

GESTIÓN DEL RIESGO DE FRAUDE



EN AUDITORÍA INTERNA

Un informe de investigación conjunto por
The Internal Audit Foundation y Kroll.

Matthew Weitz

Kroll

A Division of
DUFF & PHELPS


**INTERNAL AUDIT
FOUNDATION™**

Derechos de autor © 2020 por The Internal Audit Foundation. Todos los derechos reservados.

Derechos de autor © 2020 por Duff & Phelps, LLC. Todos los derechos reservados.

Publicado por The Internal Audit Foundation
1035 Greenwood Blvd., Suite 149
Lake Mary, Florida 32746, USA

Ninguna parte de esta publicación puede reproducirse, almacenarse en un sistema de recuperación o transmitirse de ninguna forma por ningún medio (electrónico, mecánico, fotocopiado, grabación o de otro tipo) sin el permiso previo por escrito del editor. Las solicitudes de permiso al editor deben enviarse electrónicamente a: copyright@theiia.org con el asunto "solicitud de permiso de reimpresión".

Límite de responsabilidad: The Internal Audit Foundation publica este documento con fines informativos y educativos y no sustituye asesoramiento legal o contable. La Fundación no proporciona tal asesoramiento y no ofrece ninguna garantía en cuanto a los resultados legales o contables a través de la publicación de este documento. Cuando surgen problemas legales o contables, se debe buscar y contratar asistencia profesional.

El Marco Internacional para la Práctica Profesional (MIPP) del IIA comprende la gama completa de guías de práctica existentes y en desarrollo para la profesión. El MIPP brinda orientación a los auditores internos a nivel mundial y allana el camino para una auditoría interna de tala internacional.

El IIA y la Fundación trabajan en asociación con investigadores de todo el mundo que realizan valiosos estudios sobre cuestiones cruciales que afectan al mundo empresarial actual. Gran parte del contenido presentado en sus informes finales es el resultado de una investigación financiada por la Fundación y preparado como un servicio para la Fundación y la profesión de auditoría interna. Las opiniones, interpretaciones o puntos de vista expresados representan un consenso de los investigadores y no necesariamente reflejan o representan la posición oficial o las políticas del IIA o de la Fundación.

ISBN-13: 978-1-63454-088-9
24 23 22 21 20 1 2 3 4 5 6

Contenidos

1. Introducción	4
2. Metodología	6
3. Resumen de los resultados de la encuesta	7
4. Análisis detallado de los datos de la encuesta	11
4.1 Participación de la auditoría interna en la gestión del riesgo de fraude y el impacto percibido en la eficacia	11
4.1.1 Participación de los auditores internos en la evaluación del riesgo de fraude en toda la empresa	12
4.1.2 Impacto de una mayor participación de los auditores internos.....	13
4.2 Responsabilidad de la gestión del riesgo de fraude, la planificación estratégica y las actividades operativas	14
4.2.1 Liderazgo e influencia estratégica	14
4.2.2 Participación en la actividad operativa: prevención, detección e investigación	15
4.2.3 Correlación entre el liderazgo operativo y la contribución a la dirección estratégica	16
4.2.4 Impacto del liderazgo en las áreas operativas de las incidencias de fraude.....	16
4.3 Barreras para una mayor participación de la auditoría interna	17
4.3.1 Barreras para quienes tienen una participación mínima.....	17
4.3.2 Tamaño del equipo de auditoría interna en relación con el tamaño de la organización	17
4.4 Tendencias en inversión y recursos en la gestión del riesgo de fraude	17

1. Introducción

Varios casos de fraude empresarial de elevada notoriedad y a gran escala han sido noticia en los últimos años. Las investigaciones de varios de estos fraudes han identificado que muchos de ellos tuvieron lugar durante un período de tiempo significativo, y a menudo, tuvieron un impacto devastador, así como la caída de las organizaciones mismas. Esta tendencia ha catalizado el debate sobre quién es el responsable de la gestión del riesgo de fraude desde una perspectiva estratégica, así como quién debe participar en la prevención, detección e investigación del fraude desde una perspectiva operativa. Una pregunta que ha surgido en varios de estos casos es: "¿Por qué no fue detectado por auditoría interna o externa?"

Es una creencia común que la responsabilidad de detectar el fraude recae en el auditor externo (estatutario), como lo demuestran las investigaciones parlamentarias recientes en el Reino Unido y otras demandas por negligencia contra auditores en todo el mundo. Los auditores externos defienden su posición como comentaristas de la probidad y la falta de error material de los estados financieros, más que como detectives de fraude. Los equipos de auditoría interna se encuentran cada vez más, bajo presión y escrutinio, tanto dentro de las organizaciones como de las partes interesadas externas, para que sean más claros y responsables en su papel en la gestión del riesgo de fraude.

Si bien el papel de los equipos de auditoría interna varía significativamente entre las diferentes industrias, jurisdicciones y organizaciones, el papel predominante de la auditoría interna es, según el Instituto de Auditores Internos (IIA), "proporcionar una actividad de consultoría y de garantía objetiva e independiente diseñada para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización". Esto incluye evaluar el diseño y la eficacia de los controles en una organización, incluidos los controles que implican la gestión del riesgo de fraude, y proporcionar seguridad a la gerencia y al consejo de que los controles están diseñados de manera adecuada y funcionan eficazmente.

Entre las comunidades de auditoría interna, existe cierta discrepancia en torno al papel que desempeña la auditoría interna en la lucha contra el fraude. En un informe de posición, el IIA estableció los siguientes puntos clave en relación con el papel de la auditoría interna en la gestión del riesgo de fraude:

- Las organizaciones deben tener procedimientos de control interno sólidos para limitar el riesgo de fraude, y la función de auditoría interna es evaluar estos controles;
- La organización debe contar con un plan adecuado de prevención y respuesta al fraude que permita una limitación efectiva y una respuesta rápida a la identificación del fraude y a la gestión de las situaciones. Esto debería incluir datos digitales;
- El director ejecutivo de auditoría debe considerar cómo se gestiona el riesgo de fraude en toda la organización y evaluar periódicamente la exposición al riesgo de fraude;
- El riesgo de fraude debe incluirse en el plan de auditoría y en cada asignación de auditoría para evaluar la idoneidad de los controles antifraude; y
- Los auditores internos no deben investigar el fraude a menos que tengan conocimientos y experiencia específicos para hacerlo.

