigación respectiva, considerando los eventuales efectos sobre riesgo reputacional que pudieran afectar

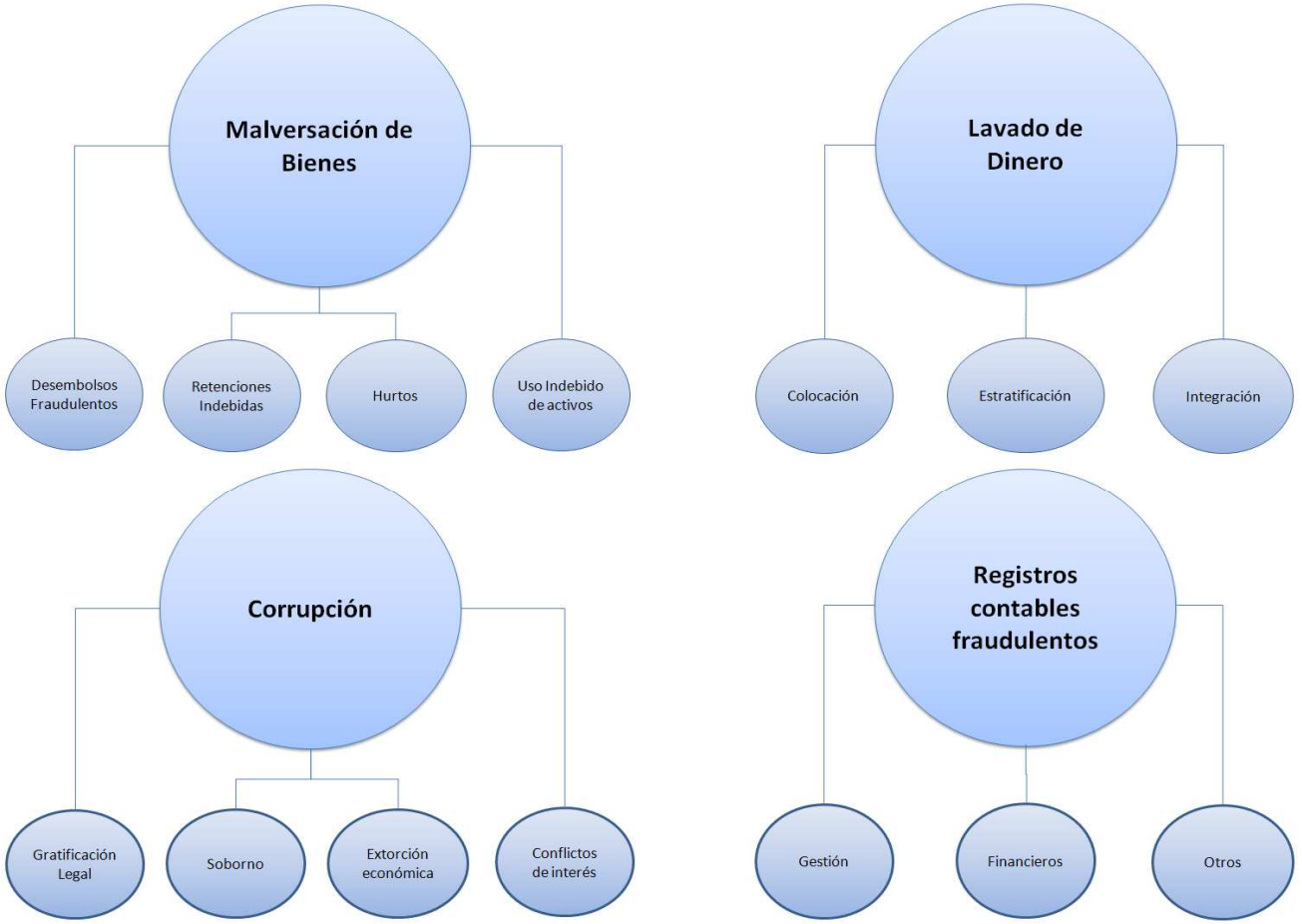
Anexos

Anexo I	Resumen esquemático de tipos de Fraude
Anexo II	Modelo referencial, Procedimiento Canal de Denuncias



Anexo I

ESQUEMA DE TIPOS DE FRAUDE



Los delitos tipificados por la Ley 20.393 se encuentran bajo los conceptos de Corrupción (para Cohecho), Malversación de activos (para Financiamiento al terrorismo) y Lavado de Dinero

Algunos Términos y definiciones

Para fraude existen múltiples definiciones, el diccionario de la Real Academia Española en una de sus acepciones señala: "Acción contraria a la verdad y a la rectitud, que perjudica a la persona contra quien se comete". En otras palabras representa un acto u omisión intencional para engañar a los demás, provocando una pérdida y el autor logra una ganancia. Dentro de este amplio contexto se encuentran los siguientes principales tópicos:

a. Malversación de Bienes: La malversación de activos puede estar definida para efectivo o para inventarios, existiendo los siguientes conceptos de fraude:

   Relativos a efectivo: se refiere al robo de dinero, desembolsos fraudulentos, retención indebida de dinero, etc.

