

## DECANATO DE POSGRADO

### TRABAJO FINAL POR OPTAR POR EL TITULO DE

Máster en Auditoría Integral y Control de Gestión

**PROPUESTA PARA LA PREVENCIÓN DEL RIESGO DE FRAUDE Y CORRUPCIÓN EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA GUBERNAMENTAL EN LA REPÚBLICA DOMINICANA. PERÍODO 2022.**

#### SUSTENTANTE:

Jane Bernalys Villar Díaz

#### MATRÍCULA:

A00107514

#### ASESORA:

Dra. Iara V. Tejada

*Las informaciones contenidas en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad del sustentante.*

Santo Domingo, República Dominicana.

Julio 2022

**PROPUESTA PARA LA PREVENCIÓN DEL RIESGO DE FRAUDE Y  
CORRUPCIÓN EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA  
GUBERNAMENTAL EN LA REPÚBLICA DOMINICANA.  
PERÍODO 2022.**

## **RESUMEN**

El presente trabajo de investigación surge a partir de la problemática que afecta a instituciones públicas y que es de sumo interés en República Dominicana debido a que, durante los años 2020-2021, grandes figuras públicas han sido vinculadas con casos relacionados con el lavado de activos, narcotráfico y la corrupción gubernamental. Por consiguiente, el propósito de esta investigación es elaborar una propuesta de nuevos controles, herramientas y mecanismos sustentados teóricamente en prácticas, modelos y textos especializados de la auditoría forense para su implementación en la Institución Educativa Gubernamental (IEG) como caso de estudio que apoyen en la prevención, mitigación y detección de acciones fraudulentas en toda la organización, en especial, las áreas más vulnerables y expuestas a riesgos de fraude y corrupción. También, se espera contribuir con mejoras en el sistema de control interno que, consecuentemente, impactarán positivamente la transparencia y la rendición de cuentas de la institución y sus funcionarios, y brindará protección a sus activos y una seguridad razonable en el manejo e inversión de los recursos asignados.

## **ABSTRACT**

This research work arises from the acts that affects to public institutions and that are of great interest in the Dominican Republic due to the fact that, during the years 2020-2021, important publics functionarys have been linked to cases related to money laundering or assets, drug trafficking and government corruption. Therefore, the purpose of this research is to develop a proposal for new controls, tools and mechanisms theoretically supported by practices, models and specialized texts of forensic auditing for implementation in the Government Educational Institution (IEG) as case study that provide support on the prevention, mitigation and detection of fraudulent actions throughout the organization, especially to the most vulnerable areas exposed to fraud and corruption risks. Also, it is expected to contribute with improvements in the internal control system that, consequently, will have a positive impact on the transparency and accountability of the institution and its officials, and will provide protection to its assets and reasonable security to the management and investment of assigned economic resources.

## AGRADECIMIENTOS Y DEDICATORIAS

Agradezco **A mi Dios**, por darme la salud, el valor y la fortaleza necesaria para seguir hacia adelante por mis sueños; fuiste el pilar más importante en todo el desarrollo de esta maestría. Gracias, sin ti **Señor**, no hubiera sido posible.

A mi adorada madre **Ada Lidia Díaz Gómez** por siempre estar ahí para mí. Desde que estaba pequeña, luchaste por darme un buen futuro y hacer de mí una mujer de bien. Hoy en día, te dedico esta tesis porque tú has sido mi mayor motivación e inspiración durante todo este arduo trayecto. **Te amo madre mía.**

A mi amado esposo **Agustín de la Cruz Hernández** por estar a mi lado en todo este tiempo, brindarme la paciencia, el apoyo y la comprensión que necesité en mis peores momentos. **Te Amo.**

A mi padre, mis hermanos, mis tías y mis primos, por su apoyo, motivación y colaboración en todo este transcurso.

A todos mis amigos, por ser pacientes y comprensivos cuando no podíamos compartir o conversar tan a menudo, en especial, a mejor amiga **Adenisa Jiménez**, en quien siempre encontré palabras de aliento y motivación para seguir adelante cuando quería rendirme o sentía que no podía más. Muchas gracias, mi hermana.

A **IEG** por abrirme sus puertas para el desarrollo de esta investigación y permitir que la labor realizada pueda impactar positivamente en el logro de tan honorable misión. También por promover mediante su apoyo económico y moral que esta servidora pudiera desarrollar tan prestigiosa maestría. Gracias, por tanto.

A mis compañeros de trabajo **José E. Jiménez, Raquel Rosario, Altagracia Canela, Brenda Zayas, Marbelys Báez, Juana Soriano, Helen Fulcar, Carlixta de la Rosa y Elisandre Polanco** por tener la buena disposición de ayudar y brindarme empatía cuando necesité alguna información o escuchaban hablar sobre los retos y desafíos que enfrenté.

A todos mis compañeros de maestría, de manera especial a **Adderlin Sánchez, Ada de la Cruz, Damiana de los Santos, Glenys Vilorio, Windy Oviedo y Yohelina Ferreras** por su amistad, paciencia, comprensión y todo el conocimiento brindado. Ha sido todo un honor haberlos conocido y trabajado con ustedes, espero que nuestra amistad dure para siempre.

A mi asesora **Dra. Iara V. Tejada** por compartir sus experiencias, conocimientos y orientaciones durante todo el desarrollo de la tesis, siempre estuvo enfocada en que estuviéramos encaminados a la calidad y la excelencia.

A todos los maestros del programa por haber compartido sus conocimientos y prácticas y hacer de mí una mejor profesional, en especial al maestro **Nahun Frett**, quien, con sus conocimientos, palabras de aliento, buena actitud y disposición, motiva a sus estudiantes a siempre dar lo mejor de ellos.

A la **Universidad Apec** y **Universitat de València** por la oportunidad de desarrollar tan prestigioso y bien valorado programa de maestría. Al equipo administrativo, en especial a **Anatalia Rodriguez**, por todas sus atenciones y el apoyo brindado.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>CAPTULO I: LA AUDITORÍA FORENSE, FRAUDE Y CORRUPCIÓN .....</b>	<b>6</b>
1.1 Generales de la auditoría forense .....	6
1.1.1 Definición y origen de la auditoría forense .....	6
1.1.2 Objetivos y campos de aplicación de la auditoría forense.....	8
1.1.3 Etapas de la auditoría forense y las diferentes técnicas de investigación.....	9
1.1.4 Perfil y responsabilidad del auditor forense.....	11
1.2 Generales del fraude y la corrupción.....	12
1.2.1 La corrupción gubernamental .....	13
1.2.2 Modelos y teorías relacionadas al fraude y la corrupción.....	14
1.2.3 Perfil de los defraudadores y los factores que motivan el fraude .....	15
1.2.4 Áreas más vulnerables al riesgo de fraude y corrupción.....	17
1.3 Administración de los riesgos y establecimiento de controles.....	18
1.3.1 Importancia de las normas básicas del control interno para el sector público .....	21
1.3.2 Métodos de prevención contra el fraude y la corrupción .....	23
1.3.3 Métodos de Detección del fraude y la corrupción .....	26
1.3.4 Legislación vigente y regulatoria en Rep. Dominicana sobre fraude y corrupción.....	28
<b>CAPITULO II: EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO SOBRE LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS RELACIONADOS AL FRAUDE Y LA CORRUPCIÓN EN LA (IEG).....</b>	<b>32</b>
2.1 Generalidades de la institución .....	34
2.1.2 Estructura Institucional.....	39
2.2 Evaluación de los controles internos, riesgos de fraude y corrupción en la institución educativa gubernamental.....	41
2.3 Identificación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades	

(DAFO) de la IEG relacionados los riesgos de fraude y corrupción.....	43
2.4 Valoración de los elementos anticorrupción implementados en la institución educativa gubernamental.....	48
2.5 Desempeño del sistema de control interno de la institución educativa gubernamental.....	51
<b>CAPITULO III: PROPUESTA DE NUEVAS HERRAMIENTAS, MECANISMOS Y CONTROLES ANTIFRAUDE Y ANTICORRUPCIÓN EN LA (IEG) .....</b>	<b>56</b>
3.1 Herramienta de autoevaluación de controles y riesgos.....	56
3.2 Controles para la verificación de conflictos de intereses y debida diligencia para candidatos a empleados, proveedores y clientes .....	63
3.3 Programa Eficaz de Prevención, Detección inicial e Investigación de Delitos.....	67
3.3.1 Estructura Programa Eficaz de Prevención, Detección inicial e Investigación de Delitos .....	67
3.1.1.2 Proceso de implementación.....	95
Fase 1. Proyección y desarrollo del programa.....	95
Fase 2. Revisión del programa .....	95
Fase 3. Aprobación del programa.....	96
Fase 4. Difusión del programa.....	96
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>98</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>100</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>101</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>103</b>

## LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Técnicas de investigación de fraudes .....	10
<b>Tabla 2.</b> Esquema de pasos para la administración del fraude.....	20
<b>Tabla 3.</b> Reconocimiento de la IEG y su entorno.....	32
<b>Tabla 4.</b> Ejemplo de cómo debe completarse la matriz de Riesgos.....	60
<b>Tabla 5.</b> Modelo de Verificación de Conflictos de Intereses .....	64
<b>Tabla 6.</b> Modelo Debida Diligencia Proveedores y Clientes .....	66

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Etapas de la auditoría forense.....	9
<b>Figura 2.</b> Árbol del Fraude.....	13
<b>Figura 3.</b> Triángulo del fraude.....	15
<b>Figura 4.</b> Elementos del proceso de administración de riesgos de fraude y corrupción.....	20
<b>Figura 5.</b> Modelo del sistema de control interno marco COSO.....	22
<b>Figura 6.</b> Elementos de un programa eficaz de prevención, detección e investigación de delitos .....	26
<b>Figura 7.</b> Mapa de Procesos.....	38
<b>Figura 8 .</b> Estructura Orgánica General.....	40
<b>Figura 9.</b> Análisis DAFO .....	45
<b>Figura 10.</b> Análisis DAFO-CAME.....	47
<b>Figura 11.</b> Criterio en la priorización de riesgos identificados.....	59
<b>Figura 12.</b> Priorización de Riesgos. Proceso: Gestión Logística .....	61
<b>Figura 13.</b> Priorización de Riesgos. Proceso: Gestión Financiera.....	62
<b>Figura 14.</b> Cronograma Implementación Programa Eficaz de Prevención, Detección Inicial e Investigación de Delitos .....	97

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1.</b> Tabulación de resultados cuestionario autoevaluación del SCI.....	42
---	----

# INTRODUCCIÓN

En la actualidad, son múltiples los casos de corrupción que se publican en los medios de comunicación de la República Dominicana, en especial, de servidores públicos que incurren en faltas graves como la malversación de fondos, abuso de poder, concusión, lavado de activos, narcotráfico, entre otros. Estos tipos de actos ilícitos son nocivos para el desarrollo de un país, debido a que afectan de manera directa el crecimiento sostenido de cualquier nación que esté en vías de desarrollo.

Aunque, el sistema dominicano ha fortalecido sus controles con la creación de leyes, normativas, procedimientos y sistemas de consecuencias para todo servidor público, los defraudadores cambian su forma de accionar constantemente, siendo más versátiles e innovadores ya que conocen a profundidad los sistemas de control existentes de las instituciones donde laboran. Consecuentemente, dichos controles no pueden permanecer invariables, debido al riesgo de perder su eficacia por obsolescencia.

La institución educativa gubernamental caso de estudio ha permitido realizar la investigación, revelar los hallazgos e implementarlos en caso de que los considere pertinentes. No obstante, no ha dado la autorización para utilizar su nombre por cuestiones de confidencialidad por lo que a lo largo de la investigación se referenciará como la “institución educativa gubernamental” y/o por sus siglas “la IEG”.

En las investigaciones preliminares se observó que hasta ese momento la IEG cumplía con las regulaciones propias de su sector, tenía un buen sistema de control interno y no se encontró evidencia de casos anteriores sobre fraude y corrupción. También, se pudo notar que, como parte de su cumplimiento con las normas básicas del control interno para el sector público, estaban llevando a cabo un despliegue de varias actividades de control. Una de ellas requiere como

indispensable que se valoren y administren los riesgos, incluyendo los de fraude y corrupción. Esto sin duda alguna, crea la necesidad de contar con controles preventivos y especializados en el ámbito de antifraude que permitan prevenir y mitigar que se materialicen dichos riesgos en su entorno.

Por lo tanto, el objetivo principal de esta investigación es elaborar una propuesta que incluya mecanismos y herramientas basadas en la auditoría forense que le permita a la IEG mitigar los riesgos de fraude y corrupción en el período 2022. Además, en el desarrollo de sus capítulos se pretende cumplir con los siguientes objetivos: Describir la auditoría forense, sus características, su importancia en la prevención y detección inicial de fraudes y cuáles son las técnicas de investigación relacionadas con el fraude y la corrupción. Caracterizar las normas básicas de control interno para el sector público, las áreas más vulnerables y los tipos de riesgos inherentes sobre fraude y corrupción del sector. Analizar la legislación vigente y aplicable para contrarrestar el fraude y la corrupción gubernamental en la República Dominicana. Identificar y valorar la eficacia y eficiencia de los controles y procedimientos implementados en la institución caso de estudio para mitigar los riesgos y cuáles necesitan ser mejorados.

La investigación estuvo sustentada teóricamente en prácticas, modelos y textos especializados de la auditoría forense, normas internacionales de auditoría, entre otros.

Además, se elaboró una propuesta sobre herramientas, mecanismos o controles que agreguen valor, sean relevantes en la mitigación de los riesgos y contribuyan con mejoras en los controles existentes y áreas más vulnerables. Su objetivo es brindar una seguridad razonable y una imagen confiable que pueda impactar positivamente la credibilidad y el desempeño de la institución educativa gubernamental.

La presente investigación tiene la intención de servir como modelo novedoso para cualquier institución educativa gubernamental que necesite estar preparada y contar con herramientas y mecanismos que les permitan evaluar la capacidad que tienen para mitigar, prevenir y detectar acciones fraudulentas o corruptas y que describa los procedimientos para afrontar dichas amenazas. Igualmente, se proporciona información relevante producto de los resultados obtenidos que podrán ser de utilidad para la elaboración de futuros estudios relacionados al tema de investigación.

La investigación aplicada tuvo un enfoque basado en estrategias vinculadas a la auditoría forense que pudieron ser abordadas en el tratamiento de un problema específico en la institución caso de estudio, con el propósito de generar un conocimiento práctico. Asimismo, el nivel de profundidad de la investigación fue explicativa, debido a que se dio a conocer si los controles existentes en la institución eran eficientes y adecuados para mitigar los riesgos de fraude y corrupción.

En cuanto a las variables analizadas, la investigación fue cualitativa y no experimental, ya que fue desarrollada dentro su contexto natural la observación, mediante la cual, se estuvo recolectando datos descriptivos del período 2021-2022 que apoyaron la comprensión y definición del objeto de estudio, a través de conversaciones abiertas, cuyas variables que no fueron manipuladas.

Los métodos de investigación utilizados fueron el deductivo y analítico, debido a que se utilizó el razonamiento y pensamiento crítico sobre de hechos y conceptos generales previamente aceptados para obtener conclusiones específicas, a través del estudio individual de cada una de las partes del objeto de estudio y del sujeto de investigación. Con esto, se realizó un diagnóstico sobre los problemas existentes en la institución que permitió que los mismos fueran identificados y posteriormente, puedan ser mejorados.

Las técnicas de investigación utilizadas fueron: documental y de campo. Dentro de la cuales utilizamos la observación, consultas bibliográficas, entrevistas y cuestionarios. En cuanto a la observación, estuvo centrada en la revisión de los principales riesgos inherentes del sector, las áreas internas más vulnerables al riesgo del fraude y la corrupción, los controles implementados y la eficacia de estos.