En el Reino Unido, el Chartered Institute of Internal Auditors opina que “la auditoría interna tiene un papel que desempeñar para garantizar que la gestión cuente con sistemas efectivos para detectar y prevenir prácticas corruptas dentro de una organización... Pero no es el trabajo de la auditoría interna detectar o prevenir directamente prácticas corruptas. Esto pertenece a la dirección ejecutiva. La función de la auditoría interna incluye promover mejores prácticas contra el fraude y el soborno, evaluar y monitorear los sistemas y asesorar sobre el cambio cuando sea necesario". El documento de política del IIA (Reino Unido) se refiere específicamente a tener las habilidades adecuadas, así como también garantizar que se mantenga la independencia y que el auditor interno tenga la capacidad para asumir tal función. En su papel de agencia de investigación, Kroll ha trabajado con varias organizaciones de todo el mundo en una variedad de jurisdicciones. En nuestra experiencia, la evaluación del riesgo de fraude y la implementación de procesos y procedimientos para prevenir, detectar y responder a los riesgos de fraude se han encontrado cada vez más en la agenda de los ejecutivos superiores y directorios. Sin embargo, la manera en la que aplican este enfoque varía considerablemente de una organización a otra, al igual que el papel de la auditoría interna en estas actividades.

A menudo hemos visto que, a medida que las organizaciones crecen, comprender el perfil de riesgo cambiante de los riesgos de fraude y la implementación de un programa eficaz de gestión del riesgo de fraude a menudo se ha quedado desfasado con respecto al crecimiento de las estructuras comerciales y la optimización de los procesos. A medida que las cadenas de suministro se han vuelto más integradas y globales, esto ha llevado a una mayor complejidad y a desafíos para que la gestión tenga una visibilidad clara sobre la amplitud de la organización. En nuestra experiencia, las organizaciones que responden de manera efectiva a estos desafíos han incluido la participación activa de un equipo de auditoría interna con múltiples habilidades y experiencia. En estas situaciones, los equipos de auditoría interna participaron no solo en la realización de revisiones de controles estándar, sino que también tuvieron participación en impulsar la estrategia, identificar cómo los riesgos de fraude afectan otros riesgos comerciales y coordinar y analizar la actividad de investigación.

El equipo de investigación consideró que sería oportuno realizar una encuesta para comprender las opiniones de los auditores internos con respecto al papel de la auditoría interna en la evaluación del riesgo de fraude y la prevención, detección e investigación del fraude en su organización. La investigación se diseñó para recopilar datos sobre los roles, responsabilidades, estructuras y herramientas de los equipos de auditoría interna y para ampliar nuestra comprensión de la eficacia percibida y la idoneidad de tales estructuras. Si bien estos datos son una foto en el tiempo, también se pueden utilizar como base para evaluar las tendencias futuras en los procesos y estructuras de gestión del riesgo de fraude, así como para identificar qué tendencias requieren más investigación y análisis.

El panorama bajo el clima actual, con los importantes desafíos económicos que surgirán después del COVID-19, potencialmente dará más oportunidades a los estafadores y resultará en una mayor presión para ahorrar o demostrar resultados. En este entorno, la consideración cuidadosa de la gestión del riesgo de fraude se vuelve cada vez más importante.

2. Metodología

Las preguntas de la encuesta incluyeron nueve preguntas relacionadas del tema y cinco preguntas demográficas. El breve cuestionario, que constituye la base de los resultados discutidos en este informe, fue distribuido a los auditores internos a nivel mundial y recibió 704 respuestas. Las preguntas de la encuesta se pueden obtener comunicándose con la Fundación.

Los hallazgos de este informe intentan responder las siguientes preguntas clave:

- ¿Hasta qué punto la participación de la auditoría interna en la gestión del riesgo de fraude impacta en la eficacia percibida del proceso de gestión del riesgo de fraude?
- ¿Dónde radica la responsabilidad de la gestión estratégica del riesgo de fraude dentro de la organización y quién es responsable de la actividad operativa de prevención, detección e investigación del fraude?
- ¿Cuáles son los desafíos y las barreras para la participación de auditoría interna en la gestión del riesgo de fraude?
- ¿Cuáles son las tendencias de inversión en la gestión del riesgo de fraude en los últimos años?

3. Resumen de los resultados de la encuesta

Las respuestas a la encuesta identificaron una serie de temas que desafían la comprensión convencional del papel de la auditoría interna en la gestión del riesgo de fraude. Las respuestas demuestran en general que una participación más profunda de los equipos de auditoría interna conduce a un programa de gestión del riesgo de fraude más sólido y fuerte. Sin embargo, sigue habiendo una serie de desafíos y barreras para que la auditoría interna tome el mando en la gestión del riesgo de fraude.

¿Hasta qué punto la participación de la auditoría interna en la gestión del riesgo de fraude impacta en la eficacia percibida del proceso de gestión del riesgo de fraude?

En general, los encuestados confiaban en la efectividad de sus programas de gestión del riesgo de fraude, el 54% afirmó que sentía que la gestión del riesgo de fraude de su organización era buena, muy buena o excelente. De los datos surgió una fuerte tendencia de que aquellas organizaciones en las que la auditoría interna formaba parte de la gestión estratégica del fraude dieron como resultado un proceso de gestión del riesgo de fraude más eficaz y sólido. Este hallazgo fue particularmente frecuente donde los equipos de auditoría interna tomaron la iniciativa en las evaluaciones de riesgo de fraude en toda la empresa, el 60% de aquellos que tenían un rol de liderazgo dijeron que sentían que sus organizaciones tenían buenos o mejores programas de gestión del riesgo de fraude. Aparte de esto, la identificación y gestión de otros riesgos también puede mejorarse mediante un mandato más estricto para que la auditoría interna impulse el análisis de riesgos y enmarque cómo esto alimenta la toma de decisiones de la alta gerencia.

¿Dónde radica la responsabilidad de la gestión estratégica del riesgo de fraude dentro de la organización y qué función tiene la auditoría interna en la prevención, detección e investigación del fraude?

De todos los equipos que toman la iniciativa en la gestión del riesgo de fraude dentro de las organizaciones, la auditoría interna tomó la delantera con mayor frecuencia en las organizaciones encuestadas, el 41% de los encuestados afirmó que el equipo de auditoría interna era el principal líder en la gestión del riesgo de fraude. Además, el 91% de los encuestados declaró que tenían al menos alguna participación en la evaluación del riesgo de fraude en toda la empresa. A diferencia de esto, casi la mitad de los encuestados consideró que la auditoría interna no formaba parte de la toma de decisiones estratégicas en toda la empresa. Esto sugiere que a pesar de que pueden tener alguna responsabilidad en la gestión del riesgo de fraude, la función puede sentir que no tiene un asiento natural en la mesa de toma de decisiones estratégicas o quizás la influencia para impulsar el cambio.

