



ITRC **SPFC**

Guía metodológica para la identificación de riesgos de fraude y corrupción en la administración de tributos, rentas y contribuciones parafiscales

Carmen Maritza González Manrique
Directora General

Diana Lucía Ricaurte Aguirre
Subdirectora de Auditoría y Gestión del Riesgo

Héctor Andrés Moreno Vásquez
Coordinador GIT Coljuegos

Alexandra Vargas Pinilla
Coordinadora GIT UGPP

Vladimir Ruzynke Castaño
Coordinador GIT DIAN

Maritza Lizeth Cárdenas Cardozo
Gestora de Fortalecimiento Institucional

Equipos de Inspección
Subdirección de Auditoría y Gestión del Riesgo

2

Contenido

Presentación, 4

1. Contexto, 5

2. Metodología de identificación de riesgos de fraude y corrupción, 9

Paso 1. Seleccionar y perfilar el proceso a asegurar, 9

Paso 2. Definir riesgos de gestión, 11

Paso 3. Definir los riesgos de fraude y a la corrupción, 14

Presentación

DIAN, UGPP y COLJUEGOS, son entidades con la importante misión de recaudar y/o ejercer el control de las obligaciones tributarias, de rentas y de contribuciones parafiscales, que proveen al país ingresos para la financiación del Presupuesto Nacional. Sus operaciones deben garantizar que además de ser eficientes, y cumplir con los más altos estándares de calidad y de servicio a la ciudadanía, sean transparentes y cuenten con los controles necesarios para prevenir y/o evidenciar hechos de fraude y corrupción.

Utilizando como insumo la Norma Técnica Colombiana de Gestión del Riesgo NTC ISO 31000, la Guía para la Administración del Riesgo del Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, la Estrategia para la construcción del Plan Anticorrupción y de Atención al Ciudadano de la Presidencia de la República, con la asesoría del Oficina Asesora del Tesoro OTA de los Estados Unidos, con la experiencia aplicada en acciones anticorrupción desde la visión preventiva de los equipos de inspección, y el conocimiento misional transmitido por los servidores públicos responsables de los procesos inspeccionados en cada entidad, la Agencia ITRC a través de la Subdirección de Auditoría y Gestión del Riesgo, ha consolidado una metodología para la identificación de riesgos de fraude y corrupción en la administración de tributos, rentas y contribuciones parafiscales, la cual dispone a cada una de las entidades que vigila, como insumo para las acciones de aseguramiento anticorrupción y protección del patrimonio público que administran.

La Guía consta de tres pasos sencillos que integran las técnicas mencionadas, pero que además orientan las acciones de identificación de riesgos hacia aquellos elementos que toda entidad responsable de tributos, debe considerar al momento de diseñar y consolidar su sistema interno de administración de riesgos; por lo tanto, se trata de una versión aplicada de las técnicas de gestión de riesgos y de prevención de hechos de fraude y corrupción, a la gestión especializada de tributos o de ingresos tributarios.

Esperamos que esta herramienta sea de gran utilidad para los equipos analistas de riesgos, para los gerentes públicos de los procesos de estas entidades y que sea un insumo especializado para una construcción colectiva de técnicas de prevención contra la corrupción, por lo que la Agencia ITRC está abierta a conocer sus aportes e inquietudes a través del correo electrónico institucional auditoriayriesgos@itrc.gov.co.

CARMEN MARITZA GONZÁLEZ MANRIQUE

Directora General.

1. Contexto

El desarrollo de la gestión del riesgo, ha llevado a que las organizaciones hablen de *Sistemas de Administración de Riesgos*, donde se visualicen todas aquellas amenazas que podrían afectarla, por condiciones externas o por condiciones internas, y que por tanto lleven a la organización al incumplimiento de sus propósitos misionales, ya sea por factores del entorno en el que actúa, por fallas en sus estrategias o por problemas en la operación. En tal sentido, la administración del riesgo se ha considerado un elemento esencial a la hora de garantizar la efectividad de los planes estratégicos y de acción de las entidades.

En el sector público, las estrategias de cada entidad pueden variar de acuerdo con los objetivos propuestos para un periodo, los recursos disponibles y las prioridades públicas incluidas en el Plan Nacional de Desarrollo o en modificaciones normativas; sin embargo, lo que permanece constante es el objeto misional para el que existe la entidad pública, en términos de los recursos, derechos u obligaciones ciudadanos que custodia, como es el caso de las administraciones vigiladas por la Agencia ITRC, en las que independientemente de las metas de recaudo tributario establecidas anualmente, se debe ejercer un control permanente sobre los ingresos que recaudan y transfieren, sobre el cumplimiento de las obligaciones fiscales de la ciudadanía, y sobre las garantías para reconocer derechos como el pensional o el de devoluciones.