Además, se utilizaron diferentes fuentes de información tales como libros, revistas, y otros documentos autorizados que brindaron información sobre la auditoría forense que nos ha permitido comparar y relacionar los datos de las distintas fuentes, a fin de obtener una visión panorámica y sistemática que agregó valor y brindó confiabilidad a la investigación realizada. Por otro lado, las entrevistas y los cuestionarios fueron dirigidas a los funcionarios en la institución, con el objetivo de obtener información más profunda y detallada sobre todo lo relacionado al objeto de análisis.

Con la implementación de esta propuesta, IEG contará con herramientas, mecanismos y controles especializados en prevenir, mitigar y detectar inicialmente acciones fraudulentas brindarán la protección de sus activos y una seguridad razonable en el manejo e inversión de los recursos asignados.

# **CAPÍTULO I: LA AUDITORÍA FORENSE, FRAUDE Y CORRUPCIÓN**

# **CAPTULO I: LA AUDITORÍA FORENSE, FRAUDE Y CORRUPCIÓN**

El objetivo de este primer capítulo es describir la auditoría forense, sus objetivos, etapas, campos y técnicas de aplicación, el perfil y responsabilidad de quien la ejerce y su importancia en la prevención, detección inicial e investigación sobre delitos. Además, se abordan las generalidades del fraude, la corrupción gubernamental, el perfil del defraudador, teorías y modelos relacionados a estos. También, se abordan los tipos de riesgos inherentes del sector y cuáles son las áreas más vulnerables. Por otra parte, se destaca la importancia de las normas básicas de control interno para el sector público en la gestión de los riesgos identificados. Finalmente, se resaltan las principales legislaciones vigentes para contrarrestar el fraude y corrupción gubernamental en la República Dominicana.

## **1.1 GENERALES DE LA AUDITORÍA FORENSE**

El presente apartado pretende exponer los conceptos básicos sobre la auditoría forense, su origen, los objetivos que persigue, las técnicas que se utilizan y sus campos de aplicación. Además, se establece el perfil sugerido y el grado de responsabilidad que debe asumir quien ejerce dicha profesión.

### **1.1.1 DEFINICIÓN Y ORIGEN DE LA AUDITORÍA FORENSE**

La definición de auditoría forense está compuesta por dos palabras que definen la naturaleza de su razón de ser. Por un lado, tenemos la “auditoría”, que de acuerdo con el diccionario de la lengua española se refiere a la revisión de la contabilidad de una empresa para garantizar la autenticidad y razonabilidad de la información financiera presentada en los estados financieros y luego emitir un dictamen sobre la calidad de la gestión realizada; y “forense” que proviene forensis del latín que significa “público y manifiesto”. Otra definición podría ser fórum que significa “plaza pública” o “lugar al aire libre”.

El término forense proviene de la antigua Roma, donde se realizaban diversas actividades, tanto políticas, religiosas, comerciales y jurídicas en una plaza comercial; también, en ese lugar se trataban negocios públicos y juicios. Es por esto, que cuando una profesión sirve de asesoría, soporte o apoyo a la justicia para que se juzgue a quien cometió un delito se le denomina “forense”.

Asimismo, los autores Cáceres, Novo, Martínez y Nova (2010) afirman que inicialmente “la auditoría forense surgió con el propósito de detectar y corregir el fraude en los estados financieros. Sin embargo, fue ampliando su campo de acción en la medida que se habían desarrollado técnicas específicas para combatir el crimen y trabajar estrechamente con la justicia. Posteriormente, fue utilizada como herramienta especializada en la investigación de fraudes en el sector público, debido al gran apoyo que brinda a la tradicional auditoría gubernamental, en especial ante delitos como: enriquecimiento ilícito, peculado, cohecho, soborno, malversación de activos, entre otros”.

Luego, Márquez (2018) expone que “La auditoría forense es una herramienta especializada que brinda una asesoría experta a quienes imparten justicia en la investigación y obtención de evidencia, respecto a la existencia de un delito financiero o relacionado con los activos de la organización. Además, permite evaluar los procesos de la organización, identificando excepciones, irregularidades contables y patrones de conducta que pueden considerarse anormales”.

La auditoría forense debe responder preguntas como: qué ocurrió, cómo ocurrió y quién es responsable de lo ocurrido; para esto, es necesario desarrollar una serie de técnicas de investigación que permitan obtener la información precisa y específica para realizar un análisis de mayor alcance que con las técnicas de auditoría convencionales.

También, la auditoría forense puede ser correctiva y preventiva. La correctiva se enfoca en la detección de fraudes que ya han sido cometidos y la preventiva se orienta en prevenir y predecir situaciones no deseables; también

investiga aquellos hechos que podrían considerarse sospechosos y pudieran estar relacionados con actos ilícitos. (Márquez, 2018)

La norma internacional de auditoría (NIA) 240 establece que el gobierno corporativo y la dirección son los principales responsables de la prevención y detección del fraude. Por tal motivo, es importante que la dirección supervise a los responsables de desarrollar cada tipo de actividad en la empresa, a fin de que se logre prevenir, reducir y disuadir posibles actos de fraude. Asimismo, es necesario crear una cultura de honestidad y comportamiento ético en su entorno, que puede reforzarse mediante una supervisión activa, que incluye prever la posibilidad de elusión de los controles o existan intentos de manipular la información financiera, con el objetivo de influir en la percepción sobre ellos o se quiera aparentar una rentabilidad positiva o negativa de la empresa.

### **1.1.2 OBJETIVOS Y CAMPOS DE APLICACIÓN DE LA AUDITORÍA FORENSE**

Rocha (2009) señala que “la auditoría forense tiene como objetivo general, participar en la investigación de fraudes cometidos consciente y voluntariamente, por personas que forman parte del Estado o empresas privadas, inclusive, personas físicas, mediante la elusión o evasión de normas legales”. Asimismo, busca lograr los siguientes objetivos específicos:

*Luchar contra la corrupción y el fraude.* Este objetivo evalúa los sistemas y estructuras del control interno, elabora programas y políticas antifraude con el propósito de identificar y mitigar posibles brechas o debilidades en los controles.

*Evitar la impunidad.* Mediante las diferentes técnicas de investigación, demostrará el fraude, identificará los culpables de cometer un acto ilícito, e informará a las instituciones reguladoras sobre los incumplimientos detectados y puedan recibir la debida sanción conforme a las leyes del estado o nación.

*Disuadir en los servidores públicos o privados las prácticas deshonestas,*

promoviendo la responsabilidad y la transparencia gubernamental.

*Dar credibilidad a los funcionarios e instituciones públicas*, mediante la rendición de cuentas sobre los fondos y bienes del estado que están a su cargo.

La auditoría forense no solo persigue los hechos de corrupción administrativa, también se especializa en desarrollar actividades conexas como: investigaciones de crímenes fiscales, crimen corporativo, lavado de dinero y el terrorismo, discrepancias entre socios y accionistas, siniestros asegurados, pérdidas económicas, entre otros. (Fonseca, 2014).

### 1.1.3 ETAPAS DE LA AUDITORÍA FORENSE Y LAS DIFERENTES TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Según Márquez (2018) “la auditoría forense puede dividirse en 5 etapas y cada una de ellas realiza actividades específicas. Este esquema puede ser implementado al realizar auditorías forenses preventivas o defectivas, mismas que podrán incluirse en un plan anual de auditoría de la organización”. **(Ver figura 1)**

Figura 1. Etapas de la auditoría forense



Fuente: Márquez, R. (2018) *Auditoría Forense*.

*En la primera etapa* se realiza la evaluación preliminar y los riesgos de la empresa, a fin de conocer el objeto social, clientes potenciales, competencia, acreedores, relaciones financieras, misión, visión, valores, planes estratégicos, entre otros, generando así un expediente documental de antecedentes y la situación financiera.

*La segunda etapa* se basa en las normas internacionales de auditoría, específicamente la norma 300. Esta norma señala que todo trabajo debe ser

planificado para que se logren los objetivos trazados de la forma más eficiente posible. Por eso, es conveniente, evaluar los riesgos, definir los objetivos, el alcance de la auditoría, el criterio de materialidad, determinar procedimientos y técnicas adecuadas y, por último, desarrollar un programa de auditoría forense.

Con respecto a *la tercera etapa*, la ejecución es parte central de la auditoría forense y es aquí donde se diferencia de los otros tipos de auditorías, ya que cumple con los siguientes pasos: recopilación de evidencia, cadena de custodia, evaluación de la evidencia y documentación de la evidencia. La recolección de información por medio de procedimientos y técnicas de investigación de fraudes es fundamental y decisiva, debido a que, según la norma internacional de auditoría no. 500, la evidencia sirve al auditor para llegar a conclusiones razonables en las cuales deberá basar su opinión a través de un análisis y revisión para determinar la consistencia y confiabilidad de todos los hechos, registros contables y cifras.

Rocha (2009) aclara que las técnicas de investigación que servirán para la recolección de las evidencias y, posteriormente se presentarán en un proceso judicial como prueba, son las detalladas en la **tabla 1**.

**Tabla 1.** Técnicas de investigación de fraudes

Tipo de técnica	Acción
Técnicas de verificación ocular	Observación, revisión, comparación, rastreo.
Técnicas de verificación verbal	Indagación
Técnicas de verificación escrita	Análisis, conciliación, confirmación.
Técnicas de verificación documental	Comprobación, documentación.
Técnicas de verificación física	Inspección.
Técnicas de verificación informática	Verificación de la integridad de los datos, Análisis de los datos
Otras	
Técnicas de apoyo	Criminología, criminalística, entre otras

**Fuente:** Elaboración propia.

Por otra parte, se encuentra la *cuarta etapa* que consiste en la elaboración del informe. Los dictámenes de los auditores forenses deben ser claros, precisos, detallados y estar sustentados exclusivamente en las pruebas que obtuvieron

durante el trabajo de campo, cumpliendo con las normas internacionales de auditoría, presentando los antecedentes del caso en cuestión, así como la descripción de los procedimientos, técnicas llevadas a cabo, el alcance y las limitaciones del trabajo realizado. Además, se debe presentar el análisis, la explicación de las pruebas obtenidas, así como la opinión y sus recomendaciones al respecto.

La *quinta y última etapa* tiene por finalidad asegurar que los resultados de la investigación forense sean considerados, según sea apropiado, con el objetivo de no otorgar a los perpetradores del fraude la impunidad. El monitoreo puede consistir en el seguimiento del proceso legal en curso o en la implementación de nuevos controles antifraudes.

#### **1.1.4 PERFIL Y RESPONSABILIDAD DEL AUDITOR FORENSE**

El auditor forense es un profesional valioso y altamente necesario en la sociedad actualmente. Su propósito es ayudar a combatir la corrupción financiera, pública y privada. Las nuevas metodologías utilizadas en la auditoría forense hacen que sea necesario que el perfil de dicho profesional cumpla con algunas habilidades que no son tradicionales en el auditor financiero.

Los perfiles requeridos en un auditor forense son específicos, se necesita tener experiencia en contabilidad, auditoría e impuestos. Además, el profesional que ejerce la auditoría forense debe contar con una muy completa preparación y conocimientos en las diferentes modalidades criminales, delitos económicos y financieros. Del mismo modo, debe comprender y dominar los procesos operativos de investigación y procedimientos penales que se desarrollan en el ámbito jurídico y legal, a fin de no cometer errores que puedan entorpecer o arruinar toda la investigación.

Márquez (2018) establece que se debe contar con el aval de ciertas certificaciones profesionales tales como: Examinador de Fraude Certificado (CFE),

Auditor Interno Certificado (CIA) y Auditor Forense Antifraude (AFA). Anteriormente, un abogado que poseía conocimientos básicos contables y sobre la empresa, estructura, sus dueños, entre otros, podía asumir la defensa del juicio en cuestión, pero no emitir un informe de auditoría forense. Luego es el Contador Público Autorizado (CPA) quien asume este rol y la responsabilidad.

Es común, escuchar hablar sobre crímenes de cuello blanco, lavado de activos, crimen organizado y corporativo, actos de corrupción y fraude, que han causado que la profesión de los contadores y auditores este expuesta a los más altos riesgos antes vistos, donde su responsabilidad, ética y hasta integridad física pueden verse afectados.

## **1.2 GENERALES DEL FRAUDE Y LA CORRUPCIÓN**

El objetivo de este apartado es dar a conocer los conceptos más relevantes sobre el fraude y la corrupción, los modelos y teorías que existen al respecto, el perfil de los defraudadores y cuáles factores incitan al fraude, entre otros.

El fraude podría tener dos definiciones acertadas. La primera es el acto de despojar de fondos (efectivo o valores) o activos de una empresa y la segunda, realizar declaraciones falsas sobre la situación financiera de la empresa, mediante engaños. Sin embargo, se debe tener claras las diferencias que existen entre un error y un fraude. Pues una de sus diferencias es la intención. (Estupiñán, 2015)

La corrupción se desarrolla cuando una persona, de manera ilícita pone sus intereses personales por encima de las personas o los ideales que está comprometido a cumplir.

De la misma forma, Márquez (2018) argumenta que “el esquema del fraude por corrupción es aquel el cual los funcionarios de una organización usan de forma inadecuada sus influencias y relaciones para conseguir un lucro personal, que usualmente son imperceptibles”. Lo que significa que son pocas las pruebas

existentes que puedan demostrar que el fraude aconteció, dado a que no se realizan alteraciones a los estados financieros, con el propósito de cubrir el delito financiero.

Por otro lado, la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE) establece la clasificación más acertada en el mundo sobre fraudes organizacionales, que ofrece una perspectiva más detallada sobre los tipos de delitos asociados al fraude, los cuales se presentan en la **figura 2**.

Figura 2. Árbol del Fraude



Fuente: ACFE.

### 1.2.1 LA CORRUPCIÓN GUBERNAMENTAL

La corrupción siempre se ha referido más al sector público, pues es una de las principales causas del deterioro del patrimonio público y consiste en el mal uso del cargo o ejercer una función con fines no oficiales. En sentido general, cuando se menciona corrupción, inmediatamente se ataca a los funcionarios públicos y políticos que manejan o trasladan los recursos para su propio beneficio. Sin embargo, dentro de la llamada auditoría forense, se ha comprobado que las prácticas de corrupción existen tanto en el sector público como en el sector privado.

Por ejemplo, existen fraudes dentro de las licitaciones públicas o privadas, o contratos donde se roban recursos públicos. Usualmente se le adjudica a una empresa privada, quien como contraparte recibe el mayor beneficio. Es por esto, que en una de las áreas donde más se da la corrupción es en la gestión de compras, ya que los proveedores pueden ofrecer beneficios inapropiados a quienes hacen la gestión de abastecimiento, con el propósito de recibir preferencia sobre otros proveedores.

Dentro de las características que posee la corrupción se detallan: la trasgresión de una norma, obtención de un beneficio privado, sucede dentro del ejercicio de una función asignada y quien comete el hecho siempre intenta cubrir su comportamiento. Asimismo, los delitos relacionados con la corrupción son: peculado, malversación, abuso de poder, beneficios debido al cargo, concusión, enriquecimiento ilícito, tráfico de influencias, nepotismo, negociación incompatible, omisión de declaración de bienes o rentas, entre otros. (Bishop, 2010)

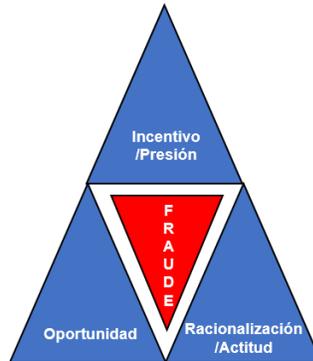
### **1.2.2 MODELOS Y TEORÍAS RELACIONADAS AL FRAUDE Y LA CORRUPCIÓN**

Los esquemas de fraude han sido estudiados por grandes expertos, algunos de ellos referidos en este trabajo de investigación. Durante años y diversas investigaciones han obtenido un sin número de informaciones y han analizado todo tipo de casos ocurridos en organizaciones públicas y privadas en todo el mundo.