En términos de actividad operativa para la prevención, detección y respuesta al fraude, los encuestados revelaron un fuerte nivel de participación en las tres áreas, con más encuestados que dijeron que los auditores internos estaban involucrados en investigaciones reactivas que en las áreas más proactivas. Esto quizás sea inesperado dado que, en nuestra experiencia y respaldados por los datos de la encuesta, muchos equipos de auditoría interna carecen de recursos suficientes y pueden no tener la capacidad de ser flexibles en sus programas de auditoría.

¿Cuáles son los desafíos y las barreras para la participación de auditoría interna en el riesgo de fraude?

La mayoría de los encuestados (80%) consideró que existían barreras para la participación de la auditoría interna en la gestión del riesgo de fraude. Las barreras más comunes que se observaron fueron la falta de recursos adecuados, la falta de mandato y el posible conflicto de intereses y, en menor medida, la falta de habilidades adecuadas para realizar ese trabajo.

La falta de mandato es quizás el área más prevalente en el debate, con aproximadamente una cuarta parte de los encuestados que consideran esto como la barrera más grande. En nuestra experiencia, es común que los líderes empresariales no perciban que el mandato principal de los equipos de auditoría interna es asumir un papel de liderazgo en la gestión del riesgo de fraude y la actividad operativa para la prevención, detección y respuesta. Los objetivos comerciales, las prioridades estructurales y el apetito de riesgo de las organizaciones individuales influirán en si la auditoría interna es o no es el lugar adecuado para la gestión del riesgo de fraude.

Otras preocupaciones destacadas por los encuestados también respaldan este punto. El conflicto de intereses percibido por los auditores internos se destacó como un desafío para muchos encuestados. La participación de la auditoría interna en la gestión estratégica del riesgo de fraude y la actividad operativa para gestionar el riesgo de fraude debe lograr un equilibrio entre la responsabilidad del auditor interno y proporcionar un control independiente de la actividad de la empresa.

En general, los resultados indican que para ser eficaces en la gestión del riesgo de fraude, los equipos de auditoría interna deben contar con el apoyo de la alta gerencia, los recursos adecuados y los conjuntos de habilidades correctos al momento de mantener su independencia de la toma de decisiones comerciales para permitir que continúen las auditorías objetivas.

¿Cuáles son las tendencias de inversión en la gestión del riesgo de fraude?

En general, la gestión del riesgo de fraude sigue siendo de gran importancia para las organizaciones de todas las industrias, ya que una gran mayoría de los encuestados identificó que la inversión en la gestión del riesgo de fraude se ha mantenido igual o ha aumentado en los últimos cinco años. En términos de la inversión en equipos de auditoría interna y la correspondiente capacidad de auditoría interna para asumir más responsabilidad y participar más en la gestión del riesgo de fraude, los datos demostraron una serie de áreas interesantes para tener en cuenta.

Las organizaciones más grandes generalmente tenían equipos de auditoría interna más grandes, como era de esperar, pero hubo algunas excepciones notables en los datos. Por ejemplo, el 15% de las organizaciones con más de 50,000 empleados reportaron equipos de auditoría interna de menos de 15 personas. Los datos también mostraron, quizás como era de esperar, que la barrera más grande para la auditoría interna involucrada en los procesos de gestión del riesgo de fraude fue la falta de recursos, particularmente para organizaciones grandes y medianas (aquellas con más de 10,000 empleados) con equipos de auditoría interna de menos de 25 personas. La otra barrera común para las organizaciones más grandes era la falta de habilidades apropiadas dentro del equipo. Si bien no se recopilaron datos en esta encuesta sobre los conjuntos de habilidades particulares que faltaban, los desafíos en términos de habilidades específicas para ayudar a la gestión del riesgo de fraude incluyen:

Procesamiento y análisis de datos: En el mundo moderno, las organizaciones y las personas producen más datos que nunca. Ser capaz de recopilar, interrogar y analizar conjuntos de datos grandes, inconexos y, a menudo, dispares presenta un desafío importante. La detección oportuna de posibles señales de alerta de fraude es clave para tener un programa eficaz de gestión del riesgo de fraude, y la responsabilidad de extraer dichos datos y proporcionar análisis de hechos recae con frecuencia en los auditores internos.

Análisis de relaciones: Otra brecha común en el conjunto de habilidades que enfrentan las organizaciones es la capacidad de comprender adecuadamente las relaciones con terceros y romper el velo corporativo utilizando tecnología moderna y registros públicos para rastrear las relaciones e identificar los riesgos de manera eficiente. La falta de comprensión adecuada de la naturaleza de los puntos de contacto de terceros puede significar que la colusión o los fraudes colaborativos pueden pasar desapercibidos.

Conocimiento de la infraestructura de TI: Con la creciente prevalencia de los ciberataques y las violaciones de datos, el conocimiento de los sistemas de TI y una comprensión detallada de la infraestructura, tanto física como lógica, puede ser una herramienta clave para los auditores internos y para otras personas con responsabilidad en la gestión del riesgo de fraude.

Conclusión

Los resultados de la encuesta destacan que parece haber una variación significativa entre los enfoques de las organizaciones para la gestión del riesgo de fraude. Estas variaciones son impulsadas por el tamaño y el sector, el entorno y la cultura locales, y el apetito por invertir en la gestión del fraude a un nivel superior. Sin embargo, los resultados destacan el hecho de que los auditores internos en muchos casos están bien posicionados para desempeñar un papel cada vez más importante en la gestión del riesgo de fraude y en la toma de decisiones y análisis más estratégicos. Cuando se inicia una investigación tercerizada por un fraude interno, el mandato a menudo proviene de la junta, el director financiero o el director jurídico. Sin embargo, el conocimiento básico de la organización, el acceso a los datos y, a menudo, el instigador de la necesidad de investigación proviene de la auditoría interna.

Los auditores internos enfrentan un presente desafiante y un futuro poco claro. Es probable que el mundo salga de la crisis actual de manera significativamente diferente a cómo entró en ella. El perfil de riesgo cambiará y el riesgo de fraude, en particular, cambiará significativamente. Las crisis financieras pueden aumentar la presión sobre las organizaciones y las personas, así como la oportunidad de cometer fraude. Esta puede ser una buena oportunidad para que la profesión de auditoría interna reevalúe y reconsidere dónde encaja en un marco más amplio de la gestión del riesgo de fraude para garantizar que los auditores internos apoyen a sus organizaciones en el camino hacia la recuperación de la manera más eficiente y efectiva.