   Relativo a otros activos: uso indebido de activos

b. Lavado de dinero: Corresponde al intento de ocultar o disfrazar la naturaleza, la ubicación, el origen, la titularidad del dinero que se obtiene ilegalmente.

c. Corrupción: Uso de influencias personales para obtener beneficios para sí mismo o alguien más, en detrimento de la compañía; por ejemplo: recibir u ofrecer sobornos, extorsiones o entrar en conflictos de intereses.

d. Registros contables fraudulentos: Declaraciones incorrectas u omisión de información material para los reportes de gestión o financieros y no financieros.

Anexo II

(MODELO REFERENCIAL)

PROCEDIMIENTO DE ADMINISTRACIÓN DEL CANAL DE DENUNCIAS

A. Responsabilidad del Comité de Auditoría por Denuncias

1. El Comité de Auditoría del Directorio de LA EMPRESA ha creado el siguiente procedimiento para recibir, aceptar, investigar y actuar en caso de denuncias y dudas de Empleados, Clientes Proveedores Accionistas y Terceros Anónimos.

2. A discreción del Comité de Auditoría, la labor de estos procedimientos podrán delegarse en todo o en parte, a uno o más miembros del mismo, o a un miembro de la Auditoría Interna de la Sociedad en la medida que el Comité de Auditoría lo estime necesario o apropiado. Al final, el Comité de Auditoría debe adoptar su propia decisión tanto respecto de la preselección como de la selección de las personas que la sociedad emplee o contrate para recibir y/o investigar las Denuncias que contempla este procedimiento.

B. Procedimientos para Recibir e Investigar Denuncias

1. El Secretario del Comité de Auditoría, cualquier miembro del Comité de Auditoría o cualquier miembro de Auditoría Interna especialmente delegado al efecto (en adelante cualquiera de los anteriores denominado el "Delegado") y/o el Presidente del Comité de Auditoría, estarán facultados para recibir y procurar el inicio de la investigación de las Denuncias. Estas Denuncias siempre deben ser dadas a conocer al Presidente tan pronto se reciban, y se dará cuenta de las mismas en la siguiente sesión que realice el Comité de Auditoría. En esta calidad y para dar inicio al proceso de investigación, estos Delegados y/o el Presidente actúan bajo la autoridad del Comité de Auditoría.

2. Se podrá formular Denuncias de la siguiente manera:
   - por escrito dirigido en sobre confidencial a la atención del Secretario del Comité de Auditoría, en las Oficinas de la Sociedad;
   - por correo electrónico;

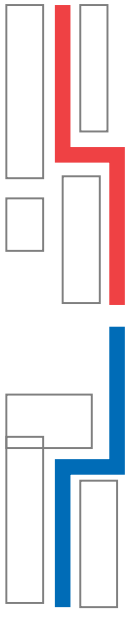
- para aquellos empleados que deseen resguardar su anonimato y la confidencialidad de sus comunicaciones al Comité de Auditoría, a través del sistema informático de la empresa externa, a través del sitio web y/o su número de teléfono, por escrito, en sobre confidencial, dirigido directamente al Presidente del Comité de Auditoría.

3. Cualquiera de los sistemas de correspondencia dirigida a la Sociedad conteniendo una Denuncia, debería indicar claramente que se trata de un asunto que debe ser sometido con urgencia al Comité de Auditoría.

4. Frente a una Denuncia y a su sola decisión, el Presidente del Comité de Auditoría podrá, a su discreción:
   (i) entregar la Denuncia a un Delegado para que lo resuma y lo investigue conforme con lo establecidos en los números 5 al 7 de este Procedimiento; o,
   (ii) mantener personalmente el asunto para que lo investigue el Comité de Auditoría conforme con establecido en los números 9 y 10 de este instrumento.

5. El Secretario del Comité de Auditoría deberá mantener un formulario escrito (el "Formulario") de las Denuncias que se le entreguen a un Delegado, en la forma que se establece en más abajo. En este Formulario se deberá resumir cada una de las Denuncias recibidas conteniendo, entre otros, lo siguiente:
   (i) el tipo de denuncia (incluyendo cualquier argumento específico esgrimido y las personas involucradas);
   (ii) la fecha en que se reciba la renuncia;
   (iii) el estado actual de cualquier investigación de la denuncia; y
   (iv) cualquier solución definitiva de la denuncia

   El Secretario deberá distribuir una actualización de este formulario escrito, destacando los últimos avances en la investigación, al Presidente del Comité de Auditoría (y si el Presidente así lo instruyera, al Comité de Auditoría en pleno) antes de cualquier sesión del mismo.