A raíz de todos estos estudios, se han encontrado patrones de comportamiento y circunstancias que se encuentran presentes en todos los sujetos analizados; uno de los más importantes es el “Triangulo del fraude” una teoría desarrollada por el experto en crimen Donald R. Cressey en el 1961. Su hipótesis plantea que para que un individuo realice un fraude, deben existir tres elementos: presión, oportunidad y racionalización (Ver figura 3). Según el experto las personas buenas cometen fraudes y usualmente poseen altos lineamientos de moralidad. Sin embargo, buscan excusas y justificaciones que los hacen pensar

que no hay nada malo en lo que hacen. El centró su investigación y los catalogó como abusadores de confianza.

**Figura 3.** Triángulo del fraude



**Fuente:** Ronald R. Cressey. 1961

### **1.2.3 PERFIL DE LOS DEFRAUDADORES Y LOS FACTORES QUE MOTIVAN EL FRAUDE**

Debido a las diversas investigaciones realizadas por expertos en crímenes como Ronald R. Cressey, otros autores referentes y partiendo de los casos de fraude publicados por organizaciones de todo el mundo, la ACFE se ha definido algunas características que comúnmente presentan los perpetradores de un fraude.

Generalmente, el perfil más frecuente del defraudador es un hombre de edad media que ha sido empleado en una empresa durante varios años; trabaja en el departamento financiero y realiza el fraude dentro de sus propios términos. La mayoría de las ocasiones es impulsada por el deseo de dinero y la oportunidad.

Según el estudio realizado por la ACFE en el año 2020 que recopiló datos de más de 2,000 casos de fraude en 125 países de todo el mundo y publicado en su informe a las *naciones estudio global 2020 sobre fraude y abuso ocupacional*, el perfil de un defraudador cumple con las siguientes aseveraciones:

El *nivel de autoridad*. Es menor la cantidad de fraudes cometidos por los ejecutivos de alto nivel. Sin embargo, estos son los que mayores pérdidas cuantiosas ocasionan a la empresa.

La *antigüedad en la organización*. Las personas que tienen un mayor tiempo en la organización conocen el entorno operativo y los controles que existen, cuentan con mayores capacidades y relaciones en la empresa, por lo que pueden influir en la participación de terceros en actos fraudulentos.

El *área laboral*. Los departamentos con el más alto riesgo de fraude ocupacional son: Operaciones (15%), contabilidad (14%), Alta gerencia (12%), ventas (11%); Como se puede observar, el área más vulnerable es la de operaciones y contabilidad; por ello, es necesario intensificar la supervisión y los controles.

Otro dato importante es el *género y la edad*. Según las estadísticas publicadas, el 72% de los defraudadores son hombres y el 28% mujeres, debido a que la fuerza laboral está constituida en su gran mayoría por hombres y son quienes actualmente, ocupan un mayor puesto de responsabilidad. Asimismo, se informa que el 88% de los defraudadores oscilan entre 40 y 55 años en adelante, cuando cometen algún fraude.

En cuanto al *nivel académico*, el 64% de los defraudadores poseen títulos universitarios o más alto y ocupan puestos de autoridad; se ha encontrado que existe una correlación en que a mayor grado académico posee el defraudador, mayor es impacto económico que causa a la empresa, debido la inteligencia que involucran en la planificación y ejecución del fraude.

De igual manera, es importante resaltar la estrecha relación que existe entre los factores que motivan el fraude y la teoría “Triangulo del fraude”, citada en párrafos anteriores. Para ello, se destaca como primer elemento, el “*poder*” (incentivo/presión/motivo) que resulta de la influencia interna o externa que recibe el individuo para que realice el hecho. Es decir, por un lado, está la codicia, la necesidad de sostener un determinado estilo de vida o de responder a dificultades financieras no resueltas. También, motivaciones personales como resentimientos o disconformidad con la remuneración que reciben o el no ser tomado en cuenta

en los ascensos y, por el otro, se encuentran los incentivos y las compensaciones producto de acuerdos o amenazas recibidas.

El segundo elemento, la “*oportunidad*” que deriva de la ausencia o ineficacia de controles internos o externos en la organización, lo que da lugar a factores como la poca transparencia, la desorganización de la información, inexistencia de procesos y procedimientos, la confianza excesiva en los trabajadores, la baja exigencia de rendición de cuentas, y la poca o débil vigilancia.

Como último y tercer elemento está la “*racionalidad*” que es la actitud en la que el individuo considera que el acto cometido es válido y se justifica con pensamientos como “eso es normal”, “todo el mundo lo hace”, “me lo merezco”, “me pagan muy poco”, o “yo necesitaba ese dinero”. Estos enunciados están relacionados con factores como el abuso de confianza, la falta de principios, la percepción de que no será detectado, entre otros.

#### **1.2.4 ÁREAS MÁS VULNERABLES AL RIESGO DE FRAUDE Y CORRUPCIÓN**

El fraude y la corrupción a nivel mundial representan un problema significativo para las organizaciones; a pesar de la creación de legislaciones anticorrupción en todo el mundo y de los esfuerzos realizados por las naciones y las empresas para combatir estos tipos de flagelos, estos aún continúan siendo las prácticas más dañinas para las organizaciones.

De acuerdo con los datos suministrados por la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE), referentes a los resultados del 2020 a nivel global, más de las tres cuartas partes de todos los fraudes ocupacionales fueron cometidos en estas 8 unidades de negocio: operaciones, contabilidad, alta gerencia, ventas, servicio al cliente, administrativo, finanzas y compras, que, de manera conjunta representan el 77% de los fraudes ocurren al interior de la organización.

En cuanto a la administración central de la Rep. Dominicana, los procesos o áreas más sensibles a estos actos son: Construcción de obras públicas, compras y suministros, gastos diversos no contemplados y/o documentados adecuadamente y apropiaciones fraudulentas del patrimonio físico del Estado.

Tal como se observa en el párrafo anterior, los procesos relacionados al área de compras y contrataciones se consideran altamente vulnerables al riesgo de corrupción, debido a que el otorgamiento de contratos de obras, bienes y servicios que, no llevados a cabo según lo establecido en la Ley de Compras y Contrataciones sin duda alguna, constituyen uno de los principales problemas que afectan la sociedad dominicana. Una contratación irregular en la cual no se tomen en cuenta elementos fundamentales como la capacidad profesional, la solvencia moral y la calidad en los proveedores seleccionados, representa pérdidas incalculables en el patrimonio del Estado Dominicano a causa de la corrupción.

Existen otros procesos sensibles al fraude y la corrupción, tales como el manejo de inventarios y otros activos, que pueden implicar un mal uso de los vehículos de la organización, los suministros, las computadoras y otros equipamientos para fines diferentes a los cuales fueron adquiridos o el robo que se refiere a la sustracción de materiales, suministros y otros bienes para fines personales.

### **1.3 ADMINISTRACIÓN DE LOS RIESGOS Y ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES**

Este apartado pretende definir los conceptos más relevantes relacionados con los riesgos del sector educativo-gubernamental. Además, se busca destacar la importancia de la administración de riesgos para el logro de los objetivos de la organización.

En primer lugar, la norma internacional ISO 31000:2018 establece que “el riesgo es el efecto de incertidumbre sobre el hecho de que no se logren los objetivos establecidos por la organización”. Es decir, una desviación respecto a lo

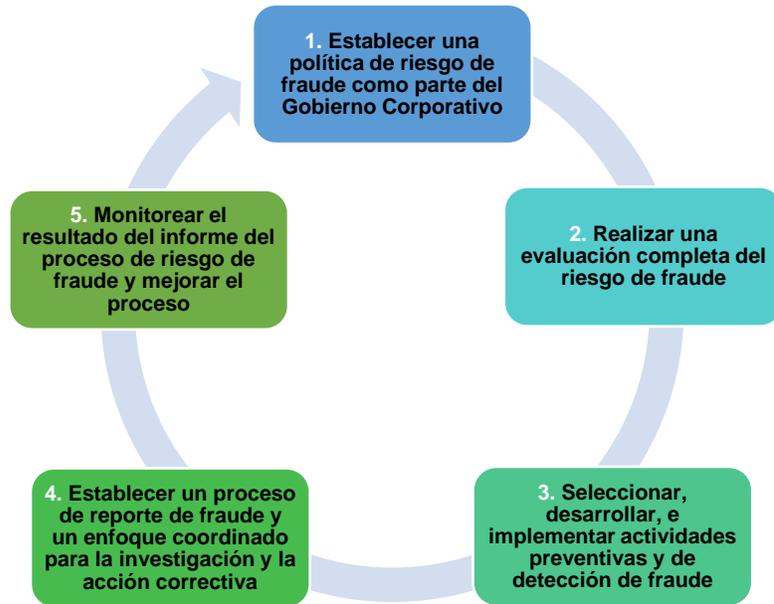
planeado inicialmente. Con frecuencia, el riesgo se expresa en términos de fuentes de riesgo, eventos potenciales, consecuencias y probabilidades. Asimismo, define la administración de riesgo como un grupo de actividades coordinadas y orientadas a dirigir y controlar la organización con relación a los riesgos. Al igual que en el sector privado, los riesgos en el sector público deben ser identificados en función de su naturaleza u origen. Los riesgos pueden clasificarse en financieros, operacionales, ambientales, de cumplimiento, de imagen de marca, técnicos, tecnológicos y políticos. Se destacan las tendencias actuales de los negocios como la globalización de la cadena de suministro, la confianza que hemos puesto en la tecnología de la información y la inestabilidad económica, han incrementado tanto las presiones como las oportunidades para que ocurran el fraude y la corrupción.

Consecuentemente, se debe contar con un sistema de valoración de riesgos y controles de fraude dentro de la organización que permitan su administración, a fin de identificar los riesgos prioritarios para la organización. En este sistema participan todos los miembros con los distintos niveles de responsabilidad, especialmente, las del consejo de administración y la alta dirección. (Márquez, 2018)

Los autores Cano y Lugo (2010) coinciden que toda institución debe tipificar sus riesgos, pues un riesgo no tipificado ni medido, es un problema de control interno. También, recomiendan a las empresas implementar las 5C del control para prevenir el fraude: Concientización y sensibilización, Conocimiento integral del delito, Conocimiento interno de la institución, Conocimiento integral del cliente, Conocimiento de modalidades e identificación de controles y sanciones.

Por otro lado, la guía Gestión de Riesgo de Fraude emitida por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2016 comunica que las organizaciones que desean disuadir o mitigar los riesgos de fraude y corrupción necesitan implementar un proceso de administración de riesgos que incluya los elementos que se observan en la **figura 4**.

**Figura 4.** Elementos del proceso de administración de riesgos de fraude y corrupción



**Fuente:** Elaboración propia a partir de la Guía de Gestión de Riesgos de Fraude. COSO (2016)

También, el autor Bishop (2010) sugiere un esquema de pasos que podrían servir como ejemplo para implementar un plan que apoye la administración de los riesgos de fraude y corrupción, los cuales se detallan a en la **tabla 2**.

**Tabla 2.** Esquema de pasos para la administración del fraude

Paso	Enfoque	Resultado
1. Identifique y evalúe los factores del riesgo de fraude y corrupción.	1. Identifique los factores del riesgo de fraude.	1. Calendario de los factores del riesgo de fraude. 2. Conocimiento sólido sobre el entorno del riesgo de fraude.
2. Identifique posible esquemas y escenarios de fraude.	1. Identifique los riesgos de fraude. 2. Identifique los esquemas específicos de fraude. 3. Identifique los saldos de cuenta y los errores potenciales relacionados con cada riesgo de fraude.	1. Riesgos de fraude generalizados y específicos. 2. Catálogo de los esquemas de fraude.
3. Analice los riesgos de fraude y evalúe la implementación del control interno	1. Analice la probabilidad y la importancia de los posibles esquemas de fraude. Vincule los esquemas de fraude con los controles que mitigan y evalúe el diseño de los controles existentes	1. Calificación del riesgo inherente. 2. Catálogo de controles existentes. 3. Calificación del riesgo de control del fraude 4. Riesgo de fraude relacionado con el análisis de la brecha de control
4. Evalúe los resultados de la valoración del riesgo de fraude y priorice los riesgos residuales.	1. Evalúe los resultados del análisis del riesgo de fraude contra el criterio establecido y priorice los riesgos de su tratamiento.	1. Calificación del riesgo residual. 2. Identificación de los riesgos que requieren tratamiento adicional 3. Riesgos de fraudes priorizados
5. Tratamiento del riesgo.	1. Prepare el plan de acción frente al riesgo de fraude. 2. Implemente el plan de acción.	1. Plan de acción frente al riesgo de fraude 2. Riesgos de fraude tratados

**Fuente:** Bishop, T. (2010).

De manera resumida, la valoración del riesgo de fraude y corrupción aborda las áreas más relevantes y las ajusta al tamaño, complejidad, sector y objetivos de la organización. Por eso es tan importante que, para una valoración efectiva del riesgo de fraude y corrupción se hayan identificado correctamente cuáles sus riesgos.

### **1.3.1 IMPORTANCIA DE LAS NORMAS BÁSICAS DEL CONTROL INTERNO PARA EL SECTOR PÚBLICO**

Las normas básicas de control interno (NOBACI) establecen el nivel mínimo de calidad o marco general requerido para el control interno en el sector público y proveen las bases necesarias para que los sistemas de administración de Control y las Unidades de auditoría puedan ser evaluados.

Los objetivos principales de las NOBACI son: 1. Facilitar herramientas para que cada funcionario del sector público pueda crear los procedimientos y reglamentos en concordancia con las mejores prácticas. 2. Servir de guía para que cada entidad pública ajuste sus propios Sistemas de Administración y Control. 3. Servir de instrumento o referente para evaluar el diseño y efectividad del funcionamiento del control interno y la responsabilidad de los servidores públicos relacionados con este.

Por eso, es de vital importancia la aplicación de un buen control interno o sistema de control interno en la prevención y detección inicial del fraude, ya que a través de ellos se alcanzan los objetivos del Sistema de Control Interno; el cual se puede definir como un proceso donde se desarrollan actividades diseñadas y ejecutadas por la administración y otro personal de una institución, con el propósito de proporcionar una seguridad razonable y lograr los siguientes objetivos: 1) Administrar eficaz, eficiente y transparentemente los recursos del Estado Dominicano. 2) Brindar confiabilidad en la rendición de cuentas de funcionarios públicos y 3) Cumplir con las normativas, leyes y regulaciones aplicables en la Rep. Dominicana. (Contraloría General de la República, 2011)

La normativa antes referida, se basa en la estructura conceptual COSO, abreviaturas del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Es una entidad del sector privado cuyo objetivo principal es reducir la incidencia de la información financiera fraudulenta mediante el establecimiento de estándares para los sistemas de control interno. Su marco integrado del 2013 describe 5 componentes que permiten preparar y desarrollar de una manera más eficiente y efectiva, sistemas de controles internos que se adapten a las necesidades de la institución y al entorno del sector, mitigando riesgos hasta a niveles razonables y apoyando la toma de decisiones. Los componentes se presentan en la **figura 5**.