Recomendaciones para una mayor investigación/consideración de la orientación

Teniendo en cuenta el panorama cambiante, hay más margen para la investigación y la posible orientación en relación con los siguientes temas/preguntas:

- Consideración por parte del IIA y la profesión acerca de cómo equilibrar la amenaza percibida a la objetividad y a la independencia de la función de auditoría interna al asumir la actividad de gestión del riesgo de fraude.

El enfoque debe estar en evitar una posible auto-revisión percibida, al tiempo de que se asegura que los auditores internos puedan agregar un valor más constructivo a sus organizaciones.

- Un análisis más detallado sobre la cuestión de dónde debería estar la gestión del riesgo de fraude en una organización para que sea la más eficaz y esté conectada de manera estratégica. Esto puede generar la pregunta de si el mandato o la falta de mandato es apropiado o no.
- Cómo se compara una inversión en el crecimiento de la auditoría interna con otras áreas de las organizaciones que pueden tener responsabilidades en la gestión del riesgo de fraude, incluida la gestión del riesgo, cumplimiento, legal, etc.
- ¿Cómo gestionan los equipos de auditoría interna la necesidad de tener habilidades específicas en sus equipos y tener una comprensión general del negocio en sí? ¿Hay una percepción de que es esencial tener experiencia en análisis de datos, experiencia en investigación de registros públicos y conocimiento técnico de TI para ser efectivo?

4. Análisis detallado de los datos de la encuesta

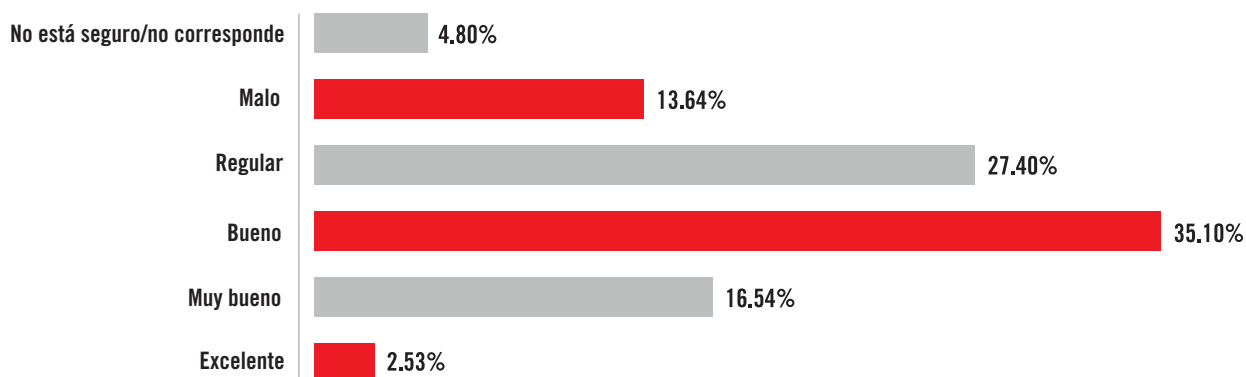
4.1 Participación de la auditoría interna en la gestión del riesgo de fraude y el impacto percibido en la eficacia

Para evaluar la participación de la auditoría interna en la gestión del riesgo de fraude y el impacto percibido en la eficacia, se pidió a los encuestados que describieran la eficacia del programa de gestión del riesgo de fraude de su organización (abarcando desde mala hasta excelente) y la medida en que el equipo de auditoría interna está involucrado en la evaluación del riesgo de fraude en toda la empresa (abarcando desde no involucrado hasta extremadamente involucrado)¹.

En general, los encuestados expresaron confianza en la efectividad de sus programas de gestión del riesgo de fraude, el 54% consideró sus programas de gestión del riesgo de fraude como excelentes, muy buenos o buenos. Otro 27% consideró que los programas eran regulares, como se muestra en la **Figura 1**.

FIGURA 1

Descripción general de la percepción de la eficacia de los programas de gestión del riesgo de fraude



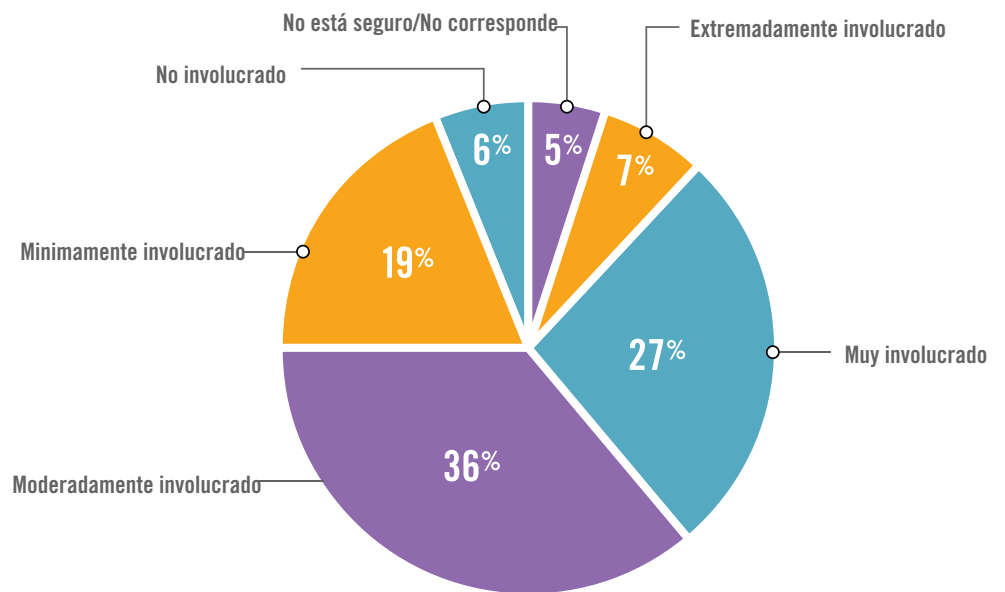
¹ Los encuestados también podían responder no está seguro/no corresponde.

4.1.1 Participación de los auditores internos en la evaluación del riesgo de fraude en toda la empresa

Una evaluación del riesgo de fraude en toda la empresa puede ayudar a garantizar que los riesgos de fraude se consideren de manera integral y objetiva en toda la organización. La auditoría interna puede estar en una posición ideal para facilitar este proceso, ya que la consideración del riesgo debe estar en el centro de su planificación de auditoría interna. La mayoría de los encuestados tenía al menos alguna participación en la evaluación del riesgo de fraude en toda la empresa (89%). De estos, solo el 34% dijo que estaban extremadamente o muy involucrados, como se muestra en la **Figura 2**.