El reconocimiento de un derecho, la determinación de una obligación o la decisión final de una operación de control, y el registro preciso de ingresos recaudados, son decisiones sensibles que pueden ser utilizadas para obtener un beneficio ilegal para un servidor público o para un tercero, representar un menor valor para los ingresos públicos, un gasto adicional o un desvío de recursos, con su consecuente impacto en las metas estratégicas institucionales y objetivos nacionales, pero además un impacto directo negativo en la confianza institucional de la ciudadanía sobre la entidad y el Estado.

Para el cumplimiento de su objeto misional y para evitar errores en el reconocimiento de un derecho, la determinación de una obligación o la decisión final de una operación de control, o para evitar el desvío de recursos, las entidades diseñan procedimientos y puntos de control de acuerdo con las normas que los regulan y los niveles conocimiento, de apoyo financiero e informático disponibles, y establecen indicadores de gestión para medir el nivel de cumplimiento de sus metas, pero frecuentemente la Agencia ITRC ha encontrado en sus labores de inspección, que dichos procedimientos no contienen controles para mitigar los riesgos de fraude y corrupción, o los existentes son mínimos.

Para diseñar e implementar controles que mitiguen riesgos de fraude y corrupción, es necesario que la identificación de dichos riesgos sea precisa; sin embargo, en su labor de evaluación de los riesgos de corrupción, asociados a la administración de tributos, rentas y contribuciones parafiscales, la Agencia ITRC ha observado que la actividad de identificar riesgos de gestión y corrupción, es una labor en cabeza de los gerentes públicos de cada proceso, por lo que las decisiones de los riesgos que serán gestionados por la entidad, dependen de ser identificados o no por cada gerente público, pero además, se ha evidenciado una dificultad a la hora de calificar un riesgo, como de gestión o de corrupción, dado que la diferencia fundamental ha sido asociada a agregar una intencionalidad a los errores que pueden representar un riesgo de gestión, lo que implica, que en la práctica se confundan las causas de un riesgo de gestión, con las de uno de fraude o corrupción, y se consideren suficientes los controles diseñados para la gestión, para mitigar el fenómeno de corrupción.

Si bien una gestión medible y asegurada contra el error y que garantice la efectividad y la eficiencia de la entidad, permite mitigar en parte los riesgos de fraude y corrupción, los controles anticorrupción requieren que cada entidad precise los eventos diferentes al error que pueden escaparse a los controles ordinarios y convertirse en hechos de ilegales.

Esta propuesta metodológica de la Agencia ITRC, busca proveer a los gerentes públicos y a las áreas responsables de los Sistemas de Gestión de Riesgos de cada entidad, una herramienta que les permita identificar técnicamente los riesgos de fraude y corrupción asociados a los ingresos, derechos y obligaciones que administran, e institucionalizar aquellos riesgos operativos de fraude y corrupción que deben ser administrados permanentemente por la entidad, independientemente de la variación en las estrategias, en las estructuras organizacionales o del desarrollo de los sistemas de información.

Para el desarrollo de esta Guía metodológica, se partió de la necesidad de asegurar ante la corrupción, las operaciones a través de las cuales se determina una obligación, se reconoce un derecho, se determina el resultado final de una operación de control o se administra un ingreso recaudado. Estas necesidades son comunes a cualquier administración tributaria (AT), por cuanto las técnicas de recaudación y control tributario, traen consigo riesgos inherentes a su diseño.

Por lo tanto, y para precisar la identificación de riesgos de fraude y corrupción, se tomaron como base el Modelo de gestión tributaria propuestos por el Centro Interamericano de Administraciones Tributarias CIAT y la Tax Administration Diagnostic Assessment Tool TADAT, herramienta consolidada por el Fondo Monetario Internacional y diseñada en asocio con varias organizaciones internacionales, para evaluar el desempeño de la AT de un país.

Con estos insumos se obtuvieron los objetivos estructurales que deben asegurarse institucionalmente por una administración de tributos, rentas o contribuciones parafiscales, que en esta Guía Metodológica se presentan como EJES CENTRALES de una administración de tributos, rentas y contribuciones, para cada uno los cuales se asocia un objetivo estratégico misional. Estos ejes centrales se representan en las estructuras organizacionales de cada administración, en direcciones, subdirecciones, vicepresidencias, gerencias o jefaturas, con nombres distintos, pero tienen en común que deben garantizar el logro de uno o más de dichos objetivos estratégicos (ver Tabla No. 1).

El logro de cada objetivo estratégico, representa un riesgo institucional, y a su vez cada riesgo institucional tiene asociado un riesgo general operativo y un riesgo general de fraude y corrupción. En todo caso, todos afectan los principales riesgos de negocio de este tipo de administraciones, como son el incremento de los niveles de evasión y morosidad, así como la disminución de los niveles de cumplimiento voluntario.