**Figura 5.** Modelo del sistema de control interno marco COSO



**Fuente:** Resolución No. 001/11, CGRD (2011)

El primer componente es el conjunto de circunstancias que enmarcan el accionar de una institución. En el segundo se identifican los riesgos y se evalúa hasta qué punto los controles implementados neutralizan dichos riesgos. En el tercero se aplican procedimientos en todos los niveles de la organización que están orientados a prevenir y neutralizar los riesgos. En el cuarto se genera información periódica y oportuna, que deberá ser captada, procesada y transmitida a todas las áreas de forma que llegue la información relevante y permita asumir

las responsabilidades individuales. En el quinto y último componente se establece que es responsabilidad de la dirección que la estructura de control interno sea idónea y eficiente, por ello, deberán revisar y actualizar de manera periódica y oportuna los sistemas de control, considerando que a través del tiempo estos pueden perder su eficacia, lo cual implica nuevos riesgos que se deberán afrontar. Las deficiencias o debilidades detectadas en el proceso de supervisión deberán ser comunicadas a los responsables de cada área para que se adopten las medidas correspondientes.

Sin embargo, Espino (2014) comenta en su libro que “La dirección mantiene el control interno necesario para permitir la preparación de estados financieros libres de incorrecciones materiales, debido a fraude o error. El control interno, independientemente de su eficacia, únicamente puede proporcionar a la organización una seguridad razonable de que alcanzará sus objetivos de información financiera, dada las limitaciones inherentes al control interno”.

### **1.3.2 MÉTODOS DE PREVENCIÓN CONTRA EL FRAUDE Y LA CORRUPCIÓN**

Cuando se conoce el *modus operandi* de los fraudes e irregularidades es más fácil establecer medidas, procedimientos y controles preventivos. Aunque, el uso de ellos no garantiza que el fraude y la corrupción no se cometan, son la primera línea de actuación para mitigar el riesgo. La existencia de políticas claramente definidas, la contribución del área de Recursos Humanos, los límites de la autoridad o las revisiones adecuadas por terceras personas son algunos de los elementos principales de la prevención del fraude y la corrupción.

Como parte fundamental de la prevención, la auditoría forense y su enfoque preventivo están orientados a realizar auditorías contempladas en el plan anual de auditorías, con el propósito de prevenir y disuadir irregularidades e indicadores de la existencia de un fraude. Este enfoque también incluye la creación e implementación de programas y controles antifraude, esquemas de alerta temprana de irregularidades y sistemas de administración de denuncias.

En sentido general, los controles preventivos están diseñados para ayudar a detener o mitigar riesgo el fraude y la corrupción antes de que ocurran, los cuales han sido identificados en el proceso de valoración. Tan pronto se identifican los riesgos, la administración diseña y despliega controles que requieren abordar los riesgos ya identificados. Algunas organizaciones se han quedado cortas al enfrentar los riesgos de fraude y corrupción debido a la concepción equivocada de que sus controles internos tradicionales los protegerán contra tales riesgos.

Bishop (2010) dice que dentro de las actividades preventivas que se pueden realizar para combatir los riesgos de fraude y corrupción están: la verificación de antecedentes y debida diligencia, la educación continua y el aprovechamiento de las tecnologías de la información y comunicación para la automatización del seguimiento y control de dichos riesgos.

La verificación de antecedentes y la debida diligencia mejorada pueden darse desde el inicio del empleo, en el punto de vinculación y contratación de empleados potenciales, valorando a sus candidatos desde una perspectiva ética. Para esto, la organización debe estar dispuesta a retirar la oferta del candidato, aunque este cumpla con todos los requerimientos del rol solicitado pero que presenten actitudes cuestionables hacia la ética y la integridad. Asimismo, un programa de debida diligencia al cliente permite un adecuado conocimiento sobre sus clientes y relacionados, actuales y potenciales, beneficiarios finales y las actividades que estos realizan a fin de prevenir los riesgos que los clientes exponen a la organización.

En ese sentido, el término “debida diligencia” se define como un conjunto de procedimientos, políticas, y gestiones mediante el cual los sujetos obligados establecen un adecuado conocimiento sobre sus clientes y relacionados, actuales y potenciales, beneficiarios finales y de las actividades que realizan. (Ley 155-17). También, podría definirse como un proceso que ayuda a identificar brechas potenciales o áreas de riesgos que requieren mayor investigación, protección o atención y que puede ser utilizado para conocer y comprender a terceras personas

físicas o jurídicas antes de firmar un contrato o acuerdo económico.

Asimismo, los conflictos de intereses en la administración pública son circunstancias en las que el interés personal de algún servidor público o vinculado a este, afectan el desempeño de sus funciones, desviándose de los deberes propios de su cargo y orientándose hacia fines privados.

En resumen, la verificación de conflicto de intereses y la debida diligencia implican el estudio de la documentación económica y comercial de una persona física o jurídica para garantizar que no existan discrepancias entre lo que se dice de la persona y lo que es su realidad.

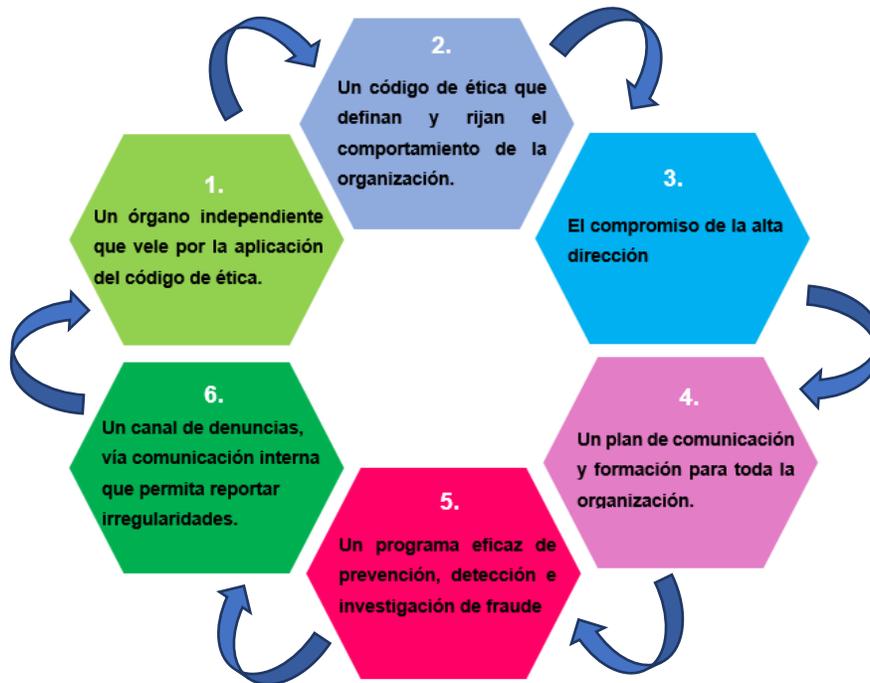
Por otro lado, la educación continua sobre conductas antiéticas y banderas rojas son esenciales para detectar actividades fraudulentas y corruptas. Es decir, se debe equipar a los empleados con conocimiento que ayude a prevenir y detectar el fraude y la corrupción.

Por otra parte, la automatización puede ser esencial en la prevención del fraude y la corrupción. En sentido general, los controles automatizados o de tecnología de la información (TI) usualmente son mejores que los controles manuales. Si bien es cierto, que la automatización completa de los controles no es práctica ni deseada, se debe buscar un equilibrio entre ambos, a fin de que se puedan identificar transacciones sensibles o de riesgo de fraude alto. Los controles de acceso significan restricciones al acceso de la información con base a las necesidades de la organización y son un ejemplo clave de los controles automatizados. Estas restricciones tienen la intención de reducir el riesgo de que los individuos que tengan acceso a ciertas partes del sistema de la organización y cometan fraude.

Por otro lado, la Fábrica del Pensamiento del Instituto de Auditores Internos de España en su guía, Gestión del riesgo de fraude: Prevención, Detección e Investigación (2015) establece que la mejor práctica para la prevención del fraude y la corrupción es una organización que cuenta con un programa eficaz de

prevención, detección e investigación de delitos; junto a él deben constar los elementos de la **figura 6**.

**Figura 6.** Elementos de un programa eficaz de prevención, detección e investigación de delitos



**Fuente:** Elaboración propia a partir de guía “Gestión del riesgo de fraude: Prevención, Detección e Investigación” (2015)

### 1.3.3 MÉTODOS DE DETECCIÓN DEL FRAUDE Y LA CORRUPCIÓN

Los controles detectivos están diseñados para alertar sobre los riesgos de fraude que han ocurrido en un período determinado. Los componentes de monitoreo que forman parte del marco COSO, supervisión e información proveen procedimientos para su detección inicial. Convencionalmente, las normas establecen que los auditores deben estar alerta a las banderas rojas de fraude durante la realización de una auditoría, pero posiblemente la falta de escepticismo profesional es la causa principal para la falla de la auditoría tradicional al detectar fraudes. (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2016).

Por otro lado, la ACFE en su reporte a las naciones publicó varios métodos identificados como comunes para la detección inicial del fraude, mismos que deberán ser contemplados en un eficiente programa para la prevención del fraude. Asimismo, identificaron que las denuncias son el principal método de detección de fraude y deben ser el primer foco de atención de todas las organizaciones. Según su reporte el 43% de los casos fueron confirmados mediante denuncias; El 50% de ellas provienen de empleados de la organización y el otro 50% provienen de personas distintas a los empleados como clientes y proveedores. Dentro del total de los casos confirmados por medio de denuncias, el 18% de las denuncias provinieron de fuentes anónima, por lo que hacer obligatoria la identificación del denunciante durante el proceso de denuncia puede disminuir la detección de los casos. (ACFE, 2020)

Usualmente, las denuncias se presentan por diversos medios, siendo la llamada telefónica la más común y el email o medios electrónicos la segunda frecuencia de uso; estos datos pueden apoyar en gran manera en la implementación de un sistema de detección de fraude, debido a que si se cuenta con un mayor número de herramientas y medios por los cuales se puedan emitir las denuncias, mayor es el índice de detección.

Por eso, el enfoque detectivo de la auditoría forense se utiliza cuando existen indicios o información a partir de la cual se presume la existencia de un delito; se caracteriza por utilizar técnicas y métodos enfocados en obtener evidencias que prueben el hecho de manera legal mediante una profunda investigación.

En resumen, la auditoría especializada en la detección de fraudes se origina a raíz de los siguientes motivos: necesidad de prevenir el fraude, denuncias o reportes, solicitud del consejo y la dirección, solicitud de otros cuerpos reguladores y resultados o detección mediante auditoría interna y externa. En cualquiera de los casos, la auditoría forense tiene un enfoque proactivo diseñado para responder al riesgo de fraude y dar respuestas a preguntas como: qué ocurrió, cómo ocurrió y

quién es responsable de lo ocurrido.

#### **1.3.4 LEGISLACIÓN VIGENTE Y REGULATORIA EN REP. DOMINICANA SOBRE FRAUDE Y CORRUPCIÓN**

En la República Dominicana siempre han existido previsiones jurídicas, normativas y leyes que apoyan la lucha contra el fraude y cuyas aplicaciones son de carácter obligatorio para quienes desempeñan una función en el sector público. Dentro de las cuales se destacan la Constitución, el Código Penal, la Ley 121-01 Código de ética del servidor público y la Ley 41-08 de Función Pública.

##### **a) La Constitución de la República Dominicana**

La constitución establece en su artículo no. 102 que: “será sancionado con penas que determine la ley todo aquel que para su provecho personal sustraiga fondos públicos o prevaleciéndose de sus posiciones dentro de los organismos del Estado, sus dependencias o instituciones autónomas obtenga provechos económicos. Serán igualmente sancionadas las personas que hayan proporcionado ventajas a sus asociados, familiares, allegados, amigos o relacionados. Nadie podrá ser personalmente responsable por hechos de otro”.

##### **b) El Código Penal Dominicano**

El código penal dominicano tipifica diversos actos de corrupción en el Estado como son el desfalco (apropiación de valores), la concusión (cobros excesivos o que no se adeudan), el soborno o cohecho (prestar servicios por dádivas, recompensas o promesas remuneratorias), actos que en conjunto conforman la prevaricación. Esto es el crimen cometido por un funcionario público en el desarrollo de sus labores.

Asimismo, en los artículos no. 169 al 182 establece que existe un estatuto importante previsor y sancionador de la corrupción administrativa. Esta sección del

código se titula: “De la prevaricación y de los crímenes y delitos cometidos por los funcionarios públicos en el ejercicio de sus funciones”, que, además, abarca, todo lo relacionado con los abusos de autoridad contra los particulares y contra el patrimonio público, los delitos relativos al asiento de los actos del estado civil y el ejercicio de la autoridad ilegalmente anticipado o prolongado.

### **c) La Ley 121-01 Código de Ética del Servidor Público**

El código de ética establece normar la conducta de los servidores públicos respecto a los principios éticos que han de regir su desempeño y accionar en la administración pública, a fin de garantizar y promover el más alto grado de honestidad y moralidad en el ejercicio de sus funciones en el Estado Dominicano.

Los principios considerados en este código en su art. 4 y 5 son: la honestidad, la justicia y la equidad, el decoro, la lealtad, la vocación de servicio, la disciplina, la honradez, la cortesía, la probidad, la discreción, el carácter, la transparencia y la pulcritud.

También establece en los artículos no. 8 y 9 las prohibiciones, sanciones y acciones que serán implementadas en caso de que un funcionario público viole intencionalmente los principios rectores de este Código de Ética, que resultarían desde la amonestación privada hasta la cancelación definitiva del cargo, dependiendo del grado de gravedad de la falta realizada.

### **d) La Ley 41-08 sobre Función Pública**

A los efectos del régimen ético y disciplinario la presente ley en los artículos no. 77 al 84 establece los principios rectores de conducta de los servidores públicos, sus deberes y prohibiciones, faltas y sanciones por incumplimiento que concluirían desde una falta de primer grado que implica una amonestación escrita; faltas de segundo grado suspensión hasta por (90) días sin disfrute de sueldo; y faltas de tercer grado cuya comisión dará lugar a la destitución del servidor.

## ***Conclusiones del capítulo I***

El capítulo que finaliza ha conceptualizado toda la información relevante y actualizada sobre la auditoría forense, tomando como base autores reconocidos por sus grandes aportes y experticia en crímenes y delitos financieros. Se conceptualizó las generalidades relacionadas al fraude y la corrupción gubernamental. Además, se abordó detalladamente las diferentes teorías, modelos y perfiles de los defraudadores que explican el comportamiento de estos individuos y porqué ocurren este tipo de hechos. Por otra parte, se resaltó la importancia de contar con un buen sistema de gestión de riesgos y de las normas del control interno en las entidades gubernamentales. Luego, se destacaron los diferentes métodos de prevención y detección de fraude desde un enfoque forense.

Finalmente, se analizaron normativas vigentes que apoyan la lucha contra el fraude y la corrupción, mediante el establecimiento de responsabilidades, sanciones y prohibiciones para todo servidor público. En ese sentido, se han cumplido los objetivos del capítulo, abordando los elementos básicos para elaborar una propuesta que permita la mitigación del riesgo de fraude y corrupción en la Institución Educativa Gubernamental (IEG), República Dominicana. Período 2022.

**CAPITULO II: EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO SOBRE LA  
GESTIÓN DE LOS RIESGOS RELACIONADOS AL  
FRAUDE Y LA CORRUPCIÓN EN LA (IEG)**

## **CAPITULO II: EVALUACIÓN Y DIAGNÓSTICO SOBRE LA GESTIÓN DE LOS RIESGOS RELACIONADOS AL FRAUDE Y LA CORRUPCIÓN EN LA (IEG)**

El objetivo de este segundo capítulo es identificar, analizar y cuantificar las probabilidades y el impacto que pueden desprender de una inadecuada mitigación de riesgos en las áreas más vulnerables sobre el fraude y la corrupción. Asimismo, examinar la eficacia de los controles y procedimientos implementados en la institución para su control y conocer cuáles necesitan ser mejorados. Por otro lado, evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la institución con respecto a los factores internos y externos que se relacionan con el fraude y corrupción y, medir su desempeño durante el período 2022

Este diagnóstico se basa en los aportes de Fonseca (2014) quien considera como indispensable identificar cual es el filtro susceptible a la aparición de fraudes, establecer un equipo de trabajo, el tiempo con el que se cuenta, el presupuesto destinado para la Auditoría Forense, las personas que van a recibir la información y las principales actividades que se requiere auditar o investigar desde el aspecto forense. Asimismo, se debe identificar a la institución como ente de educación superior, saber cuáles son sus objetivos, políticas, procedimientos y su marco legal, mediante el análisis de las actividades descritas en la tabla 3.