FIGURA 2

Alcance de la participación de la auditoría interna en la evaluación de riesgos en toda la empresa



4.1.2 Impacto de una mayor participación de los auditores internos

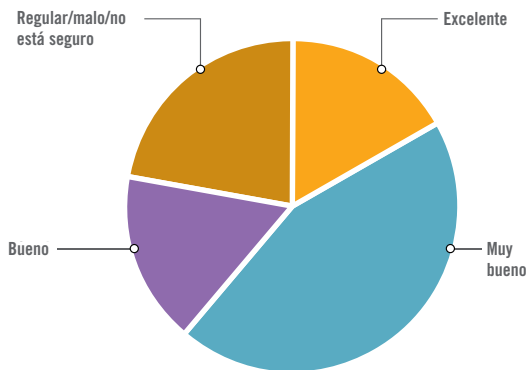
Si bien hay varios factores que afectarán la efectividad de un programa de gestión del riesgo de fraude, según los datos, cuando la auditoría interna está involucrada en la gestión estratégica del riesgo de fraude (es decir, la evaluación del riesgo de toda la empresa), existe la percepción de que los programas de gestión del riesgo de fraude son excelentes o muy buenos, como se muestra en la **Figura 3**.

De los encuestados que dijeron que la auditoría interna está muy involucrada en la evaluación del riesgo de fraude en toda la empresa, el 60% consideró que la eficacia del programa de gestión del riesgo de fraude era muy buena o mejor, y el 76% dijo que era buena o mejor. Para aquellos encuestados que estaban extremadamente o muy involucrados, más del 70% consideró que la efectividad era buena o mejor, pero el porcentaje que sintió que era muy buena o mejor se redujo a solo el 31%. Para aquellas organizaciones que tenían menos participación² en la gestión de riesgos en toda la empresa, más de la mitad de los encuestados percibieron su gestión del riesgo de fraude como regular o mala.

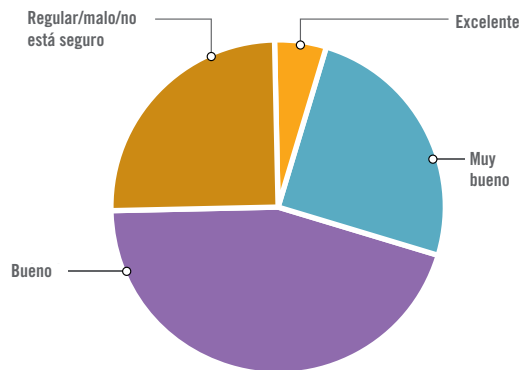
² Moderada, mínima, o sin participación

FIGURA 3
Eficacia percibida de la gestión del riesgo de fraude para los auditores internos según su participación respectiva en la gestión del riesgo de fraude

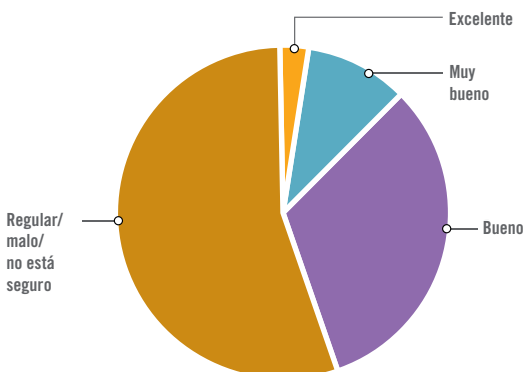
ENCUESTADOS QUE ESTABAN EXTREMADAMENTE INVOLUCRADOS



ENCUESTADOS QUE ESTABAN EXTREMADAMENTE O MUY INVOLUCRADOS



ENCUESTADOS QUE ESTABAN MÍNIMAMENTE INVOLUCRADOS O NO INVOLUCRADOS

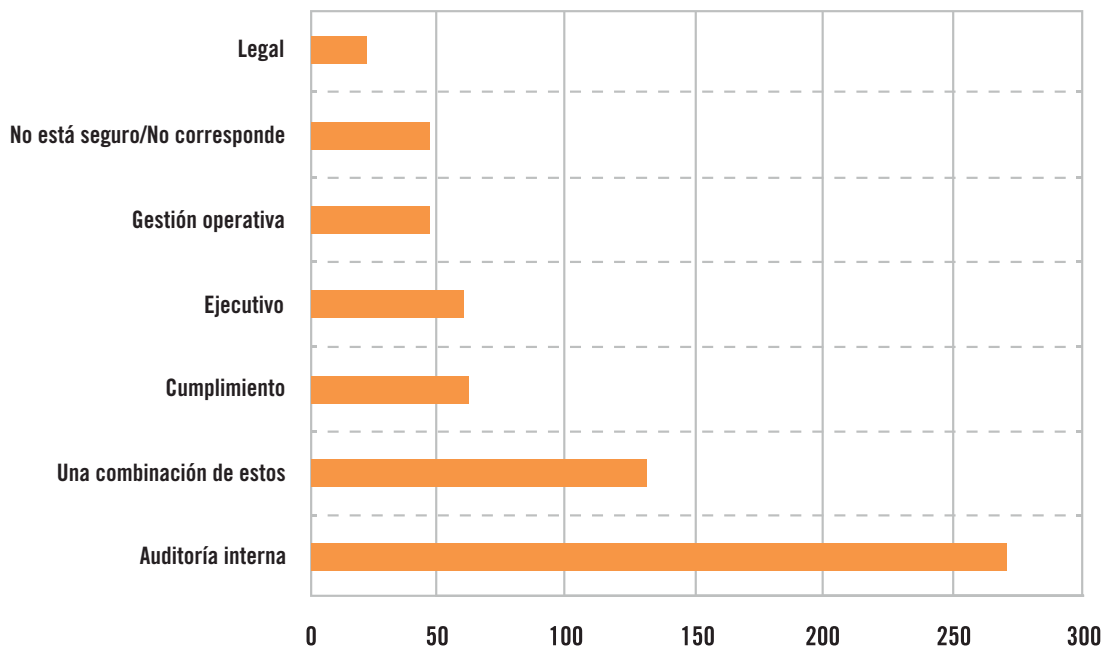


4.2 Responsabilidad de la gestión del riesgo de fraude, la planificación estratégica y las actividades operativas

4.2.1 Liderazgo e influencia estratégica

La auditoría interna fue la respuesta más común a la pregunta: "¿Qué equipo toma la iniciativa en la gestión del riesgo de fraude?" Una combinación de equipos fue la siguiente respuesta más frecuente, seguida de cerca por el de gestión de riesgos y el de cumplimiento, como se muestra en la **Figura 4**.

FIGURA 4
 Respuestas de la encuesta a "¿Qué equipo lidera la gestión del riesgo de fraude?"