Tabla No.1
EJES CENTRALES DE UNA ADMINISTRACIÓN DE TRIBUTOS, RENTAS Y CONTRIBUCIONES Y RIESGOS ASOCIADOS

EJE CENTRAL	OBJETIVO ESTRATÉGICO	RIESGO INSTITUCIONAL ASOCIADO	RIESGO OPERATIVO ASOCIADO	RIESGO DE FRAUDE Y CORRUPCIÓN ASOCIADO
RECAUDO	Garantizar la precisión o exactitud del saldo de las obligaciones de un contribuyente, aportante u operador.	Incertidumbre financiera sobre el estado consolidado de los ingresos recaudados, de la cartera a favor de la Nación o de los saldos a favor a devolver.	Inexactitud del saldo del contribuyente, aportante u operador.	Alteración de saldos y desvío de recursos públicos.
CONTROL DE OBLIGACIONES	Exigir oportunamente el cumplimiento de las obligaciones formales y sustanciales de contribuyentes, aportantes u operadores.	Incumplimiento de las metas de recaudo de tributos, rentas y contribuciones parafiscales. Responsabilidades disciplinarias, fiscales y penales.	Caducidad de facultades de control y prescripción de obligaciones. Decisión final del proceso de control fuera de la norma.	Exclusión de un contribuyente, aportante u operador de un proceso de control. Decisión final de un proceso de control basada en hechos falsos o información adulterada.

EJE CENTRAL	OBJETIVO ESTRATÉGICO	RIESGO INSTITUCIONAL ASOCIADO	RIESGO OPERATIVO ASOCIADO	RIESGO DE FRAUDE Y CORRUPCIÓN ASOCIADO
DISCUSIÓN JURÍDICA	Garantizar el cumplimiento normativo de la entidad en sus actuaciones, así como el debido proceso.	Responsabilidades disciplinarias, fiscales y/o penales por incumplimientos normativos.	Reprocesos jurídicos en instancias administrativas o judiciales.	Cambio irregular de una decisión jurídica de la entidad, sobre el estado de las obligaciones de un contribuyente, aportante o ciudadano.
SERVICIO AL CIUDADANO	Garantizar la disponibilidad de los servicios presenciales e informáticos, así como de la información necesaria para que la ciudadanía conozca y cumpla con sus obligaciones o acceda a sus derechos.	Incumplimiento de los niveles de servicio establecidos.	Falla o caída de los servicios presenciales e informáticos. Suministro de información errada a la ciudadanía.	Dilación o aceleración de trámites irregularmente.
ADMINISTRACIÓN DE INFORMACIÓN	Garantizar el cumplimiento de los principios de la seguridad de la información física y electrónica.	Información insuficiente o errada para la toma de decisiones.	Pérdida de la confidencialidad, disponibilidad e integridad de la información física y electrónica	Fuga o alteración de información, física y electrónica.

Esta Guía metodológica para la identificación de riesgos de fraude y corrupción en la administración de tributos, rentas y contribuciones parafiscales de la Agencia ITRC, parte de la estructura planteada en la Tabla No. 1, y plantea unas actividades para visualizar estos riesgos genéricos operativos, de fraude y corrupción, ya de manera precisa a nivel de cada proceso que se pretenda asegurar con esta técnica anticorrupción.

La identificación del riesgo bajo esta técnica, permite adicionalmente visualizar aquellos controles mínimos que deberían considerarse para monitorear el proceso desde la perspectiva anticorrupción.

Se espera que periódicamente y en la medida en que esta técnica se perfeccione con el conocimiento y la aplicación en diferentes frentes que inspecciona la Agencia ITRC, se generen actualizaciones de esta Guía, por lo que la Agencia invita a los servidores

públicos que la apliquen, a enviar su comentarios al correo institucional auditoriayriesgos@itrc.gov.co.

2. Metodología de identificación de riesgos de fraude y corrupción

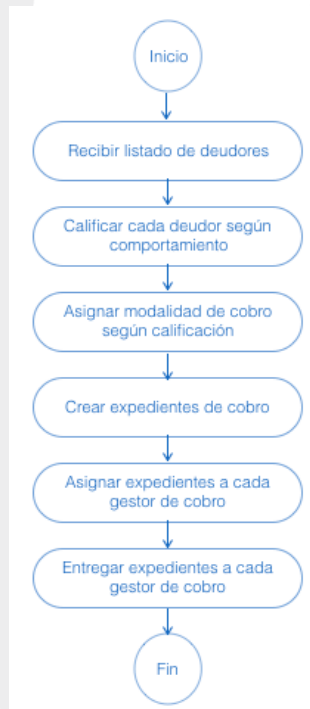
A continuación se describen los siguientes pasos que plantea la metodología, para la identificación de los riesgos de fraude y corrupción: i) Seleccionar y perfilar el proceso a asegurar, ii) Definir los riesgos de Gestión y iii) Definir los riesgos de fraude y corrupción.

Paso 1. Seleccionar y perfilar el proceso a asegurar.

Para comenzar se debe *graficar* el proceso (Ver ejemplo en Gráfica no.1) que se requiere asegurar. Se recomienda elegir un proceso en el cual sean claros los productos que se obtiene del mismo, y realizar el análisis de contexto estratégico que describe la Guía para la Administración del Riesgo del DAFP.

Gráfica No.1

Diagrama del proceso de reparto de expedientes de cobro (ejemplo)



Luego de identificado el proceso a asegurar, se debe *perfilar* el mismo, de acuerdo con el EJE CENTRAL (Ver Tabla No. 1), al cual se encuentra asociado. Para el proceso de

reparto de expedientes de cobro tomado como ejemplo, éste pertenece al eje central de CONTROL DE OBLIGACIONES; por lo tanto, este proceso aporta al objetivo estratégico de EXIGIR OPORTUNAMENTE EL CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES, en este caso de pago de un saldo en mora.

Una vez asociado el proceso a asegurar a un eje central, se debe identificar de qué forma el proceso podría ser la causa de la materialización del riesgo operativo relacionado (ver ejemplo en Gráfica No. 2). En el ejemplo que se trae, si el proceso de reparto de expedientes de cobro falla, podría causar la prescripción de obligaciones, lo que dejaría a la entidad sin la posibilidad de recuperar el saldo en mora y a su vez coadyuva, al incumplimiento de metas institucionales de recaudo, con las consecuentes responsabilidades legales.

Finalmente, debe identificarse la forma en que el proceso podría ser amenazado y convertirse en la causa de la materialización del riesgo de fraude y corrupción asociado al eje central. En el ejemplo que se trae, dada la naturaleza del proceso de reparto de expedientes de cobro, la amenaza de fraude y corrupción, estaría relacionada con la exclusión de un contribuyente, aportante u operador, del proceso de cobro, ya que las actividades que se realizan aquí, son prerrequisito para que se inicie la recuperación del saldo en mora. Si el este proceso es interferido por un acto de fraude y corrupción, a su vez, implicaría una potencial materialización del riesgo operativo de la prescripción con su correspondiente afectación en el riesgo institucional y objetivo estratégico del eje central (ver ejemplo en Gráfica No. 2).

Gráfica No.2
Perfilamiento del proceso de reparto de expedientes de cobro (ejemplo)

EJE CENTRAL	OBJETIVO ESTRATEGICO	RIESGO INSTITUCIONAL ASOCIADO	RIESGO OPERATIVO ASOCIADO	RIESGO DE FRAUDE Y CORRUPCION ASOCIADO
CONTROL DE OBLIGACIONES	Exigir oportunamente el cumplimiento de las obligaciones formales y sustanciales de contribuyentes, aportantes u operadores.	Incumplimiento de las metas de recaudo de tributos, rentas y contribuciones parafiscales. Responsabilidades disciplinarias, fiscales y penales.	Caducidad de facultades de control y prescripción de obligaciones. Decisión final del proceso de control fuera de la norma.	Exclusión de un contribuyente, aportante u operador de un proceso de control. Decisión final de un proceso de control basada en hechos falsos o información adulterada.

Para facilitar la ejecución del *Paso 1. Seleccionar y perfilar el proceso a asegurar*, el equipo analista de riesgos, puede utilizar la siguiente secuencia de preguntas inductoras:

- I. ¿Cuál es el proceso a asegurar?
- II. ¿Cuál es el diagrama de flujo del proceso a asegurar?
- III. ¿Cuál es el producto del proceso a asegurar?
- IV. ¿Cuál es el contexto estratégico del proceso a asegurar?
- V. El proceso a asegurar, ¿a cuál eje central de administración de ingresos pertenece?
- VI. Específicamente, el proceso a asegurar ¿cómo aporta al objetivo estratégico?
- VII. Específicamente, el proceso a asegurar ¿cómo podría ser la causa de la materialización del riesgo operativo asociado al eje central? -Verificar que la respuesta, implique una potencial materialización del riesgo institucional del eje central.
- VIII. Específicamente, ¿cómo podría ser amenazado el proceso a asegurar, para que se materializara el riesgo de fraude y corrupción asociado al eje central? -Verificar que la respuesta, implique una potencial materialización del riesgo operativo del eje central.

Paso 2. Definir riesgos de gestión.

Una vez surtido el primer paso, se deben identificar los indicadores que permiten medir el desempeño del proceso, y que a su vez generarían una alerta de que el riesgo operativo asociado al eje central, pueda materializarse. Para esto se recomienda, verificar que como mínimo se esté midiendo, i) el nivel de cumplimiento de productos, ii) el nivel de oportunidad y cobertura de los resultados, iii) el nivel de calidad de los productos, y iv) el nivel de impacto del proceso en el objetivo estratégico (ver ejemplo en Tabla No.2).

Tabla No.2

Indicadores del proceso de reparto de expedientes de cobro (ejemplo)

Tipo de indicador	Indicador*
Indicador de cumplimiento	<p>Todos los deudores listados anualmente, son calificados, cuentan con una modalidad de cobro asignada, y se asignaron a un gestor de cobro junto con la entrega del expediente.</p> <p><i>Relación con el riesgo de prescripción: Si un deudor no pasa por el proceso de reparto o se detiene, puede cumplirse el tiempo de prescripción y pasar ser incobrable.</i></p>

Tipo de indicador	Indicador*
Indicador de oportunidad y cobertura	Todos los deudores son gestionados en el mismo año se que genera la deuda. <i>Relación con el riesgo de prescripción: Si un deudor se detiene en el proceso de reparto, puede cumplirse el tiempo de prescripción y pasar ser incobrable.</i>
Indicador de calidad de los productos	El número de expedientes devueltos al proceso de calificación o selección de modalidad, es igual a cero. <i>Relación con el riesgo de prescripción: Si un deudor se clasifica mal o asigna mal, los reprocesos pueden implicar que se cumpla el tiempo de prescripción y pase a ser incobrable.</i>
Indicador de impacto estratégico	El índice de recuperabilidad de la cartera se disminuye en % anual. El número de casos prescritos por vencimiento de términos es igual a cero. <i>Relación con el riesgo de prescripción: Si el indicador de recuperabilidad de la cartera crece o se mantiene sin bajas, es una señal que existen saldos en mora con mayor tiempo en cartera, por lo que puede cumplirse el tiempo de prescripción y pasar ser incobrable.</i>
* Estos indicadores son un ejemplo. Se recomienda identificar los indicadores contenidos en el Sistema de Gestión de la Calidad de la entidad, para el proceso analizado, y verificar que exista al menos un indicador por tipo recomendado.	

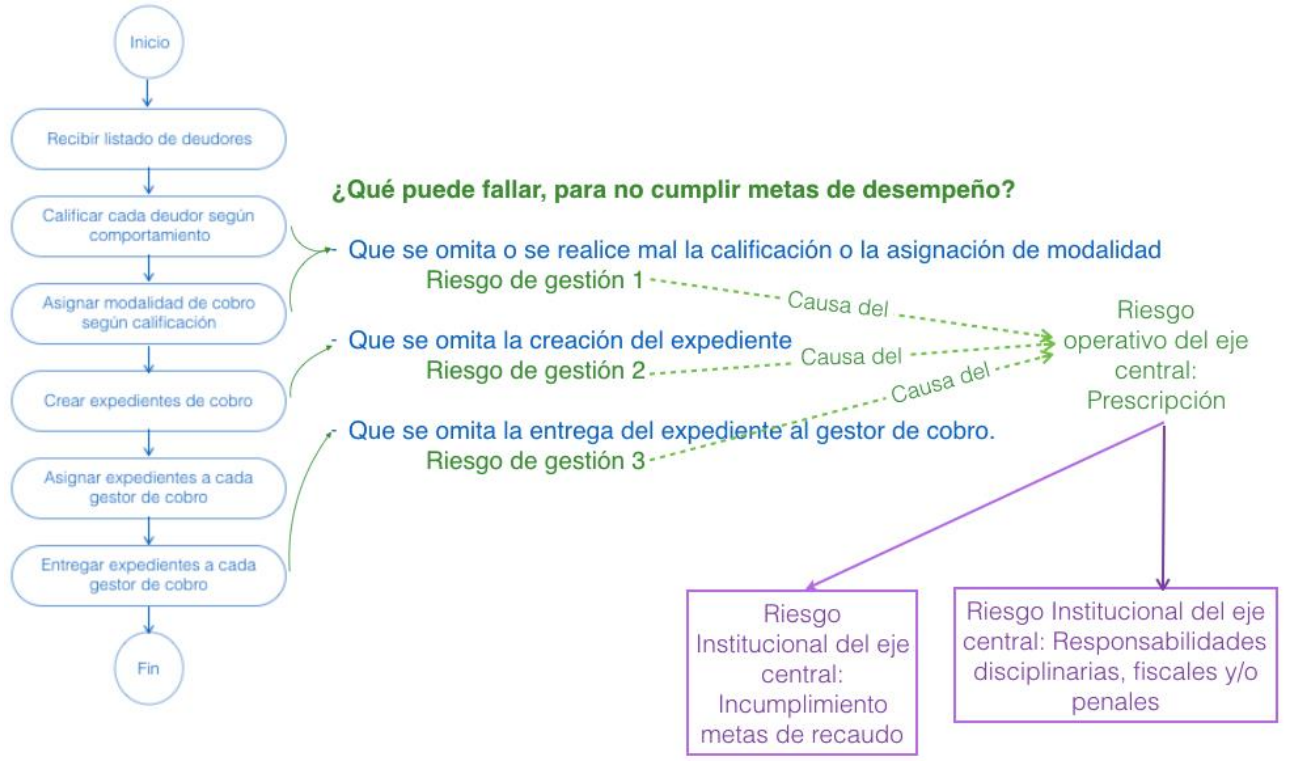
Establecidos los indicadores y tomando como base el flujo del proceso, se deben identificar las razones por las que las metas asociadas a cada indicador, puedan fallar, y por las que, si dicho problema se presenta, podría materializarse el riesgo operativo asociado al eje central. Para tal efecto, se recomienda establecer las variables que se miden en cada indicador y ubicar dentro del flujo del proceso, la actividad donde se genera cada variable, para luego redactar la respectiva causa.

Cada posible falla o problema identificado, puede considerarse un riesgo de gestión del proceso, siempre y cuando, tenga incidencia en el riesgo operativo asociado al eje central.

Para el ejemplo utilizado en esta Guía, se plantea que si se omite o se realizan mal las actividades de calificar un deudor o de seleccionar una modalidad de cobro, o si el expediente nunca se crea, ni se entrega a un gestor de cobro, fallarían los indicadores de cumplimiento, oportunidad y calidad, lo que repercutiría en posibles reprocesos u omisiones permanentes que implique que algunos casos de cobro superen el plazo legal y se prescriban (Ver ejemplo en Gráfica No.3).

Gráfica No.3

Identificación de causas para incumplimiento de metas de desempeño (ejemplo)



Para facilitar la ejecución del *Paso 2. Definir riesgos de gestión*, el equipo analista de riesgos, puede utilizar la siguiente secuencia de preguntas inductoras:

- I. ¿Cuál es el indicador de cumplimiento que tiene relación con el riesgo operativo del eje central?
- II. ¿Cuál es el indicador de oportunidad y cobertura que tiene relación con el riesgo operativo del eje central?
- III. ¿Cuál es el indicador de calidad que tiene relación con el riesgo operativo del eje central?
- IV. ¿Cuál es el indicador de impacto estratégico que tiene relación con el riesgo operativo del eje central?
- V. Para los tres primeros indicadores (En ítems I, II y III), ¿Qué variables del flujo del proceso pueden fallar para que no se logren las metas de cada indicador? - Tener en

cuenta que las variables pueden ser similares de un indicador a otro, por lo que se recomienda realizar una agrupación.

- VI. ¿Cuáles son los riesgos de gestión del proceso, que agrupan las posibles causas de incumplimiento de indicadores de desempeño? - Verificar la relación entre estos riesgos definidos, y el riesgo operativo y el riesgo institucional, asociados al eje central correspondiente.

Paso 3. Definir los riesgos de fraude y a la corrupción.

La Agencia ITRC ha tomado como parte del diseño de su técnica de identificación y evaluación de riesgos, el concepto del triángulo del fraude de Donald Cressey, el cual se deriva a su vez de la Criminología, y con una adaptación propia de la Agencia, se integró parcialmente dicha técnica con la de gestión del riesgo (ver Gráfica No. 4).

Partiendo de este concepto, se tiene que habrá más probabilidad de materializar un hecho de fraude y corrupción, donde se concentren más funciones (poder) y más procesos vulnerables (oportunidad). Si aumentan poder y oportunidad, a la vez que exista una presión, una persona podría racionalizar un evento de fraude y corrupción.

Gráfica No.4
Triángulo del fraude (adaptación Agencia ITRC)



La corrupción ha sido definida de diferentes formas, pero en general se entiende, como un abuso de poder para desviar un resultado hacia un beneficio particular. En términos de la gestión pública administrativa, los riesgos de corrupción *implican que se tomen decisiones en uso de dicho poder*, para direccionar convenientemente el resultado de un proceso

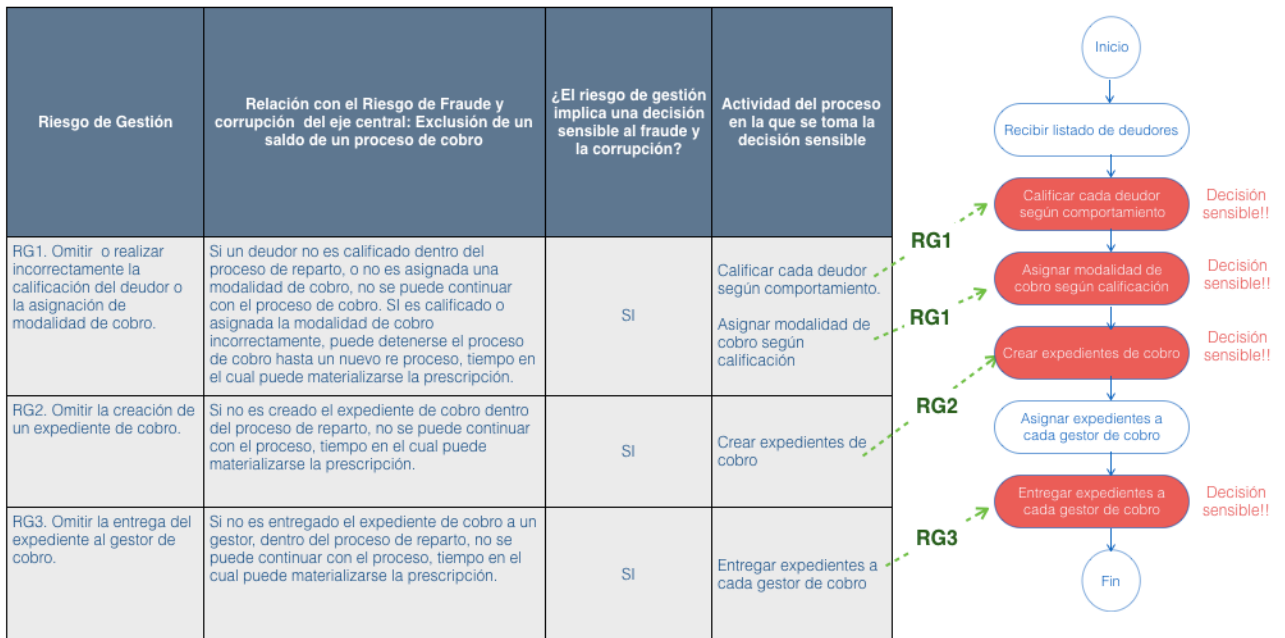
para beneficios particulares. Por lo tanto, se hace necesario que para identificar los riesgos de corrupción, se hagan visibles las **decisiones sensibles** a un hecho de corrupción.

La materialización de un hecho de corrupción, implica que además de existir un abuso de poder (corrupción), también exista una acción de ocultar o presentar la realidad de una forma diferente (fraude), para lo que se necesita adicionalmente a tener la capacidad de decidir sobre un resultado, que se oculte, altere o elimine la información que sustenta la decisión tomada por la corrupción. Esta información se considera para efectos de esta Guía metodológica, **datos sensibles**.

Para efectos de esta Guía metodológica, es importante resaltar que cuando se habla de decisiones sensibles, esto incluye todos los niveles de la organización, directivos, gerenciales y operativos, e incluso, decisiones que se toman a través de acciones programadas en sistemas de información o aplicativos.

En tal sentido, el siguiente paso es identificar las decisiones y datos sensibles a hechos de fraude y corrupción, dentro del proceso que se analiza para aseguramiento. Para tal efecto, se deben tomar los riesgos de gestión definidos en el **Paso 2** de esta Guía, e identificar para cada uno, su relación con el riesgo de fraude y corrupción asociado al eje central respectivo (ver Gráfica No. 5). Si el riesgo de gestión refleja en si mismo, una decisión sensible a la corrupción, se identifica la actividad en el flujo del proceso donde se toma dicha decisión.

Gráfica No.5
Identificación de decisiones sensibles en el proceso de reparto de expedientes (ejemplo)

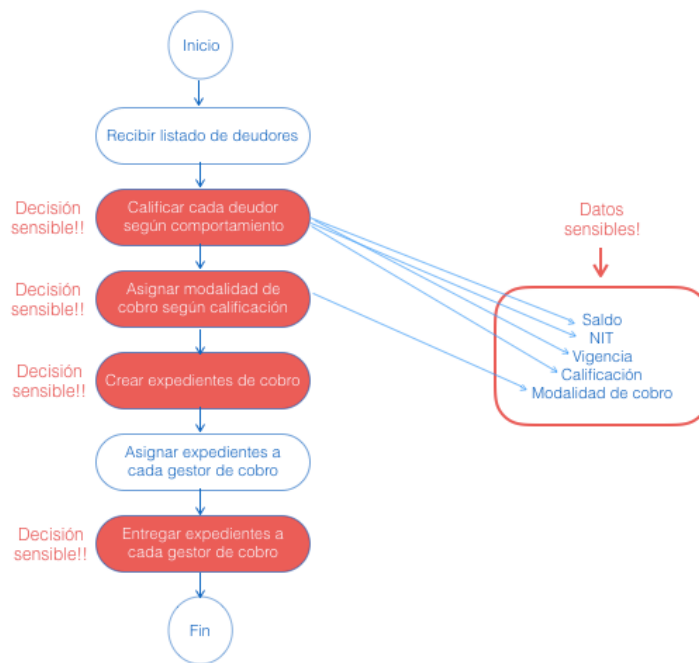


De acuerdo al análisis realizado en el ejemplo, si se materializa el riesgo de gestión, se crea la oportunidad para la racionalización de un hecho de fraude y corrupción, por cuanto la omisión o acción errada de una actividad, pueden significar intencionalmente la exclusión de un caso del proceso de cobro. En tal sentido, cada actividad donde se podría materializar un riesgo de gestión, lleva inherente una decisión sensible al fraude y a la corrupción.

Teniendo en cuenta que el uso conveniente del poder (corrupción), requiere adulterar o eliminar la información que soporta las decisiones impropias (fraude), se deben identificar los datos sensibles asociados a cada decisión (ver para el ejemplo, Gráfica No. 5). Para al efecto, se debe responder la pregunta: ¿Qué datos deberían modificarse para cambiar la decisión sensible?.

En el ejemplo (ver Gráfica No.5), se observa que para modificar la calificación de un deudor, se requiere conocer el saldo del mismo, el NIT o la vigencia del saldo en mora, por cuanto estas son las variables que se tienen en cuenta para dicha calificación.

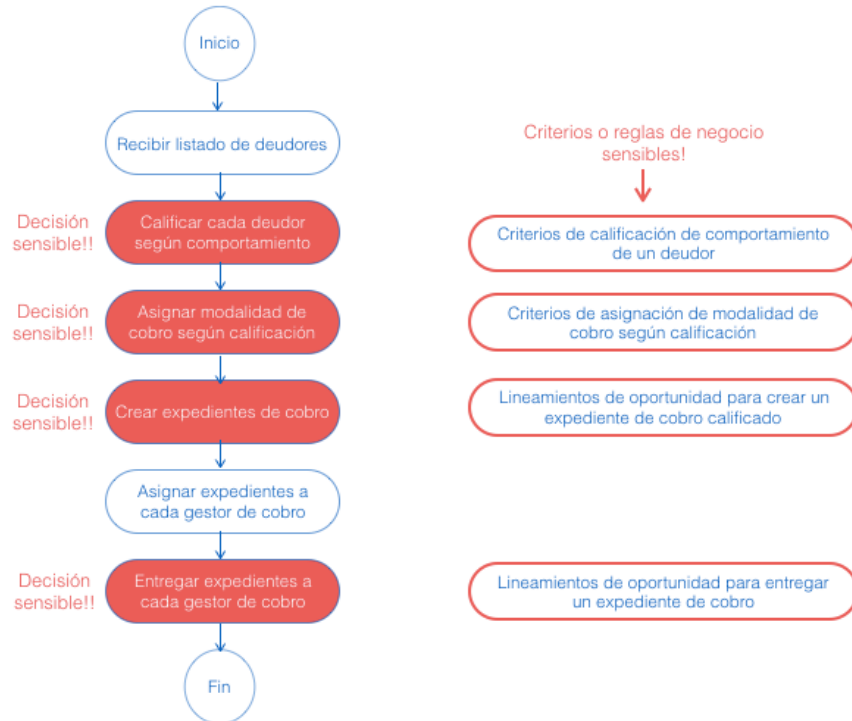
Gráfica No.5
Identificación de datos sensibles en el proceso de reparto de expedientes (ejemplo)



Teniendo en cuenta que una decisión sensible debe estar respaldada por el principio de transparencia, la siguiente pregunta es ¿Qué criterios deberían modificarse para cambiar una decisión sensible?

Gráfica No.6

Identificación de Criterios o Reglas de Negocio sensibles en el proceso de reparto de expedientes (ejemplo)



Del análisis anterior, se pueden observar dos tipos de eventos que pueden generar hechos de fraude y corrupción: i) la alteración de los datos que modificarían la decisión sensible; y ii) la modificación de los criterios o reglas de negocio que respaldan la decisión sensible. En tal sentido, los riesgos de fraude y corrupción se obtienen de la combinación de estos eventos, con la especificidad de la información y criterios que deben asegurarse (ver ejemplo en Tabla No. 3).

Tabla No.3

Riesgos de fraude y corrupción en el proceso de reparto de expedientes de cobro (ejemplo)

Riesgos de fraude	Riesgos de corrupción
RFC1. Alteración o eliminación de datos que permiten calificar a un deudor.	RFC3. Alteración o eliminación de criterios o reglas de negocio que permiten calificar a un deudor.
RFC2. Alteración o eliminación de datos que permiten seleccionar la modalidad de cobro de un deudor.	RFC4. Alteración o eliminación de criterios o reglas de negocio que permiten asignar una modalidad de cobro.
	RFC5. Alteración o eliminación de criterios o reglas de negocio que determinan condiciones para entregar un expediente de cobro a gestión.

Para facilitar la ejecución del *Paso 3. Definir los riesgos de fraude y a la corrupción*, el equipo analista de riesgos, puede utilizar la siguiente secuencia de preguntas inductoras:

- I. Para cada riesgo de gestión identificado en el paso 2, ¿Cuál es la relación con el riesgo de fraude y corrupción asociado al eje central respectivo?
- II. Para cada riesgo de gestión identificado en el paso 2 ¿El riesgo de gestión implica una decisión sensible al fraude y la corrupción?
- III. ¿En qué actividades del flujo del proceso se toman las decisiones sensibles?
- IV. En cada actividad donde se toma una decisión sensible, ¿Qué datos deberían modificarse para cambiar la decisión sensible?
- V. En cada actividad donde se toma una decisión sensible, ¿Qué criterios o reglas de negocio deberían modificarse para cambiar la decisión sensible?
- VI. ¿Cuáles son los riesgos de fraude y corrupción que agrupan los posibles abusos de poder (corrupción) o alteraciones de la información (fraude)?

Para sus comentarios y sugerencias, por favor comunicarse al correo electrónico auditoria riesgos@itrc.gov.co