**Tabla 3.** Reconocimiento de la IEG y su entorno

No.	Actividad	Herramientas requeridas
1	Estudio del plan estratégico, los objetivos y la estructura de la institución	Documentos de su constitución, representantes legales, estatutos, objetivos institucionales, misión, visión, políticas, y en especial, el Control Interno Establecido.
2	Evaluación de los riesgos del entorno institucional	Se debe revisar el entorno de la institución en: Su sector al cual pertenece, leyes, normas que la rigen, localización, clientes, estabilidad de la institución, acciones legales en contra, proveedores, productos y servicios, entre otros.
3	Evaluación de los sistemas de información financiera, presupuestaria y operativa	Estudiar actitudes y valores de los funcionarios, sistemas de recaudación de ingresos, métodos de archivo, ciclos transaccionales, sistematización y base de datos, utilización, adquisición y disposición de activos.
4	Identificación de áreas susceptibles al fraude	Para esto es necesario que el auditor se familiarice con el diario vivir de la institución, para verificar los sistemas de manejo de la información privilegiada, los usos que se le da a esta y sus consecuencias.

No.	Actividad	Herramientas requeridas
5	Control interno	Naturaleza de la institución, presupuesto por áreas (inversión-gastos) Personal designado por áreas, niveles de contratación, manual de procedimientos y de funciones, estructura orgánica, planes programas y proyectos, entre otros.
6	Estudio del marco normativo jurídico	Analizar las políticas legales que regulan la institución, cuales están vigentes y cuales están en curso de aprobación para ver su incidencia en el desarrollo del objeto social. Verificar si se están cumpliendo con los requisitos solicitados por el Ministerio de Educación de la Rep. Dominicana (MINERD).
7	Denominación y justificación	Estos son los que están establecidos para los programas que ofrece la Institución Educativa Gubernamental (IEG).
8	Contenidos curriculares	Son los parámetros básicos que deben estar definidos para el programa o los programas de grado y posgrado que ofrece la IEG y que deben estar debidamente aprobados por el MINERD
9	Las actividades académicas	Aquella organización propuesta por la IEG que tenga para el programa o programas de grado y posgrado guardando coherencia con sus componentes y metodología para alcanzar las metas de la formación
10	Investigación	Las actividades que desarrolla la IEG en investigación y que le ayude a desarrollar una actitud crítica de capacidad creativa para encontrar alternativas para el avance de la ciencia, tecnología, las artes o las humanidades en el país.
11	Relación con el sector externo	Es la manera como los programas académicos de grado y posgrado esperan impactar la sociedad con una indicación de planes, metas y objetivos previstos para el efecto y los resultados que se esperan alcanzar
12	Personal docente	Verificar las características, cualidades y calidades que le sirven al fortalecimiento del personal docente con respecto a los perfiles requeridos; la titulación de los docentes, acorde con la naturaleza del o los programa; la vinculación de los docentes, su núcleo, entre otros.
13	Medios Educativos	La disponibilidad y la capacitación del uso de los medios educativos como: las bibliotecas, centros de cómputo, base de datos, equipos informáticos, laboratorios físicos y otros espacios necesarios para la enseñanza entre otros.
14	Infraestructura física	Se debe garantizar una infraestructura física con aulas de clase, bibliotecas, auditorios, laboratorios y otros necesarios para la enseñanza, el aprendizaje y el bienestar universitario.
15	Estructura Administrativa Académica	La estructura orgánica bien definida, los sistemas de información y los mecanismos de gestión que permitan la ejecución de sus procesos de planeación, administración, evaluación y el seguimiento de los contenidos curriculares, de las experiencias investigativas y de los diferentes servicios y recursos que soportan el trabajo académico de los diferentes programas ofrecidos.
16	Autoevaluación	La existencia de un sistema o un proceso que genere cultura de autoevaluación, en el cual se tenga en cuenta el diseño y la aplicación de políticas y procedimientos que involucren a los diferentes miembros de la comunidad académica y administrativa, los cuales se pueden verificar a través de los indicadores de resultado y estableciendo planes de mejoramiento.
17	Programa de egresados	Se trata de una estrategia de seguimiento a corto y largo plazo para los egresados, permitiéndoles conocer y valorar el desempeño y el impacto social del programa de grado o posgrado, estimulando el intercambio de experiencias académicas e investigativas y su competencia en el mercado laboral.

No.	Actividad	Herramientas requeridas
18	Bienestar universitario	La existencia de un modelo de bienestar universitario debidamente estructurado debidamente, para facilitar la resolución de las necesidades insatisfechas en los términos de la ley y de acuerdo con los lineamientos adoptados por el MINERD.
19	Recursos Financieros	Este aspecto es sumamente importante y deben ser los suficientemente viables financieramente para el desarrollo y la oferta de los programas conforme a la metodología, para lo cual la IEG, debe tener un estudio de Factibilidad económica, elaborado para tal efecto, y conforme con el plan e inversión y funcionamiento previstos para el cumplimiento de las condiciones de calidad propuestas, con la proyección de ingresos y egresos.

**Fuente:** *Auditoría forense aplicada a las instituciones de educación superior: proceso de investigaciones forenses a fraudes en las instituciones de educación superior.*

## 2.1 GENERALIDADES DE LA INSTITUCIÓN

La investigación fue realizada y aplicada en una institución gubernamental especializada en la formación superior de profesionales en el área de educación. Está ubicada en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana. La propuesta fue aplicada en el período 2022. Tomando en cuenta que el nombre de la institución caso de estudio no permitió que su nombre fuera revelado por cuestiones de confidencialidad, se referenciará a lo largo de la investigación como “la institución educativa gubernamental” y/o por sus siglas “la IEG”.

La educación es uno de los servicios públicos más importantes para el Estado Dominicano. No solo aquí, sino también en los países más desarrollados, por considerarse tan esencial y primordial para el desarrollo de una sociedad. Por ello, la República Dominicana ha sido privilegiada con la creación de la Ley General de Educación 66-97 que en su artículo 19, estableció que a partir del año 1999 el gasto público anual en educación debía alcanzar un mínimo de un 16% del gasto público total o un 4% que corresponde al producto interno bruto (PIB) estimado para el año corriente, escogiéndose el que fuera mayor de los dos. Sin embargo, no fue hasta el año 2013, mediante un movimiento social llamado “Coalición para una educación digna” creado en el 2010, que se logró establecer un pacto con los candidatos a la Presidencia para el período 2012-2016, que asumían el compromiso de cumplir con lo establecido en dicha ley, en caso de ser

electos. Este hecho fue conocido como el *Compromiso Político y Social para la Educación 2011*. Un año más tarde el gobierno electo honró este compromiso, asegurando la asignación del 4% del PIB para el ejercicio fiscal 2013.

Desde entonces el gobierno dominicano ha destinado gran parte del gasto público en acciones relacionadas con el financiamiento de las instituciones que se dedican a la educación inicial, básica, media y superior en los rectores públicos y privados, que trabajan expandiendo los conocimientos de la sociedad y mejorando los servicios de aprendizaje.

Las instituciones que reciben recursos económicos del Estado Dominicano están obligadas a establecer mejoras continuas en sus programas que contribuyan con el buen uso y destino adecuado de los mismos y permitan brindar a los dominicanos y dominicanas una educación de calidad. Con la correcta regulación del servicio educativo nacional, es posible la formación de hombres y mujeres libres, éticos, críticos y creativos capaces de contribuir al desarrollo colectivo e individual de la República Dominicana.

La institución educativa gubernamental (IEG) es una institución de carácter estatal y servicio público que actualmente es la continuación de la Escuela Normal de Maestros fundada en el 1880, del Instituto de Señoritas creado en 1881 y las escuelas de formación docente surgidas en la década de los años 50 del siglo pasado. Con la creación de la ley 66-97 y en su cumplimiento, fueron elevadas varias instituciones a brindar servicios de educación superior. Posteriormente, mediante el decreto 427-00 del presidente Leonel Fernández, las escuelas normales superiores fueron agrupadas en una sola institución: La Institución Educativa Gubernamental (IEG).

Su misión es formar profesionales de la educación que permitan buscar soluciones a los problemas de la educación y desarrollar nuevos conocimientos que puedan ser integrados al patrimonio intelectual del país. Además, promueve los principios de la sociedad y la ciudadanía democrática. La IEG vela por su

patrimonio, propiedad del Estado Dominicano como organismo descentralizado del Ministerio de Educación de la República Dominicana (MINERD), al cual está adscrito y responde a políticas generales y requerimientos establecidos para el desarrollo educativo dominicano.

Por otro lado, tiene como visión ser la institución de referencia en la formación del sistema educativo dominicano, reconocida por sus aportes en la transformación de dicho sistema. Para ello, centra sus esfuerzos en el crecimiento institucional con planes de estudio estratégicos que buscan alcanzar los siguientes objetivos estratégicos: Impacto sectorial de programas y proyectos educativos, Calidad y diferenciación en la formación de los estudiantes y, Gestión autónoma y visión estratégica institucional.

Actualmente, la IEG brinda los siguientes servicios públicos: Licenciatura en educación inicial, Licenciatura en educación primaria para primer ciclo, Licenciatura en educación primaria para segundo ciclo, Licenciatura en lengua española orientada a la educación secundaria, Licenciatura en Educación Física, Licenciatura en Biología orientada a la Educación Secundaria, Licenciatura en Matemática orientada a la Educación Secundaria Licenciatura en Ciencias Sociales orientada a la Educación Secundaria y otros programas especializados de posgrado.

Los requisitos para optar por los servicios de educación son: tener hasta 25 años para aplicar, ser bachiller o estar cursando el 4to de bachiller y llenar el formulario de admisión. Luego, se debe depositar copia de la cédula o pasaporte, certificado de bachiller o constancia de que cursa el bachillerato. Cuando el estudiante llena el formulario y se deposita los documentos, a nivel general, se realiza una convocatoria de todos los estudiantes que completaron la primera parte del proceso para tomar las pruebas de orientación y medición académica (POMA) y la prueba de actitud académica (PAA). Posteriormente, los resultados son publicados y los que aparecen en los listados aprobados, deberán depositar los documentos finales para completar el proceso de admisión.

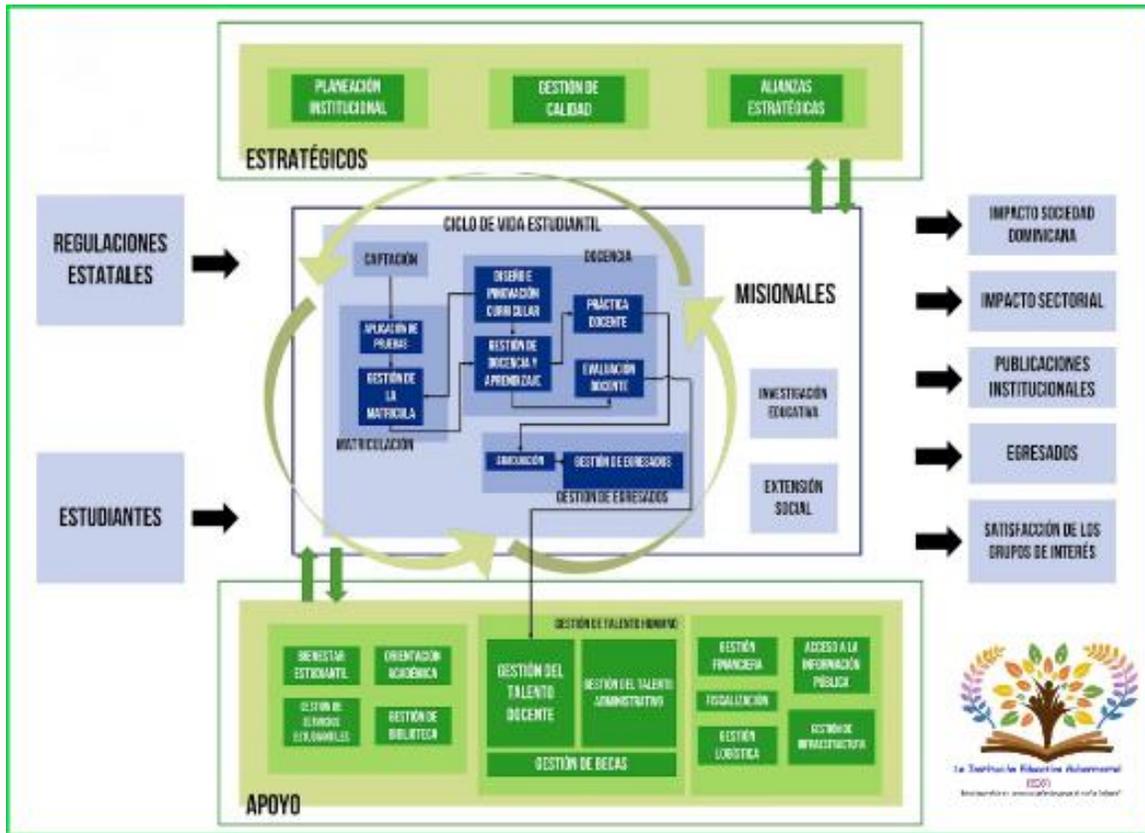
Si el estudiante por alguna razón no aprueba las pruebas antes mencionadas, se le ofrece una segunda oportunidad para que durante un cuatrimestre puedan prepararse en un curso de nivelación y puedan tomar nuevamente las pruebas. Cuando el estudiante regular (grado) es admitido, tiene acceso a muchos beneficios, dentro de los cuales se encuentran: alimentación que incluye desayuno y almuerzo 5 días a la semana.

Sin embargo, según la última resolución del Consejo Académico de la IEG se estableció desde inicios del año 2022 se les entregaría un estipendio estudiantil mensual de RD\$ 4,000.00 a estudiantes de grado no residentes, RD\$ 2,500.00 residentes y Participantes del programa de nivelación académica por RD\$ 1,500.00. Por otra parte, se les facilita materiales didácticos, acceso a actividades extracurriculares, intercambios culturales fuera del país, premios, obsequios, reconocimientos al mérito o por alto desempeño, entre otros. Estos beneficios son gestionados con recursos económicos del presupuesto institucional aprobado.

En el cuatrimestre enero-abril 2022, la EIG cuenta con una matrícula activa de 4,198 estudiantes, distribuidos en: 3,624 estudiantes de grado y 574 de posgrado.

La IEG ha establecido en su estructura un conjunto de actividades que se relacionan entre sí y los ha definido como: 1. Macroproceso Estratégicos: es el conjunto de procesos que sirven para definir y cumplir con la estrategia, misión, visión, valores y objetivos de la institución. 2. Macroproceso Misionales: es el conjunto de procesos que se realizan para ejecutar la razón de ser de la institución y, por último, el 3. Macroproceso de Apoyo: donde se encuentran en su mayoría los procesos administrativos, son los que ayudan a los misionales para ser cumplidos. **Ver figura 7.**

Figura 7. Mapa de Procesos.



Fuente: Gestor Documental de la IEG.