INSTRUCCIONES PARA USAR ESTA HERRAMIENTA: Antes de usar esta herramienta, el Comité de Auditoría deberá revisar las disposciones pertientes, así como los reglamentos apropiados aplicables a esta empresa

Fecha de presentación	Nº de Seguimiento	Descripción del Reclamo	Presentado por *	Estado Actual **	Fecha	Medidas Adoptadas y Comentarios

* Presentados por Códigos: Empleados (E); Clientes (C); Proveedor (P); Accionista (A); Otros (O)
** Denunciados (D); En investigación (I); Terminados (T); Desechado (X)

6. En un plazo no superior a los tres días de recibir una Denuncia, el Delegado deberá evaluar si ésta constituye una Denuncia crítica o no. Si el Delegado determina que se trata de una Denuncia crítica, éste deberá investigarla en un plazo no mayor a siete días e informar el resultado de su investigación por escrito al Comité de Auditoría (un "Informe de Investigación"). De no considerarla una Denuncia investigable bajo este Procedimiento se dará cuenta de su opinión en la siguiente sesión del Comité de Auditoría quien decidirá finalmente si debe o no darse curso a una investigación.

   Los informes de investigación se deberán preparar con un razonable detalle y con una relación clara de hechos, entregándose en cada sesión una copia del mismo en conjunto con el Formulario. Estos Informes de Investigación, entre otros, deberán describir:

   (i) El tipo de Denuncia,
   (ii) las medidas adoptadas para investigarla;
   (iii) cualquier resultado documentado, y
   (iv) las medidas correctivas que se puedan recomendar, en su caso.

   El Delegado a cargo podrá previa aprobación del Presidente del Comité de Auditoría, contratar auditores externos, asesores u otros peritos para que le ayuden a investigar y analizar los resultados.

Todas las investigaciones deberán hacerse confidencialmente de tal manera que sólo se divulgue la información necesaria para facilitar la revisión de los documentos investigados o lo que exija la ley.

El Delegado (o quienes éste designe para una o más funciones) podrá, si lo estimará razonable y necesario, exigir la ayuda del Auditor Interno, del Gerente de Finanzas o de cualquier ejecutivo u otro empleado de la Sociedad para investigar o resolver cualquier Denuncia.

7. En el caso que una Denuncia involucre o implique directa o indirectamente al Delegado a cargo de la Denuncia y/o al Secretario, cualquiera de éstos deberá recusarse oportunamente de la investigación (y de la preparación del Formulario si fuere aplicable), informando de tal situación por escrito al Presidente o al Comité de Auditoría. Con posterioridad, el Comité de Auditoría deberá nombrar oportunamente a otro Delegado imparcial para que investiguen la Denuncia.

8. El Comité de Auditoría deberá revisar el Expediente y cualquier Informe de Investigación presentados por el Delegado. El Comité de Auditoría estará facultado para instruir a la Sociedad que adopte cualquier medida correctiva en respuesta a una determinada Denuncia. El Comité de Auditoría podrá, a su discreción, consultar a cualquier miembro de la gerencia de la Sociedad o a cualquier tercero que pueda tener los conocimientos especializados apropiados para que le ayude a evaluar la Denuncia.

9. En este sentido, al inicio o en cualquier momento de una investigación de Denuncia, el Comité de Auditoría podrá determinar que sea el propio comité, y no el Delegado, quien debiera hacerse cargo de la investigación de cualquier Denuncia.

   Siempre el Comité de Auditoría podrá determinar oportunamente qué asistencia profesional, en su caso requiere para efectuar la investigación. El Comité de Auditoría podrá, a su discreción, contratar auditores, asesores y otros peritos externos que le ayuden a investigar cualquier Denuncia y analizar sus resultados; costos que se imputarán al monto del presupuesto estimado por la Sociedad para el Comité de Auditoría. El presente número de este procedimiento no debe entenderse como una autorización que para que un Delegado retrase el inicio de cualquier investigación de una Denuncia hasta la próxima sesión del Comité de Auditoría.

C. Protección de los Denunciantes

Consistentemente con las políticas de la Sociedad, ni el Comité de Auditoría, ni un Delegado, ni cualquier miembro de la gerencia de podrán tomar represalias o tratar de tomar represalias; ni permitir que cualquier otra persona o grupo de personas tome represalias o intente tomar represalias; directa o indirectamente, contra cualquier persona que de buena fe formule una Denuncia. La misma protección tendrá cualquier persona que ayude al Comité de Auditoría, al Delegado, a la gerencia de la Sociedad o a cualquier otra persona o grupo de personas (incluyendo especialmente cualquier organismo gubernamental, fiscalizador, judicial o policial) que esté investigando o de cualquier otra manera conozca y esté ayudando a resolver cualquier Denuncia.

D. Informes Confidenciales y Anónimos

Los empleados de la Sociedad podrán formular Denuncias usando los procedimientos que se describen en la Sección B de una manera confidencial y anónima.

Todas las Denuncias recibidas de empleados serán tratadas confidencialmente o anónimamente según corresponda en la medida que ello sea razonable y posible bajo las circunstancias.

E. Antecedentes y Confidencialidad

El Delegado y/o el Comité de Auditoría deberán mantener bajo estricta confidencialidad durante siete años todos los antecedentes relacionados con cualquier Denuncia e investigación y solución de la misma. Todos esos antecedentes son confidenciales y están protegidos por la doctrina del secreto profesional.

F. Publicación de los Procedimientos

La Sociedad deberá disponer que se comuniquen por escrito estos procedimientos a todos los empleados y que adicionalmente estos sean informados en el sitio Web de la Sociedad.