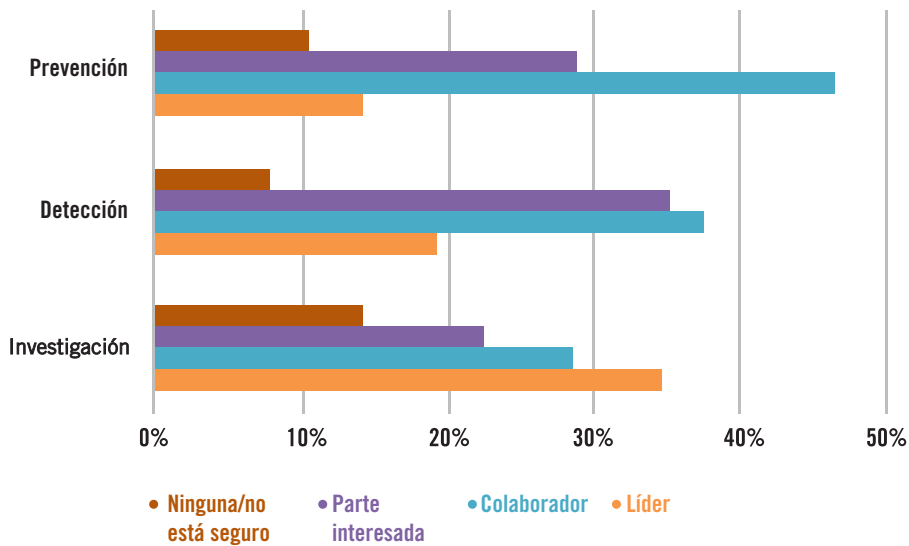
A pesar de esto, aproximadamente el 50% de los encuestados afirmó que el equipo de auditoría interna no contribuyó o realizó una contribución limitada al cambio estratégico en la organización, lo que implica un posible desajuste entre involucrar al liderazgo en la gestión del riesgo de fraude e impulsar un cambio en la organización.

4.2.2 Participación en la actividad operativa: prevención, detección e investigación

La mayoría de los encuestados afirmó que la auditoría interna estaba involucrada en las tres áreas temáticas de la gestión del riesgo de fraude. Desde una perspectiva de liderazgo, los equipos de auditoría interna estuvieron mucho más involucrados en las actividades de investigación principales (34,7%) que en las actividades de prevención y detección (13,8% y 19,0%, respectivamente). Más de la mitad de los encuestados consideró que la auditoría interna contribuyó o dirigió actividades en estas tres áreas. Se ilustran más detalles en la **Figura 5**. Es importante señalar que los datos no presentan un patrón claro de quién dirige las distintas secciones.

FIGURA 5

Participación de la auditoría interna en la prevención, detección e investigación de fraudes

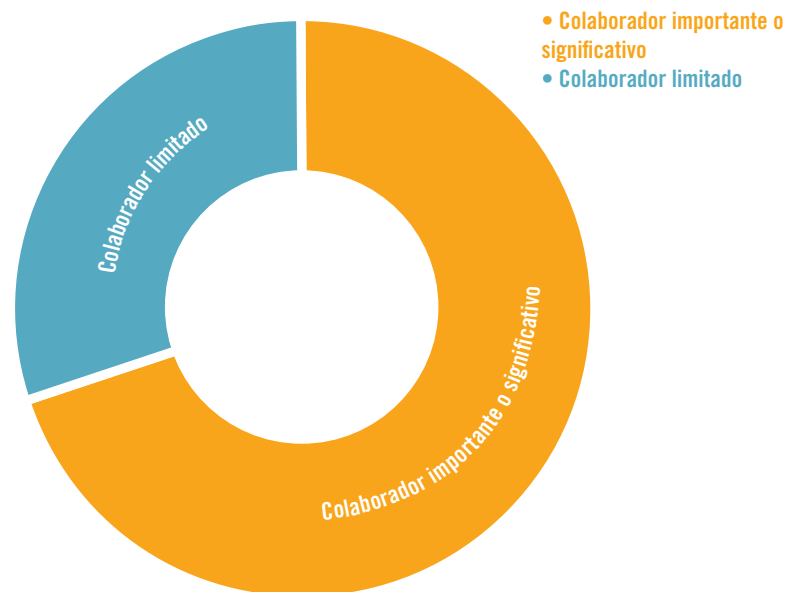


4.2.3 Correlación entre el liderazgo operativo y la contribución a la dirección estratégica

Como era de esperar, los encuestados que sintieron que la auditoría interna asumía un papel de liderazgo en las actividades operativas de prevención, detección o respuesta al fraude también creían que eran colaboradores importantes en la dirección estratégica dentro de sus organizaciones. Aproximadamente el 70% de los que dijeron que tenían un papel de liderazgo en la prevención, detección o respuesta también dijeron que eran colaboradores significativos o importantes para impulsar el cambio estratégico en sus organizaciones, como se muestra en la **Figura 6**.

FIGURA 6

Contribución al cambio estratégico por parte de los líderes en prevención, detección y respuesta al fraude



4.2.4 Impacto del liderazgo en las áreas operativas de las incidencias de fraude

Los datos no presentaron conclusiones claras con respecto al impacto que tuvo una participación más enfocada de los equipos de auditoría interna en las incidencias de fraude. Los encuestados que tenían un papel de liderazgo más activo en la prevención y detección del fraude respondieron que en sus organizaciones, la incidencia de riesgo de fraude había disminuido en los últimos cinco años. Sin embargo, esto debe considerarse en el contexto de toda la población. La mayoría de los encuestados en general afirmaron que en sus organizaciones, los riesgos de fraude se habían mantenido iguales o habían aumentado. Esto podría indicar que el fraude está en constante evolución y los estafadores reinventan continuamente nuevos enfoques para eludir los controles internos.

4.3 Barreras para una mayor participación de la auditoría interna

Aproximadamente el 20% de los encuestados no percibió que hubiera ninguna barrera para la participación de auditoría interna en la gestión del riesgo de fraude. Del 80% restante, un tercio consideró que los recursos limitados eran la barrera más grande. La falta de mandato y un potencial conflicto de intereses tuvieron una percepción similar como barrera, con un 23% y un 21% respectivamente citando estas áreas. De particular interés, solo el 11% de los encuestados consideró que no tenían las habilidades para involucrarse de manera más activa en la gestión del riesgo de fraude.

4.3.1 Barreras para quienes tienen una participación mínima

De los encuestados que dijeron que la auditoría interna no estaba involucrada en la gestión del riesgo de fraude en toda la empresa, o aquellos que estaban mínimamente involucrados, la barrera más grande (para aproximadamente una cuarta parte de los encuestados relevantes) fue la falta de mandato, seguida de recursos limitados. Esto resalta la importancia de tener roles y responsabilidades claramente definidos para gestionar el riesgo de fraude en toda la empresa, contar con la participación de la dirección ejecutiva y las juntas, y garantizar que la auditoría interna esté bien posicionada para asumir un papel más proactivo en la gestión del riesgo de fraude.

4.3.2 Tamaño del equipo de auditoría interna en relación con el tamaño de la organización

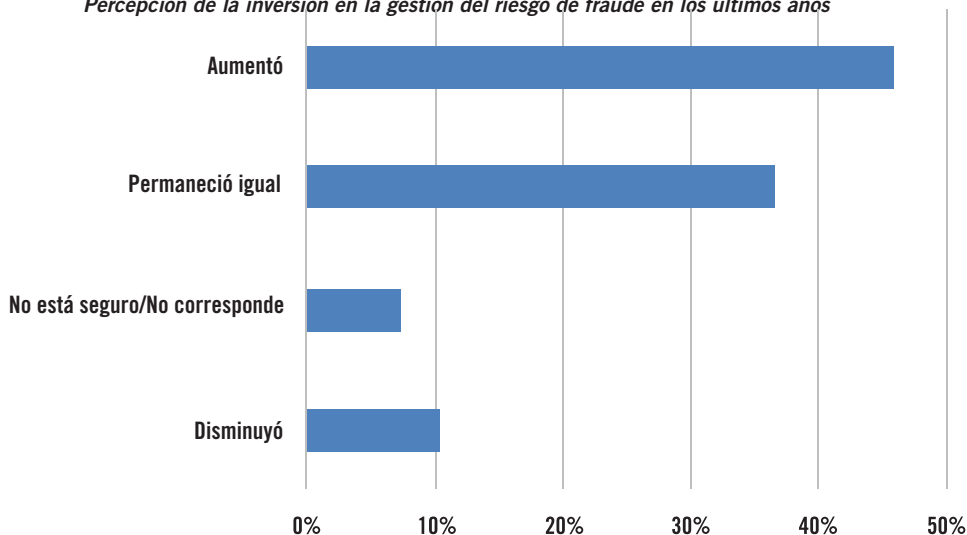
El tamaño del equipo de auditoría interna, en comparación con el tamaño de la organización, puede impactar en las barreras percibidas para que el equipo de auditoría interna esté más involucrado en la gestión del riesgo de fraude. Esto se analiza con más detalle en la siguiente sección.

4.4 Tendencias en inversión y recursos en la gestión del riesgo de fraude

La mayoría de los encuestados (más del 85%) identificaron que la inversión en la gestión del riesgo de fraude se había mantenido igual o había aumentado en los últimos años, como se muestra en la **Figura 7**.

FIGURA 7

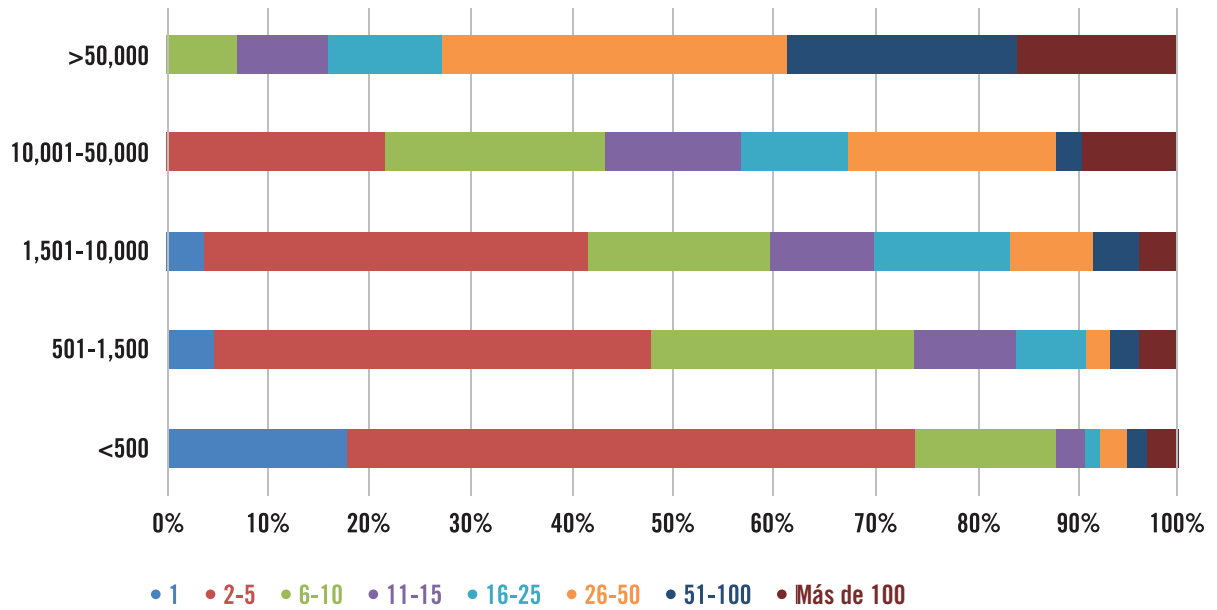
Percepción de la inversión en la gestión del riesgo de fraude en los últimos años



Con respecto a los equipos de auditoría interna, los encuestados destacaron una gran disparidad en el tamaño de la inversión del equipo en comparación con el tamaño de la organización. **Figura 8** resume los datos sobre el tamaño del equipo de auditoría interna en comparación con el tamaño de la organización (por número de empleados)³.

³ La encuesta solo considera el tamaño de la organización en términos de número de empleados. Puede haber otros indicadores mensurables que podrían afectar los resultados, en particular la complejidad, la distribución geográfica, la facturación, la rentabilidad, etc.

FIGURA 8
Tamaño del equipo de auditoría interna en relación con el tamaño de la organización (por número de empleado)



Como muestra el gráfico, existe una clara tendencia hacia equipos de auditoría interna más grandes a medida que aumenta el tamaño de la organización. Para las organizaciones más grandes de la encuesta con más de 50,000 empleados, el 40% de sus equipos de auditoría interna tenían más de 50 personas, mientras que para las organizaciones con menos de 500 personas, casi el 90% tenía menos de 10 personas en su equipo de auditoría interna. A pesar de las variaciones en la complejidad y el tipo de organización, tener los recursos adecuados para permitir que la auditoría interna asuma un papel proactivo en la gestión del riesgo de fraude, incluida la prevención, detección y respuesta, junto con otras demandas importantes sobre el tiempo de esas personas, podría significar que estas actividades importantes se colocan al final de la lista. Esto también se reflejó en los datos. Para aquellos encuestados en organizaciones grandes que formaban parte de un equipo de auditoría interna de menos de 25 personas, más de la mitad⁴ de los encuestados dijeron que tener recursos limitados era la barrera más importante para que la auditoría interna tuviera una participación más activa en la gestión del riesgo de fraude. También fue significativa la brecha de habilidades en estos equipos más pequeños. Dada la mayor complejidad de la organización, es probable que se requiera un conjunto de habilidades más diversas y, quizás, técnicas para asegurar una participación efectiva en la gestión del riesgo de fraude.

⁴ Esto se refiere solo a los encuestados que dijeron que había una barrera para la participación de auditoría interna.

A medida que aumenta el tamaño de los equipos de auditoría interna en las grandes organizaciones, parece haber un cambio en las barreras para una mayor participación. Parece que tener un equipo de auditoría interna de entre 26 y 50 personas se encuentra más cerca de lo óptimo en términos de recursos. Aunque varios encuestados de grandes organizaciones⁵ con equipos de auditoría interna de entre 26 y 50 personas aún mencionaron la brecha de habilidades, la mayoría de los encuestados en este grupo no tenía ninguna barrera percibida (un tercio) o sentía que faltaba un mandato (26,6%) o la brecha de habilidades (13%) fueron las principales barreras para que la auditoría interna se involucre más en la gestión del riesgo de fraude. A medida que las organizaciones aumentan de tamaño, es importante que se establezca claramente un mandato para la gestión del riesgo de fraude.

Para las organizaciones medianas (10,001 a 50,000 empleados), los datos mostraron que más del 65% tenía equipos de auditoría interna de menos de 25 personas, y el 15% tenía equipos de auditoría interna muy grandes de más de 100 personas. Para los equipos de auditoría interna más pequeños en organizaciones medianas, la falta de recursos fue citada como la principal barrera para que la auditoría interna se involucre más en la gestión del riesgo de fraude, con más de la mitad de los encuestados con equipos de menos de 10 personas citando esto como el principal razón. Para equipos más grandes, la falta de mandato y el potencial compromiso de la independencia de auditoría interna comenzaron a presentarse como una barrera más significativa que las limitaciones de recursos.

Para las organizaciones pequeñas (menos de 10,000 personas), la mayoría (86%) tenía equipos de auditoría interna de menos de 25 personas; sin embargo, hubo unos pocos encuestados (4%) con equipos de más de 100 personas. La tendencia en términos de las principales barreras, incluso para las organizaciones más pequeñas, fue la falta de recursos para los equipos más pequeños.

⁵ Las grandes organizaciones se refieren a aquellas con más de 50.000 empleados.

Colaborador

Matthew Weitz
Subdirector General
Inteligencia Empresarial e Investigaciones
Kroll, una compañía de Duff & Phelps
matthew.weitz@kroll.com
+44 (0) 20 7029 5193

Esta publicación contiene información general solamente y The Internal Audit Foundation y Kroll no están, por medio de esta publicación, prestando servicios o asesoría profesional contable, comercial, financiera, de inversión, legal o tributaria. Esta publicación no sustituye dicho asesoramiento o servicios profesionales, ni debe utilizarse como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio. Antes de tomar cualquier decisión o acción que pueda afectar su negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. The Internal Audit Foundation y Kroll no serán responsables de ninguna pérdida sufrida por cualquier persona que confíe en esta publicación.

Acerca de The Internal Audit Foundation

The Internal Audit Foundation ha proporcionado investigación innovadora para la profesión de auditoría interna durante más de 40 años. A través de iniciativas que exploran problemas actuales, tendencias emergentes y necesidades futuras, la Fundación ha sido una fuerza impulsora detrás de la evolución y el avance de la profesión. Para obtener más información, visite www.theiia.org/Foundation.

Acerca de Kroll

Kroll es el principal proveedor mundial de soluciones de riesgo. Durante más de 45 años, Kroll ha ayudado a sus clientes a tomar decisiones confiables de gestión de riesgos sobre personas, activos, operaciones y seguridad a través de una amplia gama de investigaciones, seguridad cibernética, diligencia debida y cumplimiento, seguridad física y operativa y datos y servicios de gestión de información. Para obtener más información, visite www.kroll.com.

Acerca de Duff & Phelps

Duff & Phelps es el asesor mundial que protege, restaura y maximiza el valor para los clientes en las áreas de valoración, finanzas corporativas, disputas e investigaciones, seguridad cibernética, administración de reclamos y asuntos regulatorios. Trabajamos con clientes de diversos sectores en temas de buena gestión y transparencia. Junto con Kroll, el principal proveedor mundial de soluciones de riesgo, y Prime Clerk, líder en servicios comerciales complejos y administración de reclamaciones, nuestra firma cuenta con casi 4.000 profesionales en 25 países de todo el mundo. Para más información, visite www.duffandphelps.com.

ADVERTENCIA DE USO LIMITADO

Este informe fue elaborado por Kroll en colaboración con The Internal Audit Foundation. La información contenida en este documento es información general y no debe usarse en relación con un negocio, inversión u otro propósito comercial, o con fines laborales, evaluación crediticia o suscripción de seguros. Kroll no asume ninguna responsabilidad directa, indirecta o consecuente con ningún tercero o cualquier otra persona por la información contenida en este documento, su interpretación o aplicaciones, o por omisiones, o por la confianza de dicho tercero u otra persona en el mismo. En la medida en que la información proporcionada en este informe se base en una revisión de registros disponibles públicamente, dicha información, tal como se presenta, se basa en la precisión y la integridad de esos registros, que no han sido corroborados por Kroll.

Las declaraciones contenidas en este documento relativas a asuntos financieros, regulatorios o legales deben entenderse como observaciones generales basadas únicamente en la experiencia de Kroll como consultores de riesgos y no pueden ser consideradas como asesoramiento financiero, regulatorio o legal, que Kroll no está autorizado a proporcionar. Todos estos asuntos deben revisarse con asesores debidamente calificados en estas áreas.

Ninguna parte de esta publicación puede reproducirse, almacenarse en un sistema de recuperación o transmitirse de ninguna forma por ningún medio (electrónico, mecánico, fotocopiado, grabación o de otro tipo) sin el permiso previo por escrito del editor. Las solicitudes de permiso al editor deben enviarse electrónicamente a: copyright@theiia.org con el asunto "solicitud de permiso de reimpresión".

Kroll | A Division of
DUFF & PHELPS



Derechos de autor © 2020 The Internal Audit Foundation. Todos los derechos reservados.
Derechos de autor © 2020 Duff & Phelps, LLC. Todos los derechos reservados.