Dentro del macroproceso de apoyo se encuentra la Gestión Logística que incluye las áreas de Compras y Contrataciones, Reabastecimiento, manejo y Control de Almacén y los Activos fijos, que desarrollan los procedimientos relacionados con la adquisición de bienes y servicios para suplir las necesidades de los estudiantes y la institución. Estas necesidades son solicitadas a través de un formulario de requisición de bienes y servicios que son ejecutados de manera pública, a través de procesos de compras realizados por el portal transaccional y amparados en la ley 340-06 sobre Compras y Contrataciones y su reglamento de aplicación y otras normativas legales aplicables al sector educativo y gubernamental.

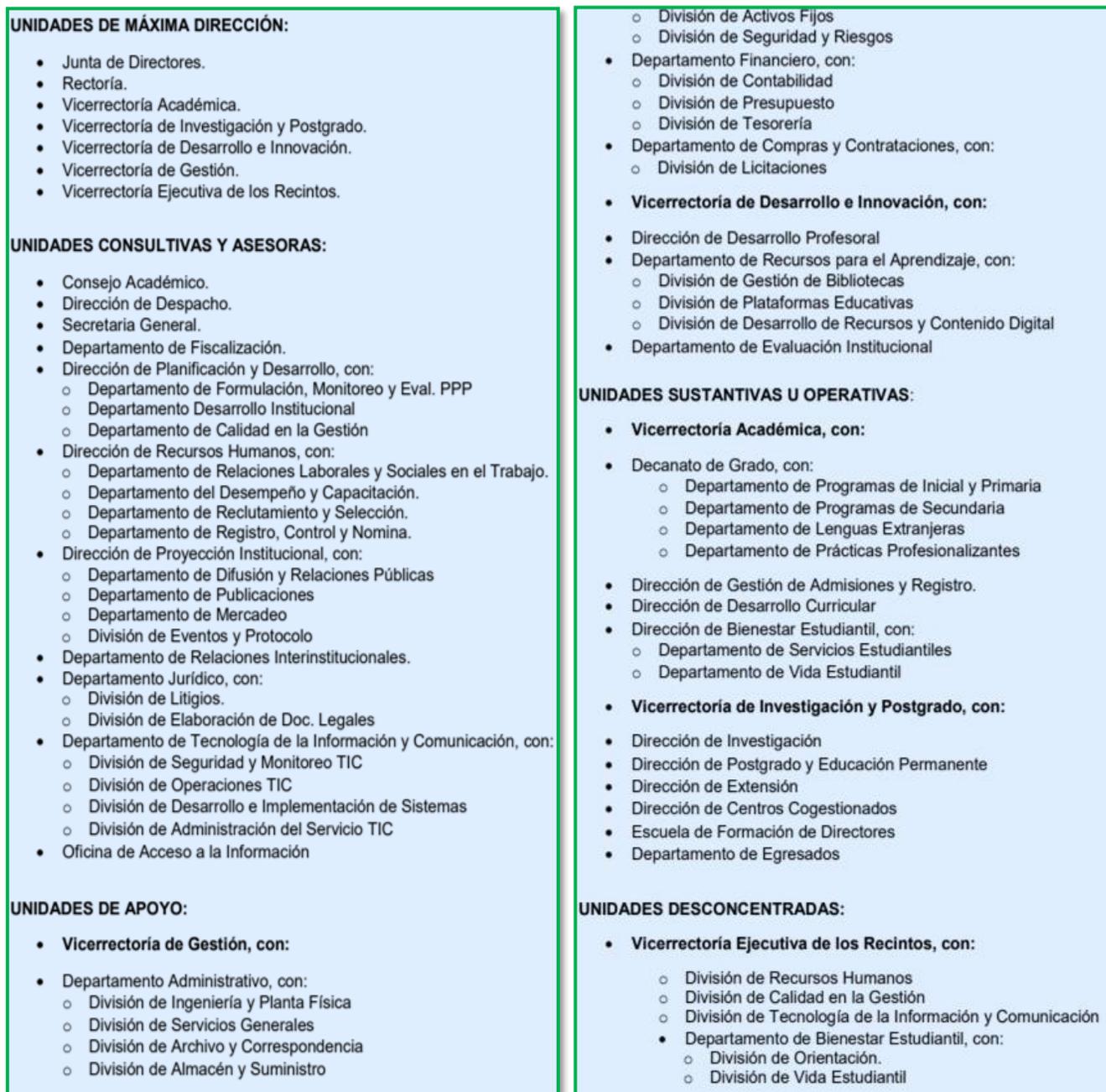
Después, se encuentra la Gestión Financiera que incluye las áreas de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería que se encargan de planificar, administrar, registrar, manejar y utilizar de manera óptima los recursos públicos asignados a la institución, de forma tal, que puedan llevar a cabo sus operaciones, puedan cumplir las metas y los objetivos establecidos, de cara a la equidad, eficacia y eficiencia del gasto público.

Además, se establecen acuerdos de colaboración interinstitucional con entidades nacionales e internacionales que permiten mejorar las condiciones de los estudiantes, impulsando y favoreciendo los procesos misionales y de desarrollo que fortalecen la capacidad institucional para optimizar, diseñar, y elevar la calidad de los servicios brindados.

### **2.1.2 ESTRUCTURA INSTITUCIONAL**

La Institución educativa gubernamental cuenta con estructura orgánica que fue aprobada por el Ministerio de Administración Pública (MAP) en junio 2019, donde cada estructura desempeña una función importante y específica dentro de la IEG. **(Ver Figura no. 8)**

**Figura 8 .Estructura Orgánica General**



**Fuente:** Manual de Organización y Funciones (IEG), 2019

## 2.2 EVALUACIÓN DE LOS CONTROLES INTERNOS, RIESGOS DE FRAUDE Y CORRUPCIÓN EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA GUBERNAMENTAL

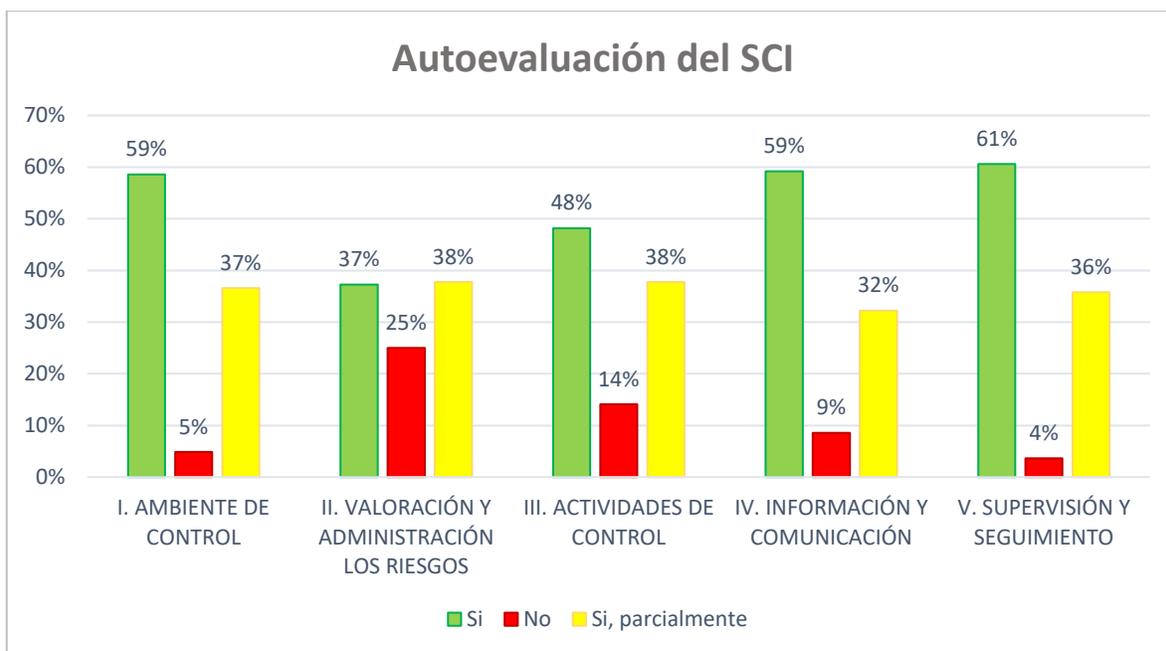
Para evaluar el sistema de control interno (SCI) de la institución fue necesario tener un conocimiento previo de la misma, entender su contexto de manera global, las actividades que realiza y los procesos que desarrolla para brindar servicios de calidad. Asimismo, fue necesario tomar en consideración factores internos y externos que inciden en el logro de los objetivos estratégicos de la EIG.

En primer lugar, para evaluar los controles internos, riesgos de fraude y corrupción de la IEG, se procedió a realizar una autoevaluación de controles. La autoevaluación es un elemento muy importante del Sistema de Control Interno en cualquier institución y una de las mejores prácticas reconocida internacionalmente por su efectividad en agregar valor a la institución con base en el logro de objetivos y metas en los diferentes niveles; para su desarrollo, se contó con el apoyo de la alta dirección. La autoevaluación se ha realizado a través de un cuestionario de 35 preguntas que evalúa los cinco componentes del control interno de la IEG, con el propósito de valorar y analizar la perspectiva de sus diferentes unidades administrativas del sistema de control implementado en la institución. En cuanto al criterio utilizado, se tomó una muestra aleatoria del personal clave de las unidades consultativas, asesoras y de apoyo para un total de 77 funcionarios, de los cuales 55 respondieron el cuestionario enviado. **(Ver anexo 2)**

A cada pregunta se le asignó una descripción para valorar su cumplimiento. “*Si*”, implica que la actividad se cumple y existe la documentación soporte con la que se sustenta o en su defecto; se indica que es posible generarla. “*Sí, parcialmente*”, significa que la actividad se cumple parcialmente, se encuentra en desarrollo y/o se tiene dificultad para generar la documentación que lo soporte y “*No*”, indica que, la actividad no se cumple y se requiere establecer las actividades de mejora correspondientes.

Los resultados del cuestionario muestran que las actividades si se cumplen, se cumplen a parcialmente y no se cumplen, según se puede observar en el **gráfico 1**.

**Gráfico 1.** Tabulación de resultados cuestionario autoevaluación del SCI.



**Fuente:** Elaboración propia a partir de los resultados del cuestionario.

Al tabular los resultados del cuestionario de autoevaluación del sistema de control en la IEG, sus funcionarios opinan que los cinco componentes del control interno están implementados y funcionan correctamente, pues la mayoría de las respuestas indican que las actividades si se cumplen o están implementadas de manera parcial.

Sin embargo, de manera bilateral, se ha evaluado el sistema de control interno y se pudo confirmar que la mayoría de los resultados son acertados, a excepción del componente “Valoración y Administración de los Riesgos” que es el menos eficiente. También se pudo corroborar que la valoración y administración de riesgos es algo nuevo en la institución y que parcialmente se está desarrollando. En resumen, el diagnóstico arroja que no existe un proceso para gestionar los riesgos de fraude y corrupción ni se encontró evidencia de que estuvieran evaluando todos sus procesos, riesgos y controles internos bajo el

marco COSO.

### **2.3 IDENTIFICACIÓN DE LAS DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES (DAFO) DE LA IEG RELACIONADOS LOS RIESGOS DE FRAUDE Y CORRUPCIÓN**

Un análisis DAFO o FODA es una herramienta diseñada para comprender la situación actual de una institución, a través de la realización de un listado completo de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El uso de esta herramienta es fundamental para la toma de decisiones actuales y futuras, ya que ayuda a obtener un diagnóstico preciso sobre los factores internos y externos que inciden en el logro de los objetivos de la institución y da a conocer las situaciones que quieras mejorar, innovar o incluso, en este caso, prevenir o detectar. También es considerada como una de las mejores prácticas en el ámbito de la auditoría.

Con el objetivo de obtener un resultado sobre la condición actual del entorno interno y externo de la IEG que ayude a tomar decisiones estratégicas y tácticas, y que permita contrarrestar los riesgos de fraude y corrupción, se ha realizado un análisis DAFO. Para su desarrollo, se realizó un levantamiento previo de informaciones, factores internos y externos que impactan en la institución, incluyendo aquellos como: la naturaleza o actividades del negocio, el ambiente donde opera el negocio, la efectividad de los controles internos y la ética y los valores de la institución y su personal, factores que tienen gran incidencia al momento de que ocurra algún hecho relacionado con el fraude y la corrupción.

Los factores internos son *las fortalezas y las debilidades*. Se refieren a todos los aspectos que están dentro de la institución bajo su control; sin importar si son tangibles o intangibles. Los factores internos determinan como la organización avanza, tanto a nivel organizacional autónoma como en respuesta a su entorno externo. Algunos ejemplos de fortalezas y debilidades podrían ser el nivel de

prestación del servicio, su sistema de políticas y planes, el desarrollo organizacional, el liderazgo, la sostenibilidad financiera, el posicionamiento e imagen institucional, entre otros.

Los factores externos son *las oportunidades y las amenazas*. Son aquellos elementos del entorno externo, en los cuales la institución no tiene control sobre cómo se formarán o desarrollarán los mismos. Sin embargo, representan oportunidades y amenazas provenientes del mundo exterior; unas se pueden usar en beneficio propio y presentan elementos que pueden ser potencializados y las otras, suponen un conjunto de factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos y ecológicos que se producen en el contexto externo de la institución, representan riesgos y pueden requerir esfuerzos extraordinarios. Es decir, son condiciones que se encuentran presentes o pueden ser futuras y perjudiciales para la institución.

La matriz presentada a continuación es el resultado del mapeo realizado a los procesos Gestión Logística y Gestión Financiera y las preguntas que fueron incluidas en el cuestionario de autoevaluación del sistema de control interno de la IEG que obtuvieron más de 10 respuestas negativas. Mediante indagación posterior, se confirmó estas actividades no se realizan o no se han desarrollado herramientas para su cumplimiento. **Ver figura 9.**

**Figura 9. Análisis DAFO**



<b>Debilidades</b>	
<b>Corregir</b>	
<b>Factores Internos</b>	D1. No se realiza verificación de conflictos de intereses y debida diligencia entre todo su personal, proveedores y clientes.
	D2. No existen políticas, procedimientos y procesos aprobados que permitan gestionar los riesgos de fraude y corrupción.
	D3. No se cuenta con un programa eficaz de prevención, detección e investigación de fraude.
	D4. No se realizan capacitaciones continuas entre sus funcionarios sobre concientización de conductas antiéticas y banderas rojas que les permitan identificar la actividad fraudulenta o corrupta.
	D5. No existen indicadores claves de rendimiento para medir el desempeño de la institución en materia de fraude y corrupción.
	D6. No se auditan todos los procesos de la institución, faltan determinados procesos por documentar e implementar algunos de los documentados.

<b>Fortalezas</b>	
<b>Mantener</b>	
	F1. Compromiso ético asumido por la alta dirección, comisión de seguimiento, cumplimiento y aplicación del código de ética.
	F2. Sistema de control interno eficiente que promueve la observancia de las Normas Básicas de Control Interno (NOBACI).
	F3. Manual de organización y funciones debidamente aprobados.
	F4. Líneas o plan de comunicación interna y externa para difundir sus informaciones.
	F5. Canal de denuncias de conductas impropias.
	F6. Evaluación periódica del clima laboral.



<b>Amenazas</b>	
<b>Afrontar</b>	
<b>Factores Externos</b>	A1. Proveedores y clientes con conductas antiéticas.
	A2. Corrupción e impunidad crecientes en el sistema político y en el Estado.
	A3. Desconfianza en servidores públicos por fraudes detectados en otras instituciones del sector gubernamental.
	A4. Tendencias actuales que incrementen las presiones y las oportunidades de que ocurran el fraude y corrupción entre los funcionarios públicos.
	A5. Sanciones por el incumplimiento de las normativas vigentes y aplicables del sector con respecto al fraude y la corrupción.
	A6. Cambios en las funciones de los organismos reguladores o en la legislación en materia de fraude y corrupción vigente debido a transiciones políticas.

<b>Oportunidades</b>	
<b>Explotar</b>	
	O1. Órgano rector en materia de ética, transparencia, gobierno abierto, lucha en contra la corrupción, conflicto de intereses y libre acceso a la información en el ámbito administrativo gubernamental.
	O2. Órgano del Poder Ejecutivo rector del control interno, ejerce la fiscalización interna y evaluación del debido recaudo, manejo, uso e inversión de los recursos.
	O3. Órgano rector del empleo público y de los distintos sistemas y regimenes previstos en la Ley de Función Pública.
	O4. Sistema de comunicación externo que permite la comunicación con la ciudadanía y el Estado que permite registrar quejas, reclamaciones, sugerencias y denuncias de cualquier institución pública.
	O5. Órganos rectores del control externo de los recursos públicos, los procesos administrativos y patrimonio del Estado.
	O6. Órgano especializado del sistema de justicia que dirige las investigaciones penales y ejerce la acción penal pública en representación de la sociedad dominicana

**Fuente:** Elaboración propia a partir de las informaciones de la IEG

Una vez obtenida la matriz DAFO, se utilizó la herramienta complementaria CAME, la cual permitió tomar acciones y medidas que deberán ser implementadas para corregir las debilidades internas de la institución, afrontar las amenazas externas del sector, mantener las fortalezas que tiene la institución y explotar las oportunidades ofrecidas por el sector. Dentro del análisis CAME existen cuatro estrategias que se podrían tomar en consideración: ofensiva, defensiva, de supervivencia y de reorientación.

Consecuentemente, las estrategias elegidas dependen de criterios como tiempo, dinero, impacto en el sector, entre otros que han sido evaluados previamente antes de elaborar los planes y propuestas que permitirán maximizar los resultados obtenidos en el DAFO. Las estrategias utilizadas para elaborar los planes, medidas y recomendaciones de manera efectiva a la IEG sobre las conclusiones obtenidas en el DAFO fueron las siguientes:

- *Estrategia de supervivencia*: Se toman las debilidades para idear un plan de como mitigar o eliminar las debilidades para enfrentar las amenazas.
- *Estrategia Defensiva*. Se explotan las fortalezas para hacer frente a las amenazas.
- *Estrategia Ofensiva*. Se explotan las oportunidades, manteniendo las fortalezas.
- *Estrategia de Reorientación*. Se corrigen las debilidades y se aprovechan las oportunidades.

Considerando que el objeto de estudio está relacionado con el fraude y la corrupción, es necesario crear acciones cruzadas sobre las estrategias para corregir las debilidades, mantener las fortalezas, explotar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. **Ver figura 10.**

Figura 10. Análisis DAFO-CAME

<b>ANÁLISIS CAME</b>			
<b>Fortalezas</b>		<b>Debilidades</b>	
<b>Amenazas</b>		<b>Amenazas</b>	
<b>Estrategias defensivas (FA)</b>		<b>Estrategias supervivencia (DA)</b>	
A1+F1	Establecer políticas antifraude y anticorrupción que sean remitidas de manera conjunta con el código de ética de la institución a los proveedores y clientes.	D1+A1	Elaborar una herramienta control que permita la verificación de conflicto de interés y la debida diligencia a candidatos a empleados, proveedores y clientes.
A2+F1+F2+F5	Fomentar entre colaboradores una cultura antifraude que les permita asumir un compromiso ético y apoyen en la misión y visión de la institución.	D2+A2	Realizar entre los colaboradores campañas de concientización y sensibilización sobre un comportamiento ético e integro.
A3+F2+F6	Incluir en el plan de capacitaciones anuales de la IEG formaciones sobre ética, fraude y corrupción, para que los funcionarios puedan identificar y alertar sobre acciones fraudulentas e impropias.	D3+A3	Evaluar periódicamente el clima laboral para obtener una perspectiva general de la satisfacción de los colaboradores en distintos niveles y procesos.
A4+F1+F2+F6	Elaborar un programa eficaz que incluya las responsabilidades, acciones, lineamientos y procedimientos para la prevención, detección e investigaciones sobre delitos	D4+A4	Fomentar el cumplimiento del código de ética y las NOBACI para que se puedan brindar confianza y una seguridad razonable a los funcionarios públicos.
A5+F5	Mejorar los diferentes canales de información y denuncias, a fin de brindar las informaciones solicitadas en tiempo y forma oportuna.	D5+A5	Establecer y medir indicadores claves que evalúen el rendimiento de la IEG en materia de fraude y corrupción y que estén alineados con el plan estratégico de la institución.
A6+F2	Concluir con la elaboración del manual de procesos y procedimientos donde se delimiten responsabilidades y se implementen actividades y controles de aseguramiento.	D6+A6	Realizar un plan de auditoría estratégico basado en riesgos con proyección a tres años que permita abarcar todo el universo auditable y se pueda realizar una priorización de todos ellos.

Fortalezas		Debilidades	
Oportunidades		Oportunidades	
Estrategias ofensivas (FO)		Estrategias reorientación (DO)	
F1+O1	Mejorar la cultura ética mediante capacitaciones y la emisión regulaciones específicas para el sector por el órgano rector.	O1+D1+D2	Elaborar instructivos y procedimientos a llevar a cabo para realizar la verificación de conflicto de intereses y debida diligencia, basados en las disposiciones del órgano rector.
F2+O2+O5+O6	Difundir regulaciones en materia de control interno emitidas por el órgano rector para su conocimiento y aplicación por el canal de comunicaciones de la IEG.	O2+D2+D3	Desarrollar programas, políticas y procedimientos amparados en las regulaciones y normativas emitidas por el órgano rector del control interno. (NOBACI)
F3+O3	Mantener actualizado el manual de organización y funciones de la IEG, según las nuevas disposiciones del órgano rector.	O3+D1+D5	Crear procedimientos de contratación que de manera obligatoria incluyan la verificación de intereses a todo el personal, según las directrices contenidas en la Ley de Función Pública.
F4+O4	Divulgar de manera interna y externa los diferentes medios de comunicación y contacto interno y externo para que estén al alcance de los grupos de interés.	O4+D1	Reportar los casos donde existan conflicto de intereses para que se inicie el protocolo establecido por los órganos rectores.
F5+O4	Dar a conocer los canales de denuncias impropias vía las redes sociales y canales autorizados de la IEG en colaboración con el sistema de comunicación externo del gobierno para una mayor cobertura.	O5+D3	Elaborar un programa antifraude según, las disposiciones y recomendaciones sobre el control externo.
F6+O3	Realizar evaluaciones externas de grupos de interés asociados a la IEG por parte del órgano rector que mida la satisfacción de estos.	O6+D5	Elaborar indicadores que permitan evaluar el desempeño de la institución en materia de fraude y corrupción, según los procedimientos que se deben llevar a cabo cuando se realiza alguna investigación.

Fuente: Elaboración propia a partir del DAFO.

## 2.4 VALORACIÓN DE LOS ELEMENTOS ANTICORRUPCIÓN IMPLEMENTADOS EN LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA GUBERNAMENTAL

Tal como se pudo observar en el capítulo uno del presente trabajo de investigación, es sumamente importante llevar a cabo un despliegue de actividades y medidas de prevención que permitan llevar a cabo una correcta mitigación de los riesgos. Por eso, a continuación, se destacan los elementos que se encuentran funcionando en IEG y forman parte integral de un programa eficaz de prevención, detección e investigación de delitos, dentro de los cuales están: un órgano independiente de aplicación del código de ética, un código de ética,

compromiso de la alta dirección y un canal de denuncias.

**a) Órgano independiente de aplicación del Código de Ética.**

El decreto presidencial 791-21 declaró de alto interés nacional el proceso de implementación y selección de las Comisiones de Integridad Gubernamental y Cumplimiento Normativo, anteriormente llamadas Comisiones de Ética, en todas las instituciones públicas del Poder Ejecutivo, el cual a su vez, designa a la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental (DIGEIG) como responsable de dar seguimiento y cumplimiento de los compromisos y los acuerdos internacionales suscritos en materia de ética, integridad, lucha contra la corrupción y conflictos de intereses con el objetivo de acompañar, orientar, estimular la creación, elección o estandarización de las comisiones dispuestas en el decreto antes citado.

La Comisión de Integridad Gubernamental y Cumplimiento Normativo será un órgano plural de servidores públicos con representación de todos los grupos presentes en la Administración Pública, con el propósito de promover la institucionalización de la ética y el estímulo de las conductas íntegras en el servidor público, vigilar el cumplimiento del Código de Ética y la Conducta de los Servidores Públicos. Dicha comisión estará conformada por un servidor público del grupo ocupacional I, II, III, IV y V, por un período de tres años, con derecho a voz y voto, los cuales serán seleccionados mediante un proceso electoral, en un período no mayor a dieciséis meses tras la publicación del decreto citado en el párrafo anterior.

La Dirección General de Ética Gubernamental (DIGEG) emitió la resolución 01/2022, de fecha 18 de febrero 2022, sobre el reglamento para la elección de los representantes de los grupos ocupacionales en la Comisión de Integridad Gubernamental y Cumplimiento Normativo (CIGCN). Actualmente, la IEG se encuentra en el proceso de selección de los integrantes.

## **b) Un Código de Ética.**

El código de ética de la IEG fue creado para contribuir a la convivencia institucional y al fortalecimiento de los valores personales y colectivos de sus colaboradores, cuya finalidad es: Normar los principios éticos que rigen en el ejercicio de las funciones que desempeñan, propiciar el conocimiento de las normas que rigen su comportamiento, servir de instrumento para respaldar las acciones administrativas en la que la institución asume la protección de los recursos del Estado bajo su responsabilidad. Asimismo, fomentar la conciencia del valor de la honradez y de la necesidad de asumir una conducta moralmente digna en todos los actos individuales, colectivos, públicos y privados. Su ámbito de aplicación es para todo el personal sin distinción de rango, por lo que, todos están obligados a cumplir con lo que está en él establecido y delega la responsabilidad a los directivos para asegurar su cumplimiento.

También, define de manera puntual y específica el comportamiento y el accionar que deben presentar las autoridades ejecutivas, a través, de sus órganos de gobierno la Junta de directores y el Consejo Académico. Asimismo, establece las normas de conducta de todos los empleados, docentes y estudiantes.

## **c) Compromiso de la Alta Dirección.**

El 29 de marzo del año 2021 fue designada por el presidente Luis Abinader la actual rectora de la Institución Educativa Gubernamental (IEG). El día 07 de abril de ese mismo año, fungiendo como máxima autoridad, de manera escrita y con su firma, asume el compromiso ético de los altos funcionarios públicos con el gobierno y la sociedad, por un gobierno ético, eficiente, transparente y cercano a la gente.

#### **d) Canal de Denuncias.**

En cumplimiento a la Ley General de Libre Acceso a la Información Pública no. 200-04 y su reglamento de aplicación aprobado mediante el decreto 130-05, el cual establece las normativas para la gestión del acceso a la información del carácter público de los ciudadanos, donde toda persona física o moral, tiene derecho a solicitar y recibir información completa, veraz, adecuada y oportuna de cualquier órgano del Estado Dominicano, se crea el Portal de Transparencia de la IEG, y en su menú principal se encuentra el acceso al formulario de denuncias frente a una falta ética. Su finalidad es servir de medio para que los diferentes grupos de interés de la IEG puedan reportar comportamientos de los servidores públicos que laboran en la institución, que atenten contra la ética y moral de la misma. También existe un buzón de denuncias físicas.

### **2.5 DESEMPEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA GUBERNAMENTAL**

Como parte del compromiso asumido por la alta dirección, con respecto al manejo e inversión de los recursos públicos y proteger la rendición de cuentas de la gestión institucional, fue creada en el año 2013 la unidad Fiscalización (UF) con la visión y la iniciativa de las nuevas autoridades, encabezadas por el Sr. Rector (en ese entonces), identificadas y comprometidas con las metas y objetivos de la organización y control institucional. Una muestra de ello, fueron las palabras del sr. Rector, con relación a los procesos de Fiscalización y su alcance, las cuales citamos: *“Todos los niveles jerárquicos de la institución, incluido el Rector, están sujetos a ser fiscalizados”*.

La naturaleza de esta unidad es consultiva y asesora. Depende y se reporta a la unidad de máxima autoridad en la Rectoría y trabajan en coordinación con todas las unidades organizativas. Actualmente, el departamento posee un encargado y cinco auditores a su cargo.

Dentro de las funciones que desempeñan se encuentran: 1. Vigilar el cumplimiento de las leyes, principios y regulaciones vigentes relativas al ámbito administrativo financiero, en el marco de las buenas prácticas de control interno, 2. Establecer los protocolos y procedimientos para la operación y mantenimiento del proceso de control interno de la institución atendiendo a la normativa y marco legal vigente, 3. Diseñar y promover la implementación de mecanismos efectivos de rendición de cuentas en la institución, 4. Garantizar el cumplimiento de los procedimientos establecidos a nivel institucional para la ejecución de las operaciones y el uso de los recursos, 5. Dirigir el proceso de auditorías operativas de la institución, planificando, ejecutando y documentando su desarrollo para identificar mejoras en los procesos y posibles riesgos en el marco legal y normativa vigente y por último, 6. Emitir informes dirigidos a las instancias ejecutivas de la institución sobre los resultados observados durante el proceso de auditoría.

Por otro lado, se encuentra la Contraloría General de la República Dominicana (CGRD), órgano rector del control interno, quienes ejercen la fiscalización interna y la evaluación del debido recaudo, manejo uso e inversión de los recursos públicos y autorizan órdenes de pago, previa la comprobación del cumplimiento de los trámites legales y administrativos de las instituciones bajo su ámbito de conformidad con la ley.

Actualmente, la unidad de fiscalización de la IEG y la CGRD están llevando a cabo una serie de actividades relacionadas con las NOBACI, que paulatinamente, serán implementados en cada uno de los procesos que se manejan en la institución.

Por eso, gran parte del buen desempeño que ha obtenido la institución educativa gubernamental, a nivel nacional e internacional por sus altos estándares de calidad y, además, destacada por su buen sistema de control interno y alto nivel de eficiencia y transparencia en la mayoría de sus procesos a través de los años, ha sido producto del compromiso asumido por la alta dirección, sus

funcionarios en todos los niveles y el arduo trabajo que realizan de manera conjunta.

Sin embargo, cada día que pasa, aumentan más los casos de corrupción y los fraudes organizacionales; el control interno como única herramienta de control no es efectiva. Solo basta comparar los casos de otras instituciones públicas que han contado con el mismo sistema y no ha sido suficiente. A causa de esto, operaciones como: Coral, Coral 5G, Antipulpo, Medusa, 13 y otros, han sido expuestos a la palestra, casos que actualmente están siendo desarrollados por la justicia contra exfuncionarios públicos y que buscan la recuperación e indemnización por los fondos sustraídos.

Provoca pavor pensar que no hay consecuencias para quienes se valen de un cargo público, sus relaciones personales con funcionarios o políticos influyentes, y que estos se enriquezcan a costa del Estado Dominicano y sus contribuyentes. Por eso, es necesario implementar herramientas, mecanismos y controles para que este tipo de casos no sucedan en la IEG y en cualquier otra institución pública que desee estar preparada. Con la prevención se pueden disuadir o mitigar los riesgos y constituir un sistema de controles antifraude más eficiente.

## ***Conclusiones del capítulo II***

Mediante el capítulo que concluye, se logró comprender el entorno organizacional de la IEG, a través del conocimiento de sus antecedentes, su cultura, y el entendimiento de sus procesos y las actividades que desarrolla. Además, se ha realizado una autoevaluación de controles a nivel general en toda la institución con los principales protagonistas de la institución para obtener una perspectiva de cómo se encuentra el sistema de control interno y sus cinco componentes.

Por otra parte, se han evaluado los procesos más vulnerables con respecto a los riesgos de fraude y corrupción por la naturaleza de sus funciones. Asimismo, se identificaron los controles existentes que mitigan dichos riesgos. También, se analizó cuales procesos y controles pueden ser mejorados y cuales aún no se han implementado. Por otro parte, se identificaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la institución con relación al fraude y corrupción. Igualmente, se evaluaron los elementos antifraude implementados en la institución y su desempeño en el sistema de control, con el objetivo de recomendar mejoras en los controles actuales y la implementación de nuevos mecanismos antifraude y corrupción.

Con lo anterior, se ha logrado el objetivo del presente capítulo que era emitir un diagnóstico de la situación actual de la institución educativa gubernamental, con respecto a los riesgos a los que está expuesta sobre fraude y corrupción, la medición de la eficacia y eficiencia de sus controles y realizar una propuesta efectiva de prevención en la lucha del fraude y la corrupción.

**CAPITULO III: PROPUESTA DE NUEVAS  
HERRAMIENTAS, MECANISMOS Y CONTROLES  
ANTIFRAUDE Y ANTICORRUPCIÓN EN LA (IEG)**

## **CAPITULO III: PROPUESTA DE NUEVAS HERRAMIENTAS, MECANISMOS Y CONTROLES ANTIFRAUDE Y ANTICORRUPCIÓN EN LA (IEG)**

El objetivo principal de toda la investigación está fundamentado en la elaboración de una propuesta que incluye nuevos controles, mecanismos y herramientas que apoyen en la administración de los riesgos y que aporten una mayor seguridad a la institución educativa gubernamental (IEG) en materia de prevención y detección inicial sobre el fraude y la corrupción. Si bien es cierto, que cultivar una cultura ética es crítico como primer paso, reducir el riesgo de fraude requiere entrenamiento y educación, políticas fuertes y procedimientos encaminados a gestionarlo.

En el diagnóstico realizado en el capítulo dos, se pudo comprobar que la institución no cuenta con los lineamientos para gestionar la sospecha o materialización del fraude y la corrupción, ni se encontró evidencia de que estuvieran evaluando todos sus procesos, riesgos y controles internos bajo el marco COSO.

### **3.1 HERRAMIENTA DE AUTOEVALUACIÓN DE CONTROLES Y RIESGOS.**

Considerando que la IEG no evalúa todos sus procesos, riesgos y controles internos bajo el marco COSO, se le recomienda utilizar la herramienta de autoevaluación de controles y riesgos de manera periódica, mediante un proceso de gestión de riesgos que permite a los dueños de procesos recoger su percepción actualizada de los riesgos y controles, así como oportunidades de mejoras inmediatas. Para ello se deben llevar a cabo las siguientes fases: revisar la documentación de los procesos e identificar de riesgos, evaluar el diseño y efectividad operativa de los controles claves, evaluar el impacto en los procesos de oportunidad y mejora y, por último, diseñar de planes o acciones para la administración de los riesgos.

*Revisar la documentación de los procesos e identificar los riesgos.* La primera fase consiste en documentar y clarificar los procesos más vulnerables al riesgo de fraude y corrupción. Para ello, se analiza toda la estructura orgánica institucional de la IEG de cara a los procesos que cada unidad realiza.

En cuanto a la evaluación de los riesgos, la cual es imprescindible para la comprobación de la efectividad de los controles internos, se deben incorporar las necesidades y expectativas de la máxima autoridad de la IEG y enfocarse en identificar y priorizar las áreas o procesos que representan un mayor riesgo potencial, con relación a los esquemas de fraude y la corrupción gubernamental. Para ello se debe: 1) Identificar del universo de auditoría: la identificación de todos los procesos, departamentos y otras unidades importantes de la institución que podrían estar expuestas al fraude o la corrupción. 2) Entrevistas: para obtener un entendimiento de los procesos y áreas identificadas en el paso anterior, enfocadas en el ambiente de control, prioridades y preocupaciones de la dirección y, 3) Identificar y valorar los riesgos inherentes.

Además, se recomienda utilizar estas dos herramientas: a) El mapa de procesos de IEG para obtener una descripción gráfica de sus componentes e identificar cuáles son los más críticos y, b) Matriz de riesgos.

*Evaluar el diseño y efectividad operativa de los controles claves.* En la segunda fase, se debe evaluar el diseño y la efectividad de los controles existentes mediante la realización de un plan de pruebas y llevando a cabo un recorrido de procesos para verificar que: 1) los procesos documentados son congruentes con la ejecución real de los controles y confirmar el entendimiento de los procesos y, 2) evaluar de manera simultánea que el diseño de controles establecidos funciona con efectividad.

Por otra parte, se debe solicitar el acceso a cada encargado de procesos para observar y evaluar sus respectivos puestos y responsables, con el propósito de confirmar que: a) el mapa de procesos representa la forma en la que la

institución opera, b) los controles existentes funcionan como fueron diseñados y c) que la segregación de responsabilidad documentada es la que realmente opera.

*Evaluar el impacto de los procesos de oportunidad y mejora.* La tercera fase consiste en el proceso de evaluar los controles existentes, relacionarlos con los posibles esquemas de fraude y se probar su eficacia. Asimismo, se deben determinar áreas de oportunidad y mejora asignando puntuaciones sobre el impacto que tendría en la institución y la probabilidad de que se materializaran los riesgos previamente identificados.

*Diseñar planes o acciones para administración de riesgos.* En la cuarta y última fase, se deben recomendar actividades y acciones que deberán ejecutarse para subsanar las deficiencias identificadas.

Como parte de la propuesta, también se ha elaborado una la matriz de identificación y evaluación de riesgos a dos de sus procesos más vulnerables: Gestión Logística y Gestión Financiera. Debido a que la información recolectada para llenar la matriz de riesgo es propiedad de la IEG y, en consecuencia, confidencial, no formarán parte integral de este trabajo de investigación. No obstante, la propuesta incluye como aporte a la IEG la remisión de los resultados obtenidos en ambos procesos y el modelo de la matriz utilizada (Ver Tabla 4), junto a una guía de cómo deberá ser utilizada y aplicada en sus demás procesos. La matriz ha sido elaborada con base en los conceptos más relevantes e importantes sobre fraude y corrupción, de modo tal que se pueda realizar una correcta evaluación e identificación de sus riesgos. La matriz se debe completar llevando a cabo el siguiente orden.

1. Identificar el *proceso y área* que se van a evaluar.
2. Identificar el *riesgo de fraude y corrupción*, se clasifica según el *escenario de fraude* y el *tipo de riesgo*. El riesgo de fraude es la descripción del riesgo como tal, el escenario la categoría al cual corresponde; y el tipo de riesgo puede ser estratégico, a la integridad, operativo, reputacional, financiero, de cumplimiento

y tecnológico.

3. Identificar los controles existentes para mitigar ese riesgo.
4. Medir su impacto y probabilidad. El impacto son las consecuencias que originaría el riesgo si llegara a presentarse. La probabilidad es la posibilidad de que ocurra el riesgo luego de haber tomado en cuenta los controles actuales y su efectividad. Se establece una escala que se dividen en 1-2 bajo, 3 medio y 4-5 alto.
5. Obtener la prioridad del riesgo mediante la multiplicación de la probabilidad y el impacto, cuyo resultado se mide a través de un mapa de riesgo que permite identificar o focalizar zonas de mayor y menor riesgo.
6. Asignar la valoración del riesgo que está relacionada con el punto anterior, ya que a partir del mapa de riesgos se establece un rango que permite realizar la priorización de los riesgos y clasificarlos por la eficacia de los controles. Los rangos son (1-8 riesgo bajo), (9-14 riesgo medio), (15-24 riesgo alto) y (25 riesgo crítico). **Ver figura 11.**

**Figura 11.** Criterio en la priorización de riesgos identificados

Priorización de los Riesgos			
Riesgo Bajo (1-8)	Riesgo Medio (9-15)	Riesgo Alto (16-24)	Riesgo Crítico (25)
 <b>Atención rutinaria</b> (Riesgo controlado)	 <b>Atención específica</b> (Riesgo controlado)	 <b>Atención rápida</b> (Si es viable, implementar medida o control para el riesgo)	 <b>Atención inmediata</b> (Si es viable, implementar medida o control para el riesgo)

**Fuente:** Elaboración propia.

7. Clasificar la efectividad de los controles entre adecuada, necesita mejorar o inadecuada. Es importante mencionar, que es posible que existan controles adecuados, pero, aun así, su valoración de riesgo sea alta, ya sea porque estén íntimamente relacionados con la ética y moral de algún servidor o porque puedan ser afectados por un factor externo que no se pueda controlar. En este caso, se deberá realizar un monitoreo periódico.
8. Definir acción correctiva. Si la efectividad del control es adecuada, no será necesario realizar ninguna acción. Si, por el contrario, necesita mejorar, es inadecuada o no existe, se deben tomar las acciones correctivas a fin de mitigar los riesgos identificados.

**Tabla 4.** Ejemplo de cómo debe completarse la matriz de Riesgos

Identificación y Evaluación de Riesgos											
Tipo de Riesgo	Proceso	Área	Escenario del Fraude	Riesgo de Fraude y Corrupción	Controles Existentes	Impacto	Probabilidad	Prioridad del Riesgo	Valoración de Riesgo	Efectividad del Control	Acción correctiva
Financiero	Gestión Logística	Compras y Contrataciones	Concusión	Recibir una remuneración, retribución o comisión económica a cambio de la adjudicación de una obra, bien o servicio.	Política de adquisiciones de bienes y servicios que establece segregación de funciones. Código de ética que prohíbe este accionar.	5	3	15	Riesgo alto	Adecuada	Seguimiento periódico a la política y el cumplimiento del código.

**Fuente:** Elaboración propia

Por otra parte, como una de las mejores prácticas en la auditoría se presenta una priorización de riesgos que surgen a partir de los riesgos inherentes de fraude y corrupción en los procesos evaluados, luego de probar la eficacia de sus controles. La priorización se realizó tomando en cuenta el resultado de la *valoración del riesgo*, es decir, su riesgo residual. Las acciones o medidas correctivas que surjan a partir de cualquier evaluación de riesgo, deberán ser aplicadas de acuerdo con el criterio o el perfil de riesgo que tenga establecida la institución en su proceso o programa de gestión de riesgos.

El primer proceso evaluado fue el de *Gestión Logística*. Se identificaron 13 riesgos en total cada uno de ellos forman parte de las áreas que afectan este proceso: Departamento de Compras y contrataciones, División de Almacén y Suministro y División de Activos Fijos. **(Ver figura 12).**

**Figura 12.** Priorización de Riesgos. Proceso: Gestión Logística

Priorización de Riesgos		
No.	Riesgos	Prioridad del Riesgo
R1	Sobrevaloración de servicios y bienes para recibir un porcentaje de ganancia por parte del adjudicado	
R2	Pérdida de propiedad, planta y equipo por robo	
R3	Pérdidas no justificadas por deterioro en inventarios.	
R4	Pérdida de inventarios por robo	
R5	Proveedores sin cumplir requisitos de calidad del bien o servicio que fueron adjudicados y autorizados para su pago	
R6	Modificación y/o manipulación de criterios de evaluación de proveedores con respecto al objeto de adquisición del bien o servicio	
R7	Adjudicación contrato de obras, compras de bienes o servicios para favorecer amigos, familiares, conocidos o ex empleados sin notificación de conflicto de interés	
R8	Recibir una remuneración, retribución o comisión económica a cambio de la adjudicación de una obra, bien o servicio.	
R9	Baja de activos que tiene vida útil o que son utilizados para fines personales	
R10	Falta de segregación de funciones para la solicitud del servicio, evaluación y aprobación del proveedor	
R11	Entrega de documentación o información privilegiada y confidencial propias del proceso del proceso de selección, compra o renegociación con un proveedor a cambio de algún beneficio para sí mismo o un tercero.	
R12	Fraccionamiento de compras para no cumplir con límites o topes de compras que requieran un nivel de autorización superior	
R13	Compras a proveedores ficticios y/o no autorizados	

**Fuente:** Elaboración propia a partir de evaluación de riesgos a los procesos más vulnerables

El segundo proceso evaluado fue el de *Gestión Financiera*. Durante la evaluación fueron identificados 13 riesgos, de los cuales 2 obtuvieron una valoración riesgo alto, seis riesgo medio y cuatro riesgo bajo. **(Ver figura 13).**

**Figura 13.** Priorización de Riesgos. Proceso: Gestión Financiera

Priorización de Riesgos		
No.	Riesgos	Prioridad del Riesgo
R1	Bienes o servicios autorizados para su pago, que no fueron recibidos.	
R2	Políticas y procedimientos contables que no correspondan a la naturaleza de la institución con respecto a las amortizaciones, depreciación, provisiones, diferidos, activos en uso, ingresos, gastos, entre otros.	
R3	Pago y registro de facturas ficticias o duplicadas en el sistema de información por ausencia de controles manuales o automáticos	
R4	Registros contables que no corresponden a la realidad de los hechos económicos	
R5	Salida e ingreso de inventario sin registro en el sistema de información	
R6	Exigir una remuneración, retribución o comisión económica a cambio acelerar algún trámite de pago interno para recibir algún beneficio	
R7	Sobrevaloración o subvaloración de partidas Activos, pasivos, ingresos y gastos de estados financieros de forma fraudulenta con el fin de satisfacer las expectativas esperadas por la directiva.	
R8	Inadecuada segregación de funciones si la persona que registra los ajustes de inventario en el sistema de información es la misma que tienen la función de custodiarlo y administrarlo	
R9	Ausencia de un control de arqueos periódicos y sorpresivos a las cajas chicas.	
R10	Conflicto de segregación de funciones en el proceso de conciliación bancaria realizado por un funcionario que tenga acceso a crear, modificar y eliminar documentos contables	
R11	Pago de gastos personales con fondos fijos de la institución (caja chica)	
R12	Uso del fondo de la caja chica sin un documento de gastos que respalden la salida de dinero.	
R13	Omisión de información financiera para el pago de impuestos	

**Fuente:** Elaboración propia a partir de la evaluación de riesgos a los procesos más vulnerables.

Las acciones y medidas correctivas que derivan de la identificación y evaluación de los riesgos que surgieron de esta investigación, están referidas en el apartado *“Recomendaciones”*.

### **3.2 CONTROLES PARA LA VERIFICACIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES Y DEBIDA DILIGENCIA PARA CANDIDATOS A EMPLEADOS, PROVEEDORES Y CLIENTES**

En el diagnóstico realizado a la IEG se evidenció que solo se solicita declaración jurada sobre el patrimonio a quienes son incorporados en la institución por decreto y a los más altos mandos, según lo establece la Ley 311-14. Sin embargo, en los demás casos, solo se realiza la verificación de no antecedentes penales, más no una verificación de conflicto de intereses.

Por eso, se propone a la IEG implementar la verificación de conflicto de intereses a todos los prospectos de empleados que pretenden desarrollar una función pública en cualesquiera de sus dependencias, sin distinción de ser título oneroso, remunerado y sin tomar en cuenta el tipo de vinculación a la función que desempeña (alto nivel, de libre nombramiento, carrera administrativa, contratado entre otros), con el propósito de que se pueda impedir que dichos conflictos afecten su objetividad, igualdad, imparcialidad y probidad que posteriormente, constituirían una violación a la Ley 41-08, en sus artículos 79 y 80, numerales 2, 5 y 9,16, respectivamente.

La herramienta de control para la verificación de Conflictos de Intereses debe ser completada y firmada por todos sus funcionarios sin excepción, al momento de su contratación. **(Ver tabla 5)**

**Tabla 5. Modelo de Verificación de Conflictos de