



Marco Internacional para
la Práctica Profesional

Guía Complementaria
Guía Práctica

Auditoría de actividades anticorrupción

2.º Edición

Traducción al Español Auspiciada por:



FLAI
FUNDACIÓN LATINOAMERICANA DE AUDITORES INTERNOS



**The Institute of
Internal Auditors** | *Global*

Acerca del MIPP



El Marco Internacional para la Práctica Profesional® (MIPP) es el marco conceptual que organiza las guías autorizadas emitidas por el Instituto de Auditores Internos (IIA) para los profesionales de auditoría interna de todo el mundo.

Las **Guías Obligatorias** se desarrollan siguiendo un proceso establecido de diligencia debida, que incluye un período de exposición pública para recopilar comentarios de las partes interesadas. Los elementos obligatorios del MIPP son los siguientes:

- Los Principios Fundamentales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna.
- La Definición de Auditoría Interna.
- El Código de Ética.
- Las *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna*.

Las **Guías Recomendadas** incluyen las Guías de Implementación y las Guías Complementarias. Las Guías de Implementación están diseñadas para ayudar a los auditores internos a comprender cómo aplicar y cumplir con los requisitos de las Guías Obligatorias.

Acerca de las Guías Complementarias

Las **Guías Complementarias** proporcionan información adicional, asesoramiento y mejores prácticas para la prestación de los servicios de auditoría interna. Apoyan a las *Normas* al abordar temas puntuales y cuestiones específicas de un sector en mayor detalle que las Guías de Implementación, y cuentan con el aval del IIA a través de un proceso formal de revisión y aprobación.

Guías para la Práctica

Las **Guías para la Práctica** constituyen un tipo de Guía Complementaria que ofrece enfoques detallados, e incluye procesos paso a paso y ejemplos destinados a apoyar a todos los auditores internos. Las Guías para la Práctica se enfocan, entre otros, en los siguientes segmentos:

- Servicios financieros
- Sector público
- Tecnología de la información (GTAG®).

Para ver una descripción general de los materiales de orientación autorizados proporcionados por el IIA, visite www.globaliia.org/standards-guidance.



Contenido

Resumen ejecutivo	2
Introducción.....	2
Entorno de riesgo.....	4
Panorama regulatorio.....	5
Actividades anticorrupción	5
Tono marcado por la dirección.....	6
Políticas internas y procedimientos	7
Comunicación y capacitación	8
Protocolos de investigaciones internas.....	8
Normas de aplicación	9
Supervisión e informes	9
Función de la actividad de auditoría interna.....	10
Planificación y desempeño del trabajo.....	11
Recopilación de información	12
Evaluación de riesgos	14
Planificación del trabajo	15
Desempeño del trabajo	17
Comunicación de los resultados de auditoría interna.....	21
Apéndice A. Normas y guías relevantes del IIA	22
Apéndice B. Glosario.....	23
Apéndice C. Riesgos, señales de alarma y consideraciones de auditoría.....	25
Apéndice D. Ejemplos de preguntas para evaluación del riesgo	30
Apéndice E. Sanciones.....	31
Apéndice F. Auditoría de programas de ética y procesos de denuncias/quejas	32
Apéndice G. Recursos anticorrupción y antisoborno globales	34
Apéndice H. Referencias y recursos adicionales	37
Agradecimientos	39

Resumen ejecutivo

Las oportunidades de corrupción presentan riesgos significativos, independientemente de la ubicación geográfica, la industria o el tipo de organización o programa del que se trate. Según el Índice de Percepción de la Corrupción 2020 de Transparencia Internacional, 17 de los 20 países más poblados del mundo obtuvieron un puntaje de 50 o menos (sobre 100) en los niveles percibidos de corrupción en el sector público, conforme a la calificación de expertos y empresarios, lo que indica que la mayoría de los residentes del mundo viven en áreas en las que prevalece la corrupción. De hecho, dos terceras partes de los 180 países y territorios cubiertos por el informe obtuvieron una puntuación igual o inferior a 50, en tanto que la puntuación promedio fue de 43.¹ En todo el mundo, la corrupción pone en riesgo a las empresas y los gobiernos, y afecta a organizaciones, particulares y funcionarios públicos.

Esta Guía Práctica analiza el papel de la **actividad de auditoría interna** de una organización en los esfuerzos anticorrupción y describe un programa anticorrupción efectivo, que incluye controles relacionados con la prevención, detección, respuesta y recuperación de los riesgos asociados con la corrupción.

La guía también brinda un enfoque para evaluar la madurez de una organización en cuanto a cómo la dirección evalúa e implementa medidas para mitigar los riesgos de corrupción, y aporta una mirada detallada a las actividades y procedimientos de auditoría interna que pueden llevarse a cabo en función de ese nivel de madurez.

Introducción

La definición de “**corrupción**” ha cambiado con el tiempo, pero podría describirse generalmente como el uso de poder, dinero o favores por parte de personas en posiciones de autoridad o contactos en su red para provecho privado ilegítimo.

Nota: Los términos en negrita se definen en el glosario del Apéndice B.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) ha sido protagonista en el movimiento mundial contra la corrupción desde hace unas cinco décadas. Según su sitio web, “Los objetivos generales de la organización en su trabajo anticorrupción e integridad son apoyar a instituciones confiables y propiciar mercados abiertos, eficientes e inclusivos. Estos objetivos están alineados con el compromiso de la OCDE de promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas en todo el mundo”.²

1. Transparencia Internacional, “Índice de Percepción de Corrupción 2020,” <https://www.transparency.org/en/cpi/2020/index/nzl>.

2. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). n.d. “Trabajo de la OCDE en anticorrupción e integridad.” Acceso: 12 de julio de 2021. <https://www.oecd.org/corruption-integrity/about/>.

Las distintas formas de corrupción se manifiestan en actividades que influyen en los mercados, atentan contra la confianza del público u oprimen a las personas. Las formas de corrupción varían en un amplio espectro. Algunas se mencionan a continuación:

- **Soborno:** dinero o favor que se da o promete para influir en las decisiones o en la conducta de una persona en una posición de confianza.
- **Extorsión:** requerimiento de dinero u otro pago a cambio de “protección” frente a amenazas (reales o hipotéticas) de otras partes no especificadas (se relaciona con el crimen organizado, que se da a nivel federal y de estado).
- **Nepotismo/favoritismo:** el nombramiento de familiares (nepotismo) o amigos (favoritismo o amiguismo) en puestos de autoridad, sin consideración adecuada de sus calificaciones.
- **Tráfico de influencias:** el uso de un cargo o de influencia política en nombre de otra persona, a cambio de dinero o favores.
- **Manipulación de licitaciones:** maniobra fraudulenta en licitaciones y contrataciones que deriva en ofertas no competitivas; puede ser realizado por funcionarios corruptos, por firmas en un acto de colusión orquestado, o entre funcionarios y empresas.
- **Malversación de fondos:** robo o apropiación indebida de fondos confiados a una persona o pertenecientes al empleador de una persona (por ejemplo, desfalco).

Recurso adicional

Consulte la publicación “Auditoría de programas antisoborno” (2018) por parte de The Internal Audit Foundation para obtener información que respalda el papel proactivo de la auditoría interna en las iniciativas antisoborno de una organización.

El uso indebido del poder para otros propósitos, como la represión de oponentes o competidores, y la brutalidad general hacia otros, ya sean clientes, empleados o el público en general, también se consideran casos de corrupción.

Entorno de riesgo

La corrupción pone a gobiernos, empresas y personas de todo el mundo en **riesgo** y afecta a organizaciones, personas privadas y funcionarios. La actividad delictiva puede ocurrir en cualquier parte en que el dinero pase de manos o pueda efectivizarse cualquier otra ganancia material. La corrupción expone a las organizaciones a riesgos en la consecución de sus objetivos de operaciones, informes y **cumplimiento** normativo. Algunas de sus consecuencias pueden ser:

- Supresión de la competencia de mercado.
- Freno al crecimiento económico.
- Corrosión de la economía global.
- Barreras para un mejor nivel de vida.
- Calidad de producto comprometida.
- Precios más elevados.
- Disminución de la confianza.
- Desaliento a la inversión extranjera directa.

El incremento en la globalización y las complejidades legales, han incrementado la exposición al riesgo de hacer negocios con organizaciones o personas corruptas y a su vez atraen el potencial de generar graves daños financieros y a la reputación. De ahí que las organizaciones deben establecer actividades anticorrupción que incluyan políticas internas, controles, capacitación y cumplimiento de prevención de la corrupción, así como otros mecanismos de supervisión destinados a mitigar dicho riesgo. La implementación de estas actividades puede requerir un equipo de expertos en la materia con experiencia en conjunto en derecho, cumplimiento, fraude, investigaciones, asuntos regulatorios, tecnología informática (TI), finanzas, cultura y ética. La auditoría interna puede brindar servicios de asesoramiento o consultoría sobre la revisión de la implementación de las actividades.

Caso de estudio

“En las Maldivas, el turismo es el factor que más contribuye a la economía, es donde está el dinero.

“En 2018, se produjo un escándalo cuando el gobierno de Maldivas decidió arrendar más de 50 islas y lagunas de corales sumergidas a desarrolladores turísticos sin realizar una licitación.

“Por lo menos 79 millones de dólares en tarifas de arrendamiento fueron objeto de malversación en cuentas bancarias privadas, y se utilizaron para sobornar a políticos.

“El escándalo implicó a empresarios locales y operadores turísticos internacionales, así como al ex presidente Abdulla Yameen, quien se calcula recibió fondos por un millón de dólares.”

Fuente: *25 Corruption Scandals that Shook the World*, 5 de julio de 2019, <https://www.transparency.org/en/news/25-corruption-scandals>.

Panorama regulatorio

Son muchos los países que han promulgado leyes para frenar la corrupción. Las leyes anticorrupción pueden afectar fundamentalmente la forma en que trabajan las personas y muchas tienen implicaciones internacionales.

Una de las regulaciones legales más estrictas diseñadas para combatir la corrupción es la Ley Antisoborno del Reino Unido de 2010 (*UK Bribery Act*), la cual establece: “Se comete un delito en virtud de la sección 7 [Falla de las organizaciones comerciales para prevenir el soborno] independientemente de si los actos u omisiones que conforman el delito tienen lugar en el Reino Unido o en otro lugar”.³

Regulaciones como esta permiten el enjuiciamiento en el Reino Unido por cargos de corrupción, sin importar dónde tuvo lugar el delito. Por ejemplo, de acuerdo con la disposición citada, una empresa del Reino Unido domiciliada en Londres puede ser procesada por violaciones de la Ley Antisoborno del Reino Unido que ocurran en una subsidiaria ubicada en Malasia, independientemente de si la acción viola la ley de Malasia o no.

El Apéndice G presenta un listado de recursos globales en materia anticorrupción y antisoborno.

Actividades anticorrupción

Tomando en parte la legislación anticorrupción como guía, algunas organizaciones con operaciones internacionales han desarrollado programas formales para combatir la corrupción, mientras que algunas otras organizaciones despliegan actividades anticorrupción menos formales pero no necesariamente menos efectivas. Si bien los enfoques varían según la organización, los elementos que se ilustran en la Figura 1 son componentes esenciales para un esfuerzo efectivo contra la corrupción.

El soborno como modelo de negocio

“Hace diez años, un colosal escándalo de corrupción que envolvió a Siemens, una de las mayores compañías de ingeniería eléctrica del mundo, causó una conmoción generalizada. La escala del escándalo lo distinguió como el mayor caso de corrupción de la época.

“Unos años más tarde, Linda Thomsen, directora de la Comisión de Mercado y Valores de los Estados Unidos (*Securities and Exchange Commission*), describió el patrón de soborno en la compañía como: ‘...sin precedentes en escala y alcance geográfico. La corrupción involucró más de US\$ 1.4 mil millones en sobornos a funcionarios públicos en Asia, África, Europa, Medio Oriente y las Américas’.”

Fuente: Bertrand Venard, “Lessons from the massive Siemens corruption scandal one decade later,” *The Conversation*, 13-12-2018. <https://theconversation.com/lessons-from-the-massive-siemens-corruption-scandal-one-decade-later-108694>.

3. Ley Antisoborno del Reino Unido, 2010, c. 23, última enmienda 12-01-2020. <https://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/enacted>.

Figura 1. Elementos necesarios para combatir la corrupción en las organizaciones



Fuente: The IIA

Tono marcado por la dirección

La mitigación efectiva de riesgos comienza con un tono fuerte marcado por la dirección y en los niveles superiores (es decir, el tono desde arriba), que sienta las bases para el marco de cumplimiento general de una organización. El tono marcado desde los cargos superiores impulsa la cultura de la organización y es quizás el factor más importante para determinar la resistencia de la organización a la corrupción. Ningún sistema de controles puede proporcionar un aseguramiento absoluto contra la comisión de actos corruptos; sin embargo, el **consejo** debe insistir en un tono gerencial que promueva y recompense la acción honesta de los empleados.

Recursos adicionales

Las guías prácticas del IIA “Auditoría de la cultura” y “Auditoría del riesgo de conducta” ofrecen información detallada sobre cómo la cultura de una organización afecta sus operaciones.

Aunque las organizaciones pueden tener diferentes métodos para establecer el tono correcto, un buen punto de partida es sugerir un **código de ética** o conducta y una política anticorrupción respaldada por el consejo de administración o su equivalente para las organizaciones del sector público. Una vez que el consejo se ha comprometido claramente con una política sólida, el mejor enfoque es la tolerancia cero y el pleno cumplimiento de las leyes anticorrupción. Esto no es solo

el camino correcto desde el punto de vista ético; también hay una mayor presión para el cumplimiento por parte de los órganos legislativos y las organizaciones no gubernamentales. Por ejemplo, las regulaciones de la bolsa de valores en ciertos países requieren que las empresas que cotizan en bolsa adopten un código de conducta ética e incluso exigen que el consejo asegure el cumplimiento del código.

Apetito de riesgo

Los miembros del equipo de auditoría interna deben comprender la actitud y la tolerancia del consejo y la dirección ejecutiva hacia los riesgos de corrupción, evaluar si esa actitud es lo suficientemente restrictiva y validar que esa actitud se haya comunicado, infundido y administrado adecuadamente en toda la organización. La aceptación o **apetito** de riesgo puede ser necesariamente diferente de una región geográfica a otra o de un país a otro. Los auditores internos deben tener en cuenta que cualquier corrupción que pueda existir en el país (o países) en los que opera su organización puede crear tensión entre los valores de la organización y las acciones que deben tomarse para realizar negocios en ese país.

Si se presentan violaciones a la ley y existen consecuencias legales, lo que indica que las acciones reales de la organización pueden ser contrarias al apetito de riesgo declarado (por ejemplo, tolerancia cero), los auditores internos pueden considerar examinar las razones de la situación y posteriormente informar el asunto o los resultados al consejo, la dirección ejecutiva y/o un organismo de supervisión apropiado.

Políticas internas y procedimientos

Las normas anticorrupción de una organización deben estar definidas claramente en políticas internas bien documentadas. Los procedimientos detallados respectivos deben explicar cómo deben comportarse los empleados, los socios comerciales y terceros, y definir con claridad es el comportamiento inaceptable e incumplidor. Las políticas y procedimientos establecen restricciones y definen e incorporan las actitudes y prácticas de una organización sobre el **fraude**, el soborno y la corrupción. Las políticas y procedimientos deben incluir protocolos para transacciones con terceros, procesamiento de pagos, informes de gastos, controles generales en torno a los libros y registros financieros, capacitación y cualquier requisito jurisdiccional específico que pueda ser relevante, como mínimo. Para protegerse contra potenciales conductas de los empleados en provecho

Entrevistas conductuales

Las técnicas de entrevista conductual intentan evaluar no solo las acciones del sujeto, sino también determinar las motivaciones, creencias y valores subyacentes que crean el filtro subconsciente a través del cual toman decisiones.

Algunas organizaciones trabajan con psicólogos organizacionales y/o psicólogos generales para realizar las entrevistas y el análisis de los datos o para colaborar en el proceso.

Fuente: DeNederlandscheBank, *Supervision of Behaviour and Culture: Foundations, Practice & Future Developments*, 2015.

propio, las políticas de mejores prácticas también abordan la conducta fuera del trabajo y los **conflictos de intereses**.

Comunicación y capacitación

Las actividades anticorrupción eficaces requieren de comunicación y capacitación cuidadosas y continuas, actualizadas para alinearse con las regulaciones cambiantes y las normas nacionales en evolución. Se debe proporcionar a todos los miembros de la organización capacitación general sobre qué constituye corrupción, cómo daña a la organización y cómo denunciarla. Además, deberá brindarse capacitación personalizada a cada función o responsabilidad de puesto sobre cómo abordar riesgos específicos de corrupción. Además, algunas organizaciones pueden incluso requerir, como parte de las relaciones contractuales y comerciales, o proporcionar, capacitación anticorrupción a ciertos terceros y socios comerciales.

Como extensión de la capacitación y la comunicación, las actividades de auto-certificación pueden reducir aún más el riesgo. Por ejemplo, algunas organizaciones requieren que la gerencia certifique periódicamente que no han pagado sobornos y no tienen conocimiento de que otros empleados o proveedores de servicios lo hayan hecho. Algunas organizaciones requieren que ciertos socios comerciales proporcionen periódicamente certificaciones similares.

Protocolos de investigaciones internas

Las personas en todos los niveles deben tener apoyo para resolver dilemas éticos y tomar decisiones apropiadas. Una línea directa de denunciantes accesible y que permita tanto denunciar presuntas irregularidades de manera anónima como buscar asesoramiento es de vital importancia. Cuando la legislación local lo permita, las organizaciones también deben ofrecer un medio para denunciar de forma confidencial y/o anónima cualquier sospecha de corrupción.

Es responsabilidad del consejo de administración asegurar que la organización cuente con un proceso efectivo para llevar a cabo investigaciones de manera confidencial. Un proceso de investigación homogéneo, que incluya protocolos para recopilar y evaluar información, evaluar posibles irregularidades y administrar sanciones puede ayudar a mitigar la pérdida y a administrar el riesgo.

Los investigadores deben tener la autoridad y las habilidades para evaluar las denuncias y tomar las medidas apropiadas. Si se considera que corresponde realizar una investigación en profundidad, los investigadores primero deben obtener aprobaciones, según sea necesario, de la alta dirección, el consejo, el asesor legal y otros organismos de supervisión apropiados. En ciertas circunstancias, también puede ser necesario hacer divulgaciones públicas a las fuerzas del orden, los reguladores, los accionistas, los medios de comunicación u otros; sin embargo, esto solo debe estar a cargo de aquellas personas que se consideren autorizadas para hacerlo en nombre de la organización.

La Norma 2060 – Informe a la alta dirección y al consejo establece que “el **director ejecutivo de auditoría** debe informar periódicamente a la alta dirección y al consejo en lo referido al propósito, autoridad y responsabilidad y desempeño de su plan y sobre el cumplimiento del Código de Ética y las *Normas*. El informe también debe incluir cuestiones de control y riesgos significativos, incluyendo riesgos de fraude, cuestiones de **gobierno** y otros asuntos que requieren la atención de la alta dirección y/o el consejo”. Por lo tanto, los informes también deben incluir riesgos y exposiciones significativos relacionados a la corrupción, posibles violaciones y un impacto estimado.

Puede haber resistencia a denunciar la corrupción al consejo. Podría suceder que la dirección y el asesor legal tiendan a minimizar las irregularidades o pidan a la auditoría interna que retrase la presentación de informes hasta que se tomen medidas correctivas. Los auditores internos deben comprender claramente los requisitos de comunicación al consejo con respecto a la corrupción, como el escalamiento, el tipo de información y la frecuencia. La Norma 2600 – Comunicación de la aceptación de riesgos establece: “Cuando el DEA concluya que la dirección ha aceptado un nivel de riesgo que puede ser inaceptable para la organización, debe tratar este asunto con la alta dirección. Si el DEA determina que el asunto no ha sido resuelto, el DEA debe comunicar esta situación al consejo”. Como dice la interpretación de la Norma, en parte, “No es responsabilidad del DEA resolver el riesgo”.

Normas de aplicación

Según la Guía Práctica del IIA “Auditoría del riesgo de conducta”, “en términos de aplicación, los auditores internos deben examinar si ‘los castigos son acordes al delito cometido’. La dirección debe encontrar un equilibrio entre ser demasiado indulgente y demasiado estricta. Los ejemplos de mala conducta que deben tener tolerancia cero porque son actos delictivos y/o específicamente prohibidos por la regulación incluyen, por ejemplo, mentir a los clientes”. La guía también dice:

Quizás la pregunta más importante que debe hacerse es si y cómo la dirección es responsable tanto de sus acciones personales como de las acciones de las personas bajo su alcance de control. Si las violaciones/cuestiones de conducta no se relacionan con consecuencias identificables, hay menos incentivos para que los empleados alineen las actividades con las reglas de conducta de la organización. Una vinculación poco clara de las violaciones con las consecuencias también puede afectar la cultura de una organización, ya que los empleados podrían percibir que es aceptable no seguir las reglas.

Supervisión e informes

Las revisiones de los indicadores clave de rendimiento (KPIs, en inglés) y otras métricas que son relevantes para la organización pueden brindar información sobre cómo funcionan las actividades

anticorrupción y qué tipos de actividades podrían afectar los niveles de exposición al riesgo. Algunos KPI para tener en cuenta son:

- Tasas de terminación de la capacitación (cursos).
- Quejas, índole y resolución.
- Anulación de controles por parte de la gerencia.
- Incidencia en casos de fraude y pérdidas asociadas.
- Cambios negativos en la remuneración que resulten por violaciones a las normas de conducta.
- Resultados de la encuesta a empleados.
- Resultados de la encuesta de satisfacción de clientes.
- Resultados de la encuesta del entorno de control.

Los auditores internos pueden hacer un seguimiento continuo de estos KPIs y otra información para evaluar la efectividad de las actividades anticorrupción de la organización, determinar si el tiempo entre la ocurrencia y la detección del riesgo es aceptable (o aumenta o disminuye), y monitorear la implementación de cualquier plan de acción correctiva por parte de la dirección.

Función de la actividad de auditoría interna

El papel de la auditoría interna no es desarrollar y gestionar actividades anticorrupción dentro de su organización. Sin embargo, los auditores internos en organizaciones con actividades anticorrupción informales pueden tener la oportunidad de ayudar a sus organizaciones identificando e investigando señales de alarma en áreas de alto riesgo. Las observaciones de auditoría en estas y otras áreas pueden ser aprovechadas por la organización para dar prioridad a sus iniciativas anticorrupción. La auditoría interna también puede recomendar la implementación de un programa formal.

Recursos adicionales

Para ver más información sobre la función de la auditoría interna, consulte la guía práctica “Evaluación de riesgos de fraude en la planificación del trabajo”.

Los auditores internos en organizaciones con actividades/programas anticorrupción formales pueden tener la oportunidad de evaluar la efectividad de cada elemento y cómo todos los elementos de un programa se combinan para prevenir, detectar y corregir acciones que podrían conducir a la corrupción.

Las Normas 1210 – Aptitud, 1220 – Cuidado profesional y 2120 – Gestión de riesgos del IIA también deben guiar el papel de la auditoría interna en al auditar actividades anticorrupción.

Investigaciones

El papel de la auditoría interna en la investigación de denuncias de corrupción depende del estatuto y los recursos de la actividad así como de la estructura de gobierno de la organización. Se

deben tener en cuenta factores como habilidades de fraude, forenses y de TI entre los miembros del equipo de auditoría. Las organizaciones pueden requerir que las investigaciones de corrupción se lleven a cabo bajo la supervisión y en coordinación con un comité especial del consejo de administración, un organismo regulador, el departamento legal u otro grupo.

La sospecha, el descubrimiento y la investigación de la corrupción son asuntos delicados. Los auditores internos deben comprender el panorama cultural y legal de la jurisdicción involucrada y estar completamente familiarizados con los protocolos locales para investigar e informar. Una organización puede exigir que los auditores internos obtengan de los solicitantes ciertos términos de referencia, tales como los objetivos, el alcance del trabajo, las actividades y las tareas que se realizarán para las investigaciones solicitadas (sobre la base de la información gerencial) y que obtengan la aprobación de la dirección antes de iniciar una investigación. Además, la auditoría interna debe colaborar con el consejo y la alta gerencia para establecer protocolos para informar incidentes sospechosos o reales de corrupción.

Durante el desarrollo de un trabajo de auditoría, puede surgir la necesidad de una investigación. Si la evidencia de auditoría indica posibles irregularidades, los auditores internos deben:

- Seguir el protocolo de informe establecido por los requerimientos regulatorios y/u organizacionales y remitir el asunto al grupo investigador. Si la auditoría interna sospecha que la dirección está involucrada en la irregularidad, debe encontrar la parte adecuada a la que pueda informar.
- Realizar pruebas y documentar la información, de conformidad con la Norma 2330 - Documentación de la información, para respaldar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

Si la evidencia de auditoría apunta a un acto ilícito, los auditores internos deben buscar asesoramiento legal directamente o recomendar que la dirección lo haga. La auditoría interna debe trabajar con el personal apropiado, como la unidad de investigación de fraude, la función de cumplimiento, el asesor legal y la dirección (si es posible, a un nivel superior al de las partes implicadas en el acto) para determinar si se ha producido una irregularidad o un acto ilegal y para evaluar su efecto.

La alineación y el estricto cumplimiento del Código de Ética del IIA, particularmente los atributos de Integridad y Competencia, revisten vital importancia para los auditores internos en la práctica y apariencia, en cada trabajo, sobre todo cuando se les pide que evalúen e informen sobre el comportamiento de otros.

Planificación y desempeño del trabajo

Durante toda esta fase de la auditoría se aplican las series de Normas del IIA 2200 y 2300.

Recopilación de información

El DEA, o los auditores internos asignados por el DEA, deben participar como observadores en diversas reuniones en toda la organización donde se aborden temas como los valores y la planificación estratégica. Los auditores internos que asistan a estas reuniones deben ser conscientes de la información que puede referirse o afectar a las actividades anticorrupción. Esta información también ayudará a los auditores internos a identificar dónde se retiene la información de riesgo relacionada con las actividades anticorrupción en la organización.

Al recopilar información para comprender los factores que están sujetos a una auditoría, los auditores internos también deben revisar las evaluaciones previas (por ejemplo, evaluaciones de riesgos, informes de proveedores de servicios de aseguramiento y consultoría), flujogramas y controles de procesos así como entrevistas con las partes interesadas relevantes. Para identificar los riesgos y controles clave para una evaluación de actividades anticorrupción, los auditores internos deben tener una comprensión profunda de la forma en que su organización establece, comunica y expresa sus valores.

Los documentos que los auditores internos pueden revisar conforme recopilan información incluyen:

- Cualquier declaración de valores publicada por la organización, que puede estar etiquetada como enunciado de misión o visión, o puede estar contenida en tales documentos. Estos suelen ser de carácter público y encontrarse en el sitio web de la organización.
- Estrategias, objetivos y planes de negocio de nivel superior, nivel de línea de negocio y nivel de proceso.
- Declaraciones de apetito de riesgo.
- Organigramas (general y de las unidades de negocio) y líneas de reporte de los puestos y otros cargos.
- Roles, responsabilidades y rendición de cuentas de otras funciones de control (por ejemplo, cumplimiento, gestión de riesgos) y la alta dirección.
- Marco de gobierno corporativo.
- Tono marcado por la dirección y comunicación del liderazgo con los empleados.
- Aprobaciones y procesos de venta relacionados con productos/servicios.
- Protocolos para escalamiento de riesgos.
- Documentación de excepciones y anulaciones de controles por parte de la gerencia.
- Códigos de conducta/ética que incluyen políticas y procedimientos para denunciar, sin represalias, y de trato justo a los clientes.
- Información de la línea directa de denuncias y materiales de capacitación.
- Resultados de actividades de capacitación y pruebas relacionadas con la cultura (por ejemplo, acoso sexual, ética, código de conducta).
- Resultados de la encuesta a empleados.
- Datos obtenidos de las entrevistas de salida.

- Actas de las reuniones del consejo y los comités pertinentes (por ejemplo, gobierno corporativo, riesgo, nominación, remuneración y ética).
- Autoevaluaciones de riesgos y controles (RCSA, por sus siglas en inglés) de la dirección, incluidos los planes de acción de la dirección y su estado.
- Políticas relevantes relacionadas con la cultura y la gestión de riesgos, incluidas las políticas de incentivos y remuneración, requisitos, informes y expectativas.
- Procesos de reclutamiento, incorporación, gestión del desempeño, retención y salida.
- Estado de las cuestiones planteadas por la auditoría interna u otras funciones de control, auditores externos y reguladores, teniendo en cuenta cuestiones pendientes repetidas y prolongadas, y causas raíz que pueden relacionarse con esfuerzos anticorrupción.
- Informe del auditor externo sobre los estados financieros auditados y la carta de declaración.
- Procesos de gestión de terceros y evaluaciones/auditorías.
- Evaluaciones de riesgo de fraude y resultados relacionados.
- Compilación de las leyes y regulaciones que se aplican a la organización.

Algunos de estos elementos son de conocimiento público y pueden obtenerse fácilmente. Otros serán más difíciles de acceder, y puede que la auditoría interna tenga que trabajar con los datos disponibles para inferir una conclusión.

Evaluación de riesgos

Debido a que un trabajo de auditoría interna por sí solo no puede cubrir todos los riesgos, los auditores internos evalúan la importancia de los riesgos identificados por aquellos en la segunda línea (basado en el modelo de las Tres Líneas) o la dirección durante trabajos de auditoría interna anteriores y las evaluaciones realizadas por otras entidades o consultores internos o externos, como se describe en la Norma 2050 - Coordinación y confianza.⁴

La Norma 2210 – Objetivos de trabajo establece que se deben establecer objetivos para cada trabajo, y la Norma 2210.A1 requiere una evaluación preliminar de los riesgos relevantes para la actividad bajo revisión. Los auditores internos pueden entrevistar a los responsables de relaciones, gerentes de negocios, gerentes de compras, personal legal y otro personal relevante que cuente con el conocimiento técnico necesario para ayudar a identificar los riesgos para las actividades anticorrupción de la organización.

La actividad de auditoría interna es responsable de evaluar la calidad de las actividades anticorrupción de la dirección para determinar si las actividades son adecuadas en diseño y/u operación. Así lo estipula la Norma 2110.A1, que dice: “La actividad de auditoría interna debe evaluar el diseño, la implantación y la eficacia de los objetivos, programas y actividades de la organización relacionados con la ética”. De ahí que la realización de una evaluación del riesgo inherente de corrupción en las operaciones de la organización se encuentra justificada. Al evaluar el riesgo residual, las actividades anticorrupción de la dirección deben tener en cuenta no solo el impacto financiero, operativo y regulatorio de la corrupción, sino también los impactos no financieros, como el daño a la reputación de la organización o las relaciones con los clientes.

Incluso un problema de corrupción pequeño y contenido puede tener un impacto perjudicial en la reputación de una organización. La corrupción también puede ser perjudicial para el compromiso de los empleados, su participación y los valores que exhiben en su comportamiento. Algunos riesgos pueden parecer insignificantes por sí solos, pero deben considerarse en el contexto de las actividades anticorrupción generales de la organización. Como parte de su evaluación, es

Riesgo residual

El riesgo residual, o riesgo neto, es la parte del riesgo inherente que queda después de que la dirección ejecuta sus estrategias de gestión de riesgos. Con la ayuda de la dirección, los auditores internos identifican las estrategias de gestión de riesgos y los procesos de control y los traducen en términos operativos o medibles para ayudar a determinar el riesgo residual.

El DEA o los auditores internos asignados deben documentar las razones de su determinación del riesgo residual. Esta lógica respalda la visión de la auditoría interna de las prioridades de riesgo, lo cual es especialmente importante en los casos en que el juicio de auditoría interna puede estar en conflicto con una interpretación estricta de los resultados de la calificación de riesgo.

Fuente: Urton L. Anderson et al, *Internal Auditing: Assurance and Advisory Services*, 4th ed., 485.

4. El Modelo de las Tres Líneas del IIA: Una actualización a las tres líneas de defensa, julio de 2020. <https://na.theiia.org/about-ia/PublicDocuments/Three-Lines-Model-Updated.pdf>.

conveniente que los auditores internos incluyan los riesgos que los investigadores buscarían en un programa de cumplimiento y control integral, bien diseñado y aplicado:

Por ejemplo, un fiscal consideraría si la entidad ha analizado y abordado los diversos riesgos presentados, entre otros factores, por la ubicación de sus operaciones, el sector de industria, la competitividad del mercado, el panorama regulatorio, clientes y socios comerciales potenciales, transacciones con gobiernos extranjeros, pagos a funcionarios extranjeros, el uso de terceros, los regalos, viajes y los gastos de entretenimiento, y donaciones caritativas y políticas.⁵

Los resultados de esta evaluación de riesgos ayudarán al DEA a determinar el enfoque, los objetivos y el alcance apropiados del trabajo, y a decidir si los recursos disponibles para la actividad de auditoría interna tienen las habilidades adecuadas para ser eficaces.

En el Apéndice C se incluye una lista de ejemplos de riesgos, señales de alarma y consideraciones de auditoría, y en el Apéndice D, figura una lista de preguntas de evaluación de riesgos.

Planificación del trabajo

Los auditores internos deben evaluar la eficacia de las actividades anticorrupción para ayudar a anticipar el riesgo de posibles incidentes e identificar si actualmente alguno está ocurriendo. Esto significa prestar atención a las actividades de detección y corrección, así como a los controles preventivos. Los auditores internos pueden adoptar muchos enfoques diferentes para auditar las actividades anticorrupción; en esta guía son tres los enfoques considerados:

1. Integración de elementos anticorrupción en todos los trabajos (enfoque integrado).
2. Selección de un conjunto de procesos y controles clave relacionados con las actividades anticorrupción, desarrollo de un plan de trabajo y conducción de pruebas específicas en las áreas seleccionadas. Las pruebas pueden complementarse con entrevistas a una muestra de empleados en las que los auditores hacen preguntas específicas para evaluar la efectividad de las actividades anticorrupción (enfoque dirigido).
3. Evaluaciones de arriba hacia abajo de los esfuerzos anticorrupción, que comienzan con el tono marcado por la dirección y continúan hacia los niveles inferiores, pasando por todas las capas de la organización hasta llegar al nivel de los empleados individuales (enfoque de arriba hacia abajo).

Cualquiera de estos enfoques permitiría a los auditores internos elaborar una lista de riesgos y controles anticorrupción pertinentes y asignar los resultados de sus auditorías a esos factores. Los auditores internos también pueden evaluar escenarios de corrupción. Estos escenarios pueden ser originales, creados por auditores internos basados en prácticas de corrupción detectadas en el

5. Departamento de Justicia de los EE. UU., División Penal, "Evaluación de programas de cumplimiento corporativo", junio de 2020, <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>.

pasado, o contruidos por la empresa u otra función relevante (como el área de cumplimiento), o una combinación de ellos. Este trabajo puede permitir a los auditores internos detectar tendencias o temas comunes que podrían presentarse a la alta dirección y al consejo de administración.

Coordinación y confianza

Auditar las actividades anticorrupción requiere diferentes niveles de colaboración e intercambio de información con otras funciones de gobierno, como el área de cumplimiento, los auditores externos, los investigadores y el consejo, tal y como se menciona en el modelo de las Tres Líneas y en la Norma 2050 - Coordinación y confianza. Antes de comenzar, el DEA o el auditor interno principal deben consultar con el asesor general o representante legal de la organización para obtener una comprensión completa de las posibles implicancias legales del alcance de la auditoría, el trabajo de campo y los hallazgos.

La auditoría interna puede compartir información y trabajar con otras funciones, como la unidad de investigación de fraude, el asesor jurídico y el área de cumplimiento, entretros. Por ejemplo, el Informe King de Sudáfrica y el Código de Gobierno Corporativo King lo expresan al afirmar que el consejo debe garantizar que haya una función efectiva de auditoría interna basada en riesgo que pueda ser una fuente de información sobre casos de fraude, corrupción, comportamiento poco ético (conducta inmoral) y otras irregularidades. Además, en algunos países, se requiere que se intercambie información sobre irregularidades y actos ilegales con las agencias reguladoras.

Asignación de recursos al trabajo

Los recursos asignados a trabajos de auditoría en el tema anticorrupción necesitan ciertas habilidades. De conformidad con la Norma 2230 – Asignación de recursos al trabajo, el DEA debe evaluar las habilidades de los miembros del equipo de auditoría interna para asegurar que la actividad de auditoría interna tenga las aptitudes adecuadas para brindar informaciones y perspectivas significativas a la dirección acerca de los riesgos relacionados con la cultura.

Si el trabajo anticorrupción es realizado por otro proveedor de aseguramiento y éste es utilizado por la actividad de auditoría interna, el DEA también debe confirmar que el trabajo es objetivo y exhaustivo. Como se señala en la Norma 2050 – Coordinación y confianza, el DEA debe considerar cuidadosamente la capacidad, objetividad y el debido cuidado profesional de otros proveedores y debe comprender claramente el alcance, los objetivos y los resultados de su trabajo. La responsabilidad de asegurar que exista un apoyo adecuado a las conclusiones y opiniones alcanzadas por la actividad de auditoría interna recae en el DEA.

Documentación de la información

Durante la planificación, los auditores internos documentan la información en los documentos de trabajo, de acuerdo con la Norma 2330 – Documentación de la información. Esta información pasa a formar parte del programa del trabajo que debe establecerse para alcanzar sus objetivos, tal y como lo exige la Norma 2240 – Programa de trabajo.

El proceso de establecer los objetivos y el alcance del trabajo puede producir algunos o todos los papeles de trabajo que se mencionan a continuación:

- Mapas de procesos.
- Resumen de entrevistas.
- Evaluación preliminar de riesgos (como matriz de riesgos y control y mapa de calor de riesgos).
- Justificación de las decisiones sobre qué riesgos incluir en el trabajo.
- Criterios que se utilizarán para evaluar el área o proceso bajo revisión (requeridos para los trabajos de aseguramiento, de acuerdo con la Norma 2210.A3).

Desempeño del trabajo

Ya sea que los auditores internos adopten el enfoque de auditar cada elemento de las actividades anticorrupción de una organización individualmente o incorporar una evaluación de las actividades anticorrupción en todos los trabajos, esta guía revisa las consideraciones de auditoría para cada elemento para satisfacer la Norma 2300 – Desempeño del trabajo. Los auditores internos pueden elegir qué consideraciones serían apropiadas para el enfoque que están adoptando.

Tono marcado por la dirección

Idealmente, la alta dirección y el consejo trabajan en conjunto para definir los valores de la organización y enfatizar y modelar proactivamente esos valores, garantizar que las estrategias sean acordes a los valores y responsabilizar a la dirección que desempeñe sus obligaciones dentro del apetito de riesgo definido por la organización. Los auditores internos pueden probar la existencia y efectividad del tono de la dirección en su organización mediante las siguientes acciones:

- Evaluar la existencia de un código de conducta y una política anticorrupción avalada por el consejo de administración, así como firma y acuse de recibo anual por todos los empleados.
- Evaluar si los resultados financieros y de desempeño comunicados en reuniones corporativas programadas regularmente (por ejemplo, llamadas de inversores) son congruentes con los comunicados internamente entre los empleados.
- Revisar si las presentaciones de la alta dirección a los empleados (o las actas de las reuniones del personal) incluyen diapositivas/información sobre la cultura deseada de la organización y “hacer lo correcto”.
- Evaluar la naturaleza y frecuencia de las comunicaciones internas y externas del consejo y la alta dirección para transmitir el tono “correcto” desde los niveles superiores.
- Revisar los resultados de encuestas a empleados, con especial atención a las preguntas relacionadas con el comportamiento ético, la cultura organizacional, las expectativas de la dirección, el tono de la dirección y respuestas a preguntas abiertas.
- Revisar los comentarios obtenidos en entrevistas de salida recientes y cualquier plan de acción que pueda haber resultado.

- Revisar la disponibilidad y el uso de líneas directas de ética/denunciantes (u otros mecanismos de denuncia) y la disposición de informes a la(s) línea(s) directa(s) y de cualquier investigación desencadenada por esos informes.
- Revisión de las actas de las reuniones del comité de auditoría y del consejo.
- Asistir a las reuniones del comité de auditoría y del consejo para observar y evaluar los mensajes transmitidos entre los miembros y la dirección.

Otras preguntas que los auditores internos pueden considerar hacer son:

- ¿Es consciente la organización de su exposición a los riesgos globales de corrupción?
- ¿Los empleados certifican periódicamente que cumplen con las normativas anticorrupción y con el código de conducta de la organización y declaran que no tienen conocimiento de ningún caso de soborno o corrupción?

Políticas internas y procedimientos

Las organizaciones deben establecer políticas internas y procedimientos que definan claramente las normas, los controles y las expectativas anticorrupción para garantizar que los empleados conozcan y puedan ejecutar los procesos comerciales de acuerdo con esas expectativas. Los auditores internos deben verificar que las políticas y procedimientos:

- Estén documentados, sean de fácil acceso y se actualicen periódicamente.
- Sean aprobados por la gerencia correspondiente o el consejo.
- Cumplan con las leyes y regulaciones aplicables.

Otras preguntas que los auditores internos pueden considerar hacer son:

- ¿Las políticas y procedimientos anticorrupción cumplen con las leyes y regulaciones aplicables?
- ¿Las políticas y procedimientos abordan temas como regalos/obsequios, entretenimiento (asistencia a eventos sociales, culturales y deportivos), las comidas (almuerzos, cenas, bebidas), los gastos de viaje, las donaciones caritativas y los pagos de facilitación?
- ¿Las políticas y procedimientos generales para áreas como ventas o compras y temas como recompensas y reconocimientos para empleados, etc., incluyen adecuadamente la postura anticorrupción de la organización?
- ¿Comprenden en realidad los empleados las políticas anticorrupción de la organización?
- ¿Se han puesto realmente en práctica dichas políticas?

Comunicación y capacitación

Puede haber una brecha entre la percepción de los riesgos de corrupción en el terreno, donde probablemente ocurriría un evento, y la visión a distancia, a nivel del consejo. Esto es especialmente cierto si no hay evaluaciones de riesgos, análisis y comunicación efectivos. En el mundo en constante cambio de las leyes y regulaciones anticorrupción, la comunicación y la capacitación desde el nivel superior de la organización y a todos los niveles de empleados es fundamental. Como mínimo, los auditores internos deben revisar:

- Tasas de terminación de cursos y tasas de aprobación para programas de capacitación que incluyen temas de ética, código de conducta, valores fundamentales, etc.
- Naturaleza, tipo y frecuencia de la capacitación proporcionada (por ejemplo, general o personalizada o ambas, anual u otra frecuencia, virtual, presencial o modalidad híbrida e idioma(s) disponible(s) en caso de que corresponda para la organización).
- Cualquier medida para evaluar la eficacia de la capacitación (evaluación del impacto en el comportamiento de los empleados, lecciones aprendidas incorporadas a la capacitación).

Otras preguntas que los auditores internos pueden considerar hacer son:

- ¿Es obligatoria la capacitación anticorrupción para todos los empleados?
- ¿La capacitación y la comunicación se adaptan a la región geográfica, la función y la responsabilidad laboral?
- ¿Entienden los empleados cómo las violaciones del programa anticorrupción pueden afectar el salario, la promoción y el empleo continuo?

En el Apéndice F se proporciona información sobre auditoría de programas de ética y de denuncia de irregularidades.

Procesos de investigación

Para investigar posibles casos de corrupción, las organizaciones deben tener un proceso definido que incluya múltiples disciplinas y que puede requerir un equipo de expertos en la materia, si dichas personas están disponibles para la organización. En algunas organizaciones, los auditores internos pueden tener la tarea de desempeñar cierto papel en las investigaciones. Según la Norma 1210 – Aptitud, los auditores internos deben poseer las competencias necesarias para desempeñar sus responsabilidades individualmente.

Además, según la Norma 1130 – Impedimentos a la independencia u objetividad, los auditores internos que participan en las investigaciones deben revelar a las partes apropiadas cualquier posible impedimento a la independencia u objetividad que pueda afectar su participación en futuros trabajos de auditoría interna.

Como mínimo, los auditores internos deben confirmar que las personas que participan en las investigaciones tienen las habilidades adecuadas y están siguiendo los protocolos, políticas y procedimientos de investigación de la organización.

Otras preguntas que los auditores internos pueden considerar hacer son:

- ¿Tiene la organización procesos y protocolos formales y definidos para investigar un presunto caso de corrupción?
- ¿Deben llevarse a cabo investigaciones con supervisión jurídica debido a la delicadez de los temas en cuestión y/o del apego a normas jurídicas?
- ¿¿Cuentan las personas responsables de las investigaciones con las habilidades, la experiencia, la objetividad, la autonomía y la independencia organizacional requeridas?

- ¿Cuentan las personas responsables de las investigaciones con los recursos y el acceso adecuados a la información debida para realizar su trabajo?
- ¿La organización monitorea, rastrea y analiza la capacidad y el tiempo de respuesta entre el inicio de una investigación y su resolución y disposición?
- ¿Cómo incorpora la organización los resultados de una investigación en sus políticas y operaciones?

Normas de aplicación

Idealmente, las normas de aplicación para las actividades anticorrupción deben ser uniformes, cumplir con los requisitos legales y aplicarse de manera justa a través de toda la organización. Si bien puede parecer que este sería un concepto difícil de probar, existen maneras mensurables para obtener información que puede permitir a los auditores internos evaluar la efectividad de las acciones de cumplimiento de una organización, incluso:

- Examinar una muestra de incidentes que deberían haber resultado en medidas disciplinarias o impactos en la remuneración debido a la eficacia de los procesos relacionados.
- Examinar actividades de comunicación de la dirección respecto a incidentes que se hayan reportado.
- Auditar los procedimientos en pie para la denuncia de irregularidades así como la gestión de las denuncias que se hayan reportado.
- Confirmar que la organización está siguiendo los requisitos reglamentarios e internos relacionados con la conducta y que tengan algún impacto en la remuneración.
- Confirmar que los procesos individuales en los que pueden producirse conflictos de interés o desviaciones a la segregación de funciones están adecuadamente estructurados y supervisados para evitar estos riesgos.

Otras preguntas que los auditores internos pueden considerar hacer son:

- ¿Los empleados y terceros (por ejemplo, agentes, asesores comerciales, distribuidores y proveedores) cumplen con el código de conducta de la organización con respecto a la corrupción?
- ¿Se evalúan objetivamente los casos de soborno o corrupción y se implementan las acciones disciplinarias de manera congruente al pie de la política interna existente?

Supervisión e informes

Las organizaciones deben establecer sistemas de supervisión eficaces que proporcionen a la alta dirección y al consejo actualizaciones periódicas. Los sistemas de informes también deben extenderse a las autoridades externas que pueden exigir la auto-información de cualquier incidente. Si bien los auditores internos deben conocer los sistemas que he implementado la gerencia para la presentación de informes y evaluar periódicamente si dichos sistemas están funcionando adecuadamente, la actividad de auditoría interna no debe suplantar el papel de supervisión que recae en la dirección.

Otras preguntas que los auditores internos pueden considerar incluyen:

- ¿Tiene la organización un proceso formal para monitorear la efectividad de sus actividades anticorrupción?
 - ¿Está ese proceso establecido de manera que garantice la objetividad?
 - ¿Se ha implementado el proceso correctamente ?
- ¿Qué controles existen para responder a asuntos de corrupción antes de que se conviertan en problemas significativos?
- ¿Tiene la organización protocolos definidos para informar casos presuntos o confirmados de soborno o corrupción al consejo u otra autoridad?
- ¿Se informa regularmente al consejo sobre las quejas recibidas de los denunciantes, las investigaciones en curso y las investigaciones cerradas?

Comunicación de los resultados de auditoría interna

La Norma 2400 – Comunicación de resultados es muy clara, en el sentido de que los resultados del trabajo deben ser comunicados. De acuerdo con la interpretación de la Norma 2410 – Criterios para la comunicación, “Las opiniones de los trabajos pueden ser clasificaciones (*ratings*), conclusiones u otras descripciones de los resultados. Un trabajo de auditoría puede estar relacionado con controles sobre un proceso específico, riesgo o unidad de negocio. La formulación de opiniones al respecto requiere de la consideración de los resultados del trabajo y su importancia”.

Los DEA deben saber que las *Normas* no exigen un formato de presentación de informes específico. No todos los informes de auditoría interna deben estar por escrito o incluir calificaciones. Pueden considerarse alternativas a un informe tradicional específicamente en el caso de cuestiones de corrupción. Si bien el informar sobre estos temas puede ser delicado, el DEA tiene la responsabilidad de comunicarse abiertamente con la alta dirección y el consejo.

Las actividades anticorrupción de una organización pueden ser una recopilación de acciones intangibles y fluidas, y el DEA debe tener la libertad para comunicar cuestiones que pueden no elevarse al nivel de una deficiencia/recomendación de control formal, además de cualquier recomendación identificada formalmente y por escrito.

Apéndice A. Normas y guías relevantes del IIA

Se hizo referencia a los siguientes recursos del IIA a lo largo de esta guía práctica. Para obtener más información sobre la aplicación de *las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna*, consulte las [Guías de Implementación del IIA](#).

Código de Ética

Principio 1: Integridad

Principio 2: Objetividad

Principio 3: Confidencialidad

Principio 4: Competencia

Normas

Norma 1130 – Impedimentos a la independencia u objetividad

Norma 1210 – Aptitud

Norma 1220 – Cuidado profesional

Norma 2050 – Coordinación y confianza

Norma 2060 – Informe a la alta dirección y al consejo

Norma 2110 – Gobierno

Norma 2120 – Gestión de riesgos

Norma 2200 – Planificación del trabajo

Norma 2210 – Objetivos del trabajo

Norma 2230 – Asignación de recursos al trabajo

Norma 2240 – Programa del trabajo

Norma 2300 – Desempeño del trabajo

Norma 2330 – Documentación de la información

Norma 2400 – Comunicación de resultados

Norma 2410 – Criterios para la comunicación

Norma 2600 – Comunicación de la aceptación de riesgos

Guías y otros recursos del IIA

Guía Práctica, “Auditoría de riesgos de conducta”, 2020

Guía Práctica, “Auditoría de la cultura”, 2019

Guía Práctica, “Planificación del trabajo: evaluación de riesgos de fraude”, 2017

Documento de Posición, “El Modelo de las Tres Líneas del IIA: una actualización de las tres líneas de defensa”, 2020

Fundación de Auditoría Interna: “Auditoría de programas antisoborno”, 2018

Apéndice B. Glosario

Las definiciones de los términos marcados con asterisco se toman del “Glosario” del *Marco Internacional para la Práctica Profesional del IIA*, edición 2017.

Actividad de auditoría interna*: un departamento, división, equipo de consultores, u otro/s profesional/es que proporciona/n servicios independientes y objetivos de aseguramiento y consulta, concebidos para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. La actividad de auditoría interna ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Apetito por el riesgo*: el nivel de riesgo que una organización está dispuesta a aceptar.

Código de ética*: el Código de Ética del Instituto de Auditores Internos comprende Principios relevantes para la profesión y la práctica de la auditoría interna, y Reglas de Conducta que describen las normas de comportamiento que se esperan sean observadas por los auditores internos. El Código de Ética se aplica tanto a las partes como a las entidades que prestan servicios de auditoría interna. El propósito del Código de Ética es promover una cultura ética en la profesión global de auditoría interna.

Consejo*: el órgano de gobierno de más alto nivel de una organización (p. ej.: junta directiva, consejo supervisor o de administradores, directorio) que tiene la responsabilidad de dirigir y/o supervisar las actividades y al que la alta dirección rinde cuentas. Aunque el funcionamiento del Consejo varía entre jurisdicciones y sectores, generalmente el consejo incluye a miembros que no son parte de la dirección. Si no existe consejo, la palabra “consejo” se refiere a un grupo o persona encargada del gobierno de la organización. Además, el “consejo” en las *Normas* puede referirse a un comité u otro órgano similar en el que el órgano de gobierno haya delegado ciertas funciones (p. ej., comité de auditoría).

Conflicto de intereses*: cualquier relación que no sea, o no parezca ser, acorde al mejor interés de la organización. Un conflicto de intereses perjudicaría la capacidad de un individuo para desempeñar sus deberes y responsabilidades objetivamente.

Corrupción: actos en los que las personas utilizan indebidamente su influencia en una transacción comercial para obtener algún beneficio para sí o para otra persona, en contra de su deber para con su empleador o los derechos de otros (por ejemplo, soborno, actuación en provecho propio o conflictos de intereses).⁶

Cumplimiento*: cumplimiento de políticas, planes, procedimientos, leyes, reglamentos, contratos u otros requisitos.

Director ejecutivo de auditoría*: se refiere a la función de una persona en un puesto de alta jerarquía responsable de la gestión efectiva de la actividad de auditoría interna de acuerdo con el estatuto de auditoría interna y los elementos obligatorios del Marco Internacional para

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

la Práctica Profesional. El director ejecutivo de auditoría y las personas a su cargo tendrán las certificaciones y cualificación apropiadas. El nombre del puesto específico y/o las responsabilidades del director ejecutivo de auditoría pueden variar según la organización.

Fraude*: cualquier acto ilegal caracterizado por engaño, ocultación o violación de confianza. Estos actos no implican una amenaza de violencia o de fuerza física. Los fraudes son perpetrados por individuos y por organizaciones para obtener dinero, bienes o servicios, para evitar pagos o pérdidas de servicios, o para asegurarse ventajas personales o de negocio.

Gobierno corporativo: la combinación de estructuras y procesos implementados por el consejo para informar, dirigir, gestionar y supervisar las actividades de la organización con el fin de lograr sus objetivos.

Riesgo*: la posibilidad de que ocurra un acontecimiento que tenga un impacto en el alcance de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.

Apéndice C. Riesgos, señales de alarma y consideraciones de auditoría

Las áreas de alto riesgo para la corrupción incluyen la geografía y la industria; contratación y empleo (incluso pasantías); gestión de terceros; obsequios, entretenimiento y contribuciones caritativas o políticas; programas de responsabilidad social; compras y contrataciones; ventas; finanzas; tecnología de la información; alta dirección, y relaciones gubernamentales. Estos riesgos, sus descripciones, las señales de alerta o banderas rojas que los acompañan y las posibles consideraciones de auditoría se presentan a continuación.

RIESGO: GEOGRAFÍA E INDUSTRIA

Descripción del riesgo

Algunos países o jurisdicciones donde las organizaciones operan y que se caracterizan por tener economías basadas en efectivo tienen una mayor incidencia de corrupción. El entorno regulatorio local también incide en cuanto a los riesgos. De igual modo, ciertas industrias (como la de construcción e infraestructura) son más susceptibles a corrupción. También es importante considerar las industrias en que se desenvuelven los socios comerciales y las relaciones con terceros.

En un entorno de globalización, empresas conjuntas (*joint ventures*) y asociaciones, las organizaciones pueden realizar operaciones en partes del mundo donde el entorno ético difiere de aquel del país de origen o donde la cultura acepta la facilitación de negocios mediante actos que podrían considerarse soborno. Los riesgos pueden agravarse si las políticas anticorrupción no son claras, detalladas, traducidas a los idiomas locales y relevantes para las prácticas comerciales regionales.

Señales de alarma

- Operaciones en países con una reputación de mayor riesgo de soborno o corrupción.
- Actividades con industrias u organizaciones específicas que tienen una reputación de mayor riesgo de soborno o corrupción.

Consideraciones de auditoría

- Donde exista una cultura de corrupción, los auditores internos de la organización matriz deben evaluar cada situación, incluso las que se encuentran enmarcadas en una *joint venture*/asociación, y analizar los dilemas pertinentes junto con el consejo.
- Cuando la alta dirección no apoya una política de soborno y la organización está operando en una cultura donde la corrupción es común, es probable que la línea entre lo que es y lo que no es aceptable se vuelva borrosa. El auditor interno debe evaluar los actos y acciones en comparación con la política de la organización, independientemente de la aparente permisividad de un entorno en particular.
- Se deberá evaluar el proceso y los resultados de evaluación del riesgo de cumplimiento de la organización. El auditor interno debe prestar atención a cómo la organización identifica, analiza y aborda el riesgo y asigna recursos a áreas de alto riesgo y prioriza los planes de acción.

RIESGO: CONTRATACIÓN Y EMPLEO

Descripción del riesgo

El proceso de contratación, incluidas las verificaciones de antecedentes de los candidatos, es una consideración importante para detectar el potencial de corrupción, especialmente cuando se producen fusiones y adquisiciones.

Señales de alarma

- Contratación de empleados con un historial de irregularidades.
- Contratación de empleados con conexiones con otros empleados o con funcionarios del gobierno.
- Empleados sin las calificaciones requeridas para el puesto.
- Empleados fantasmas.

Consideraciones de auditoría

- Revisar la efectividad de las políticas y prácticas para confirmar que el personal considerado para el empleo en roles vulnerables al soborno no posee antecedentes de irregularidades.
- Confirmar la existencia de empleados en el país/ubicación.
- Verificar la validez de los empleados.
- Comparar las descripciones de trabajo (particularmente los requisitos o las calificaciones específicas necesarias) con el perfil o CV del empleado.

RIESGO: TERCEROS

Descripción del riesgo

Las relaciones con proveedores, agentes, cabilderos, empleados contratados, distribuidores, consultores (por ejemplo, para el desarrollo de negocios) y otros intermediarios, como agentes de aduanas, corredores o agentes de carga, pueden ser explotadas por la corrupción, especialmente para maniobras de soborno. La corrupción puede ocurrir por parte de la organización que contrata al tercero y dentro del propio tercero. La corrupción en el marco y los procesos de gestión de riesgos de terceros de una organización puede exponer a la organización a riesgos de cumplimiento, financieros y de reputación.

Señales de alarma

- Procedimientos de gestión de terceros inadecuados (por ejemplo, falta o ausencia de requisitos de debida diligencia, documentación disponible para respaldar los resultados de la debida diligencia).
- Entrevistas improductivas o sospechosas con empleados, agentes y contratistas.
- Relaciones estrechas, de carácter personal o familiar, entre empleados y proveedores.
- Inexistencia de procesos de licitación competitivos para proveedores o clientes.
- Uso de agentes o terceros para pagar sobornos.
- Existencia de proveedores ficticios.
- Aceptación indebida de regalos, dinero o gastos de entretenimiento a cambio de un trato preferencial para los proveedores que compiten en licitaciones por bienes y servicios.
- Conflictos de intereses entre los miembros de paneles de evaluación (para compras de valores altos) y los proveedores que presentan las ofertas, incluidos los proveedores relacionados con funcionarios públicos.
- Compras en cuotas con el mismo proveedor para evadir niveles de autorización y límites de gasto (estructuración) de la organización.
- Extensión de contratos por períodos excesivos sin “probar el mercado” para obtener mejores términos (es decir, se extienden los contratos sin llevar a cabo un análisis para obtener información sobre la gama de productos o servicios disponibles).
- Realización de una compra de alto valor con un proveedor único o exclusivo.

- Compra de bienes que no corresponden con las necesidades comerciales, incluso el pago excesivo por los servicios y productos.
- Datos insuficientes sobre gastos y proveedores o datos no homogéneos entre todos los sistemas relacionados con compras y contrataciones.
- Uso de proveedores de única fuente que no han sido examinados adecuadamente, incluso bajo cumplimiento de las pautas de compras corporativas preferidas.
- Creación y administración incorrecta de proveedores y múltiples apariciones del mismo proveedor dentro del archivo maestro.
- Pagos duplicados.
- Segregación de funciones limitada respecto a los pago, crédito y conciliación de proveedores y contratistas.

Consideraciones de auditoría

- Revisar los procesos de selección y evaluación de agentes y otros terceros así como las prácticas de debida diligencia.
- Revisar las prácticas para mantener información actualizada sobre los propietarios de terceros y la actividad de fusiones y adquisiciones, así como sanciones e inhabilitaciones (exclusiones).
- Revisar las políticas para contratar a agentes y contratistas y capacitarlos en actividades anticorrupción.
- Verificar que los contratos especifiquen la expectativa de cumplimiento del código de conducta y las regulaciones anticorrupción.
- Revisar los contratos para asegurar la existencia de cláusulas de derecho a auditoría.
- Revisar los gastos que hayan sido reembolsados a terceros. Entrevistar a empleados de proveedores externos.
- Evaluar el uso de agentes y otros terceros, teniendo en cuenta la razonabilidad y la necesidad (es decir, si es razonable utilizar al tercero elegido para la tarea específica).
- Revisar los controles sobre la selección y configuración de proveedores.
- Revisar la configuración del proveedor en el sistema de pagos.
- Revisar el proceso de licitación competitiva y los resultados documentados para ciertas decisiones de adjudicación.
- Comprobar que los bienes y servicios sean reales y tengan precios de mercado.
- Realizar visitas a proveedores y entrevistarlos.
- Validar los domicilios de los proveedores.
- Validar las empresas proveedoras a través de registros disponibles públicamente.
- Analizar las ubicaciones de los proveedores y las ubicaciones de las cuentas bancarias de los proveedores para determinar su razonabilidad (por ejemplo, proveedores ubicados en lugares sin sede organizacional conocida o cuentas bancarias mantenidas en ciertas jurisdicciones de “riesgo”).
- Comparar los datos de los empleados con los datos del archivo maestro de los socios comerciales (por ejemplo, utilizar lógica difusa en cuanto a nombres, direcciones y números de teléfono).
- Analizar los datos de pago utilizando la Ley de Benford.
- Visualizar los datos de pagos y correlacionarlos con el momento y la ubicación de las operaciones.

RIESGO: OBSEQUIOS Y ENTRETENIMIENTO

Descripción del riesgo

Los viajes, el entretenimiento y los regalos dados o recibidos por la organización o los empleados de la organización pueden ser métodos de soborno. Cualquier acto o regalo que pueda tener la capacidad de influir en las decisiones comerciales de manera ilegal debe considerarse un riesgo y debe limitarse de acuerdo con los requisitos de la política fijada por la organización. En el sector público, las organizaciones deben ser particularmente cuidadosas al interactuar con los funcionarios públicos. Estos pueden incluir políticos, funcionarios electos, jueces, árbitros, mediadores, funcionarios y empleados de partidos políticos; funcionarios y empleados de autoridades gubernamentales, departamentos u organizaciones o empresas públicas; y funcionarios y empleados de entidades

que son propiedad o están controladas por el gobierno. Las personas que actúan en calidad oficial para gobiernos u organizaciones públicas también son funcionarios públicos.

Señales de alarma

- Gastos excesivos de viaje y entretenimiento, especialmente destinados a funcionarios públicos.
- Entretenimiento y obsequios frecuentes o excesivos otorgados a clientes, proveedores o funcionarios públicos.
- Donaciones caritativas y de carácter político frecuentes o excesivas.
- Políticas y/o directrices inadecuadas o poco claras en cuanto a regalos/hospitalidad/entretenimiento.
- Programas de responsabilidad social inusuales o sin justificación.

Consideraciones de auditoría

- Revisar la idoneidad de las políticas de entretenimiento y regalos.
- Revisar los pagos relacionados con viajes, entretenimiento y regalos.
- Revisar las aprobaciones requeridas para dar regalos.
- Realizar búsquedas de palabras clave en informes de viajes y gastos para viajes/regalos indebidos.
- Revisar el cumplimiento de la política de donaciones caritativas.
- Revisar los pagos a organizaciones caritativas y políticas.
- Considerar las relaciones entre las organizaciones benéficas y otras partes (por ejemplo, funcionarios gubernamentales y la dirección de la organización).
- Confirmar que las organizaciones benéficas sean organizaciones bona fides y legítimas.

RIESGO: FINANZAS Y CONTABILIDAD

Descripción del riesgo

La mayoría de los sobornos implican el desembolso de efectivo y el registro de ese desembolso en los estados financieros.

Señales de alarma

- Pagos en efectivo para facilitar tratos y transacciones.
- Falta de documentación que respalde las transacciones en efectivo.
- Falta de una separación adecuada de funciones en cuanto al control del efectivo, los pagos extraordinarios u otras transacciones.
- Falta o mala documentación respaldando los informes de gastos.
- Efectivo utilizado para pagar sobornos (por ejemplo, "cajas negras" o fondos para sobornos).
- La existencia de cuentas bancarias fuera de balance.
- Notas de crédito (abonos) y reembolsos utilizados como método para pagar sobornos.
- Registros contables insuficientes para identificar maniobras de soborno.
- Cancelaciones crecientes o frecuentes de las cuentas por cobrar.
- Segregación limitada de funciones de pagos, créditos y conciliación de proveedores.
- Pagos u operaciones clasificados o etiquetados como diversos, otros, misceláneos, genéricos u otro tipo de redacción similar.

Consideraciones de auditoría

- Revisar el procesamiento de gastos de extremo a extremo para los pagos ya sea por cheque, transferencia electrónica o caja chica, así como los procesos de nómina de empleados y los reembolsos de gastos para empleados.
- Revisar los controles para establecer cuentas bancarias y signatarios.

- Revisar los controles para las conciliaciones bancaria y cómo se hacen las conciliaciones mensualmente.
 - Revisar los controles de la caja chica.
 - Revisar los pagos y reembolsos de viajes y entretenimiento, ya que estos son métodos comunes de soborno.
 - Revisar la información financiera, las cuentas detalladas, las cuentas bancarias y los registros de pagos para identificar cualquier cuenta fuera de balance que pueda usarse con fines de soborno.
 - Revisar los controles y probar transacciones relacionadas con notas de crédito y reembolsos.
 - Confirmar que la naturaleza y el monto de las notas de crédito y los reembolsos sean coherentes con las prácticas comerciales.
 - Revisar las políticas y prácticas contables para evaluar el cumplimiento normativo.
 - Conciliar los saldos entre el auxiliar y el mayor.
 - Realizar búsquedas de palabras clave o desarrollar nubes de palabras y verificar la validez de las transacciones que cumplan con ciertos criterios.
 - Evaluar las cuentas para determinar si se mantienen libros paralelos en ciertos países a fin de ocultar transacciones ilegales o irregulares.
 - Revisar y probar los controles de acceso de TI relacionados con la administración de proveedores, las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar.
 - Probar los controles de nivel de transacción para verificar que exista una adecuada segregación de funciones.
-

Apéndice D. Ejemplos de preguntas para evaluación del riesgo

Sin pretender ser un programa de auditoría ni una lista exhaustiva de preguntas que pueden ser relevantes, la lista confeccionada a continuación contiene algunas preguntas que se pueden formular durante una evaluación de riesgos.

1. ¿Utiliza la organización recursos de inteligencia de negocios para identificar riesgos de corrupción al explorar oportunidades comerciales en mercados establecidos y emergentes?
2. ¿Cumple el proceso de debida diligencia de la organización con los requisitos reglamentarios de alcance y exhaustividad (minuciosidad y profundidad)?
3. ¿El proceso de debida diligencia de la organización se extiende a las prácticas de contratación y a los proveedores externos?
4. ¿Hay un historial de demandas, multas y sanciones relacionadas con corrupción?
5. ¿Existen medidas adecuadas para reducir las posibilidades y la motivación de una conducta corrupta?
6. ¿Qué metodología ha utilizado la empresa para identificar, analizar y abordar los riesgos particulares a los que se enfrenta?
7. ¿Qué información o métricas ha recopilado y utilizado la empresa para ayudar a detectar el tipo de mala conducta en cuestión?
8. ¿Dedica la empresa una cantidad desproporcionada de tiempo a vigilar áreas de bajo riesgo en lugar de áreas de alto riesgo, como pagos cuestionables a consultores externos, actividad comercial sospechosa o descuentos excesivos a revendedores y distribuidores?
9. ¿La empresa somete a un análisis más detallado, en caso de que se justifique, las transacciones de alto riesgo que los gastos más modestos y rutinarios de hospitalidad y entretenimiento?
10. ¿La evaluación de riesgos se encuentra actualizada y se somete esta evaluación a una revisión periódica?

Fuente: División de Justicia de los EE. UU., División Penal “Evaluación de Programas de Cumplimiento Corporativo”, junio de 2020, <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>.

Apéndice E. Sanciones

Las sanciones son impuestas por diversos países y organismos y pueden tener un impacto en las operaciones y la conducta a nivel mundial en una variedad de contextos. El incumplimiento de las sanciones puede derivar en responsabilidad civil, penal y regulatoria, con las consiguientes multas sustanciales y daños a la reputación.

Muchos países siguen los regímenes de sanciones promulgados por el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas (CSNU). El CSNU ha promulgado sanciones de distintos tipos para cumplir con diferentes objetivos. Algunos implican sanciones económicas y comerciales exhaustivas. Los enfoques más específicos incluyen embargos de armas, prohibiciones de viaje y restricciones financieras o de productos básicas específicas. Las sanciones pueden abarcar particulares, organizaciones políticas o militares, empresas, productos e incluso transacciones individuales. Las sanciones pueden aplicarse a solo una parte de un área geográfica o país, y dejar el resto del país abierto para los negocios. El CSNU se esfuerza por mantener regímenes de sanciones dirigidos a promover transiciones políticas pacíficas, restringir acciones gubernamentales que contravengan la constitución de un país, limitar el terrorismo, proteger los derechos humanos y promover la no proliferación de armas de destrucción masiva. Su régimen de sanciones está estrechamente coordinado con sus actividades de mantenimiento de la paz.

Los auditores internos deben ser conscientes de las sanciones que pueden afectar las operaciones de la organización. Como se señaló, las leyes de muchos países les permiten perseguir la corrupción y sancionar las violaciones dondequiera que estas ocurran. En el actual entorno geopolítico dinámico, las sanciones son fluidas, por lo que los auditores internos deben confiar en asesores legales y otros expertos en la materia para que los ayuden a evaluar esta área.

Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas

El Consejo de Seguridad puede adoptar medidas para mantener o restablecer la paz y la seguridad internacionales en virtud del Capítulo VII de la Carta de las Naciones Unidas.

Las medidas de sanción, conforme al artículo 41, abarcan una amplia gama de opciones de aplicación que no implican el uso de la fuerza armada.

Desde 1966, el Consejo de Seguridad ha establecido 30 regímenes de sanciones en Rodesia del Sur, Sudáfrica, la ex Yugoslavia (2), Haití, Iraq (2), Angola, Ruanda, Sierra Leona, Somalia y Eritrea, Eritrea y Etiopía, Liberia (3), Costa de Marfil, República Democrática del Congo, Sudán, Líbano, la República Popular Democrática de Corea, Irán, Libia (2), Guinea-Bissau, Yemen, Sudán del Sur y Malí, así como contra el Estado Islámico de Iraq y el Levante (Daesh) y Al-Qaida, y los talibanes.

Fuente: Sanciones, "2021 Fact Sheets: Subsidiary Organs of the United Nations Security Council,"

<https://www.un.org/securitycouncil/sanctions/information#:~:text=Since%201966%2C%20the%20Security%20Council,%2C%20Guinea%2DBissau%2C%20CAR%2C>

Apéndice F. Auditoría de programas de ética y procesos de denuncias/quejas

De acuerdo con la Norma 2110.A1, una meta primordial de la auditoría interna es evaluar el diseño, la implantación y la eficacia de los objetivos, programas y actividades de la organización relacionados con la ética. Los programas de ética y los procesos de denuncia de irregularidades/quejas deben auditarse regularmente para asegurar que se actualicen de manera razonable, sean entendidos por todos los empleados y se mantengan efectivos.

Trabajos de evaluación de programas de ética y códigos de conducta

Los auditores internos pueden revisar:

- El o los procesos utilizados para desarrollar y/o actualizar el programa de ética y el código de conducta de la organización, que incluye:
 - La cobertura del tema se revisa y actualiza de acuerdo con las buenas prácticas.
 - Se incluyen las partes apropiadas en el proceso de revisión.
 - Se obtienen aportes del consejo y la dirección ejecutiva.
 - Se consideran aportes de los comités relacionados (ética, riesgo, compensación, etc.).
 - La revisión y aprobación del comité de auditoría está documentada y validada.
- Documentación que demuestre si las quejas relacionadas con la ética, las situaciones de denuncia de irregularidades u otros incidentes que involucran a la dirección (individualmente o en grupo) se investigan y abordan con prontitud y de manera coherente con las políticas de ética de la organización, los protocolos de escalamiento, el código de conducta, etc.
 - ¿Hay evidencia de que la dirección u otros empleados tomen represalias contra aquellos que denuncian problemas?
 - ¿Existe una tendencia estadística de quejas, situaciones de denuncia de irregularidades u otros incidentes, que podría indicar que los controles establecidos no son efectivos?
- Tasas de finalización y tasas de aprobación para programas de capacitación virtual, que incluya cuestiones de ética, el código de conducta, los valores fundamentales, etc.

Trabajos para evaluar denuncias/quejas

Las preguntas pueden incluir:

- ¿Se informan problemas cuestionables?
- Si se informan problemas, ¿existe un protocolo de escalamiento definido según el tipo de problema (ética, acoso sexual, etc.)?
- ¿Se escalan los problemas de acuerdo a la gravedad de la circunstancia y con un protocolo establecido?
- ¿Existe una cultura que fomente y permita a los empleados sentirse cómodos para escalar los problemas que puedan ocurrir en cualquier nivel de la organización?
- Si la política de una organización proporciona protecciones y recompensas a los denunciantes (suponiendo que las cuestiones informadas, escaladas y gestionadas por los canales apropiados tienen mérito y dan como resultado un acuerdo que puede recompensar al denunciante), ¿existen controles internos apropiados para garantizar el seguimiento?
- En lugares en los que la organización hace negocios, ¿existen leyes aplicables que puedan afectar los programas de ética y denuncia de irregularidades de la organización?

Proveedores de servicios de línea directa para denuncias (*hotline*)

Conforme la exposición a la corrupción fue creciendo en los últimos años, las líneas directas para denuncias de irregularidades y otras herramientas de denuncia similares se han vuelto críticas para el gobierno corporativo. Los proveedores externos que proporcionan líneas directas de ética o de denuncia de irregularidades pueden ser alternativas costo-efectivas al monitoreo de las líneas directas propias de la organización, pero deben considerarse cuidadosamente. Incluso cuando cuenta con un proveedor que acepte llamadas a la línea directa, la organización debe ser la que administre las respuestas. El desafío sigue siendo hacer de la operación de la línea directa un elemento integral del programa de gestión de riesgos, cumplimiento y ética de toda organización. Una vez habilitado, el proceso que gestione la línea directa debe funcionar conforme a políticas y procedimientos estrictos. De lo contrario, la mala gestión es una invitación a una mayor exposición a pérdidas y consecuencias no deseadas.

Apéndice G. Recursos anticorrupción y antisoborno globales

Estas listas proporcionan algunos recursos mundiales y regionales, pero no son exhaustivas. Los auditores internos deben consultar con el personal del departamento legal y/o de cumplimiento de su organización para obtener asistencia. Asimismo, se recomienda investigar recursos globales y regionales adicionales en los lugares donde su organización desarrolla actividades.

Recursos globales

“Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions and Related Documents”, OECD, https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/ConvCombatBribery_ENG.pdf. “Convención para combatir el cohecho de servidores públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales”, OCDE, https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/ConvCombatBribery_Spanish.pdf

Global Compliance News, <https://globalcompliancenews.com/anti-corruption/anti-corruption-laws-around-the-world/>.

Inter-American Development Bank / Banco Interamericano de Desarrollo, <https://www.iadb.org/en/integrity/international-anti-corruption-events>.

International Organization for Standardization / Organización Internacional de Normalización, ISO 37001, <https://www.iso.org/iso-37001-anti-bribery-management.html>.

Organisation for Economic Co-operation and Development / Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, www.oecd.org.

Transparency International, www.transparency.org.

United Nations Convention Against Corruption / Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, <https://www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/>.

United Nations Office on Drugs and Crime / Oficina de las Naciones Unidas contra las Drogas y el Delito, www.unodc.org.

United Nations Global Compact / Pacto Global de las Naciones Unidas, www.unglobalcompact.org.

World Bank Group, Integrity Vice Presidency / Grupo del Banco Mundial, Vicepresidencia Integridad, <https://www.worldbank.org/en/about/unit/integrity-vice-presidency>.

World Bank Group, “Combating Corruption” / Grupo del Banco Mundial, “Combatir la Corrupción”, <https://www.worldbank.org/en/topic/governance/brief/anti-corruption>.

World Economic Forum, Partnering Against Corruption Initiative / Foro Económico Mundial, Iniciativa Asociación contra la Corrupción, <https://www.weforum.org/communities/partnering-against-corruption-initiative>.

Recursos regionales

África: African Union Convention on Preventing and Combating Corruption / Convención de la Unión Africana para Prevenir y Combatir la Corrupción, <https://au.int/en/treaties/african-union-convention-preventing-and-combating-corruption>.

Australia: Anti-Corruption / Anticorrupción, <https://www.ag.gov.au/integrity/anti-corruption>.

Australia: Standards Australia / Instituto de Normas de Australia, https://infostore.saiglobal.com/en-us/standards/DR-AS-8001-2020-1189365_SAIG_AS_AS_2843880/.

China: Anti-Corruption in China / Anticorrupción en China; traducción de *Global Compliance News*, <https://globalcompliancenews.com/anti-corruption/handbook/anti-corruption-in-china/#:~:text=Under%20Articles%20389%2C%20390%2C%20390A,for%20the%20purpose%20of%20securing>.

Unión Europea: EU Anti-Corruption Initiative / Iniciativa de la Unión Europea en la Lucha contra la Corrupción, <https://euaci.eu/>.

Hong Kong: Independent Commission Against Corruption / Comisión Independiente contra la Corrupción, <https://www.icac.org.hk/en/law/law/index.html>.

India: Key Amendment to India's Anti-Corruption Legislation Has Significant Implications for Multinationals Doing Business in India / Enmienda clave en legislación anticorrupción de la India tiene implicancias significativas para multinacionales que operan en India; traducción de Ropes & Gray LLP, <https://www.ropesgray.com/en/newsroom/alerts/2018/08/Key-Amendment-to-Indias-Anti-Corruption-Legislation-has-Significant-Implications-for-Multinationals>.

Indonesia: Corruption Eradication Commission, <https://www.acauthorities.org/country/id>; "Good Governance and the Rule of Law in Indonesia" / Buena Gobernanza y Estado de Derecho en Indonesia (artículo de blog), <https://resourcegovernance.org/blog/good-governance-and-rule-law-indonesia>; "Indonesia Corruption Report" / Informe de Corrupción en Indonesia (artículo de blog), <https://www.ganintegrity.com/portal/country-profiles/indonesia/>.

Japón: National Public Service Ethics Act / Ley de Ética en la Función Pública Nacional; traducción de *Japanese Law Translation*, http://www.japaneselawtranslation.go.jp/law/detail_main?re=01&vm=02&id=2952.

Japón: Unfair Competition Prevention Act No. 47 of 1993 / Ley de Prevención de la Competencia Injusta No. 47 de 1993; traducción de *Japanese Law Translation*, <http://www.japaneselawtranslation.go.jp/law/detail/?ky=%E7%99%BB%E8%A8%98&page=4&re=01>.

Latinoamérica: Iniciativa OCDE en la Lucha contra la Corrupción en Latinoamérica y el Caribe, <https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/anti-briberyconvention/oecd-latinamericaanti-corruptionprogramme.htm>.

Perú: Lima Commitment “Democratic Governance against Corruption” / Compromiso de Lima: “Gobernanza Democrática contra la Corrupción”, <https://www.state.gov/lima-commitment-eighth-summit-of-the-americas/>.

Singapur: The Prevention of Corruption Act / Ley de Prevención de la Corrupción, <https://sso.agc.gov.sg/Act/PCA1960>; Corruption, Drug Trafficking, and Other Serious Crimes (Confiscation of Benefits) Act / Ley de Prevención de la Corrupción, el Narcotráfico y otros Delitos Graves (y Confiscación de Beneficios), <https://sso.agc.gov.sg/Act/CDTOSCCBA1992>.

Reino Unido: Anti-bribery Policy / Política Antisoborno, <https://www.gov.uk/anti-bribery-policy>.

Estados Unidos de América: Foreign Corrupt Practices Act / Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero, <https://www.justice.gov/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act>.

Apéndice H. Referencias y recursos adicionales

Referencias

- Anderson, Urton L., Michael J. Head, Sridhar Ramamoorti, Cris Riddle, Mark Salamasick y Paul J. Sobel. *Internal Auditing: Assurance and Advisory Services, 4th ed.* Lake Mary, FL: Fundación de Auditoría Interna. 2017. <https://bookstore.theiia.org/internal-auditing-assurance-advisory-services-fourth-edition-2>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. "OECD Work on Anti-corruption and Integrity." Acceso: 12 de febrero de 2021. <https://www.oecd.org/corruption-integrity/about/>.
- Raaijmakers, Mirea, Wieke Scholten, Mélanie Rouppe van der Voort, Anousha Wajer, Wijnand H.J.M. Nujits, Moritz Römer, Jildau Piena, Melanie de Waal e Ingeborg Rademakers. *Supervision of Behaviour and Culture: Foundations, Practice & Future Developments.* DeNederlandscheBank, Eurosysteem. Países Bajos: DNB Repro & Post Department, 2015. https://www.dnb.nl/media/1gmkp1vk/supervision-of-behaviour-and-culture_tcm46-380398-1.pdf.
- The Institute of Internal Auditors. "Documento de Posición del IIA: El Modelo de las Tres Líneas: Una actualización de las tres líneas de defensa." Lake Mary, FL, 2020. <https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Public%20Documents/Three-Lines-Model-Updated.pdf>.
- Transparency International. *Índice de Percepción de Corrupción* 2020. Berlín, 2021. <https://www.transparency.org/en/cpi/%202015/index/nzl>.

Lecturas adicionales

- American Center for Government Auditing. "Audit Focus: Organizational Helplines and Hotlines." The IIA, 2017. <https://dl.theiia.org/ACGAMember/ACGA-Audit-Focus-Organizational-Helplines-and-Hotlines.pdf>.
- Cohn, Alain, Ernst Fehr y Michel André Maréchal. "Business Culture and Dishonesty in the Banking Industry." *Nature* 516, 86–89 (2014). <https://doi.org/10.1038/nature13977>.
- Cressey, Donald R. "The Criminal Violation of Financial Trust." *American Sociological Review* 15, no. 6 (1950): 738-43. Acceso: 26 de enero de 2021. <http://www.jstor.org/stable/2086606>.
- Fountain, Lynn. *Raise the Red Flag: An Internal Auditor's Guide to Detect and Prevent Fraud.* Altamonte Springs, FL: Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2015. <https://bookstore.theiia.org/raise-the-red-flag-an-internal-auditors-guide-to-detect-and-prevent-fraud>.

- Jex, Susan y Eddie J. Best. *A Journey Into Auditing Culture: A Story and a Practical Guide*. Lake Mary, FL: Fundación de Auditoría Interna y Grant Thornton – Reino Unido, 2019. <https://bookstore.theiia.org/a-journey-into-auditing-culture>.
- Kusserow, Richard P. "Auditing Hotline Effectiveness." Sitio web de Strategic Management Services, junio de 2013. <https://www.compliance.com/resources/auditing-hotline-effectiveness/>.
- Sartor, Michael A. y Paul M. Beamish. 4 de abril de 2019. "Private Sector Corruption, Public Sector Corruption and the Organizational Structure of Foreign Subsidiaries." *Journal of Business Ethics* 167 (2020): 725-744. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04148-1>.
- St-Onge, Elizabeth, Ege Gürdeniz y Elena Belov. "Measuring Conduct and Culture: A How-To Guide for Executives." Nueva York: Oliver Wyman, 2018. https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2018/april/Conduct_and_Culture_Measurement_Oliver_Wyman.pdf.
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC). *Reporting on Corruption: A Resource Tool for Governments and Journalists*. Nueva York: Naciones Unidas, 2014. http://www.unodc.org/documents/congress/background-information/Corruption/Resource_Tool_for_Governments_and_Journalists.pdf.
- The Institute of Internal Auditors. "A Conspiracy of Silence?" *Tone at the Top*, edición No. 88 (agosto de 2018). <https://dl.theiia.org/AECPublic/Tone-at-the-Top-August-2018.pdf>.
- The Institute of Internal Auditors. "More Than Just Setting the Tone: A Look at Organizational Culture." *Tone at the Top*, edición No. 76 (febrero de 2016). <https://dl.theiia.org/AECPublic/Tone-at-the-Top-February-2016.pdf>.

Agradecimientos

Equipo de desarrollo de las guías

José Espósito, CIA, CRMA, Perú (Presidente)
Teis Stokka, CIA, CRMA, Noruega (Líder)
Ching-Shin Chou, CIA, CCSA, CRMA, CGAP, China
David Domínguez, CIA, CRMA, EE. UU.
James Enstrom, CIA, EE. UU.
Hazem Keshk, CIA, CRMA, Egipto
Catherine Melvin, CIA, EE. UU.
Keri Rogers, CIA, CRMA, EE. UU.
Peter Stokhof, CIA, CCSA, Francia

Colaboradores

Mohammed Abdullah, Egipto
Anna Erasmus, CIA, CCSA, CRMA, Sudáfrica
Chris Kisuuki, EE. UU.
Cornelius Klumper, CIA, EE. UU.

Normas y guías globales del IIA

Harold Silverman, CIA, QIAL, CRMA, Director Gerente
Anne Mercer, CIA, CFSA, Directora
David Petrisky, Director TI
Dan Walker, CIA, Director Servicios Financieros
Pam Stroebe Powers, CIA, CRMA, Directora Sector Público
Shelli Browning, Editora Técnica
Lauressa Nelson, Editora Senior
Christine Janesko, Desarrolladora de Contenido y Editora Técnica
Geoffrey Nordhoff, Desarrollador de Contenido y Editor Técnico

El IIA desea agradecer a los siguientes órganos de supervisión por su apoyo: Consejo Asesor de Orientación Profesional, Comité de Orientación de Servicios Financieros, Comité de Desarrollo de Guías, Comité de Orientación de Tecnología de Información, Comité de Orientación del Sector Público, Consejo de Normas Internacionales de Auditoría Interna, Comité de Responsabilidad Profesional y Ética, y Consejo de Supervisión del Marco de Prácticas Profesionales Internacionales.

SOBRE EL IIA

El Instituto de Auditores Internos (IIA) es la organización más ampliamente reconocida en la defensa, educación y emisión de normas, orientación y certificaciones de la profesión de auditoría interna. Fundado en 1941, el IIA hoy brinda servicio a más de 200.000 miembros de 170 países y territorios. Tiene su sede mundial en Lake Mary, Florida, Estados Unidos. Más información: www.globaliaa.org.

LIMITACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El IIA publica este documento con fines informativos y educativos. Este material no está destinado a proporcionar respuestas definitivas a circunstancias individuales específicas y, como tal, solo debe usarse como una guía. El IIA recomienda buscar el asesoramiento de expertos independientes que se relacionen directamente con cualquier situación específica. El IIA no acepta responsabilidad alguna en casos que esta guía sea tomada como única referencia.

DERECHOS DE AUTOR

Copyright © 2021 The Institute of Internal Auditors, Inc. Todos los derechos reservados. La traducción al español de este documento fue autorizada por The Institute of Internal Auditors, Inc. y fue realizada por la Fundación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI); traductora: Marita Propato (servicio contratado); revisor: David Domínguez, CIA, CRMA, CPA, CFE, CISA, CIDA. Para obtener permiso para reproducir, comuníquese con copyright@theiia.org. Segunda edición, agosto de 2021

Primera edición: "Auditoría de programas antisoborno y anticorrupción", junio de 2014

Traducción al Español Auspiciada por:



Global

Sede Mundial
Instituto de Auditores Internos
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Tel.: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101
www.theiia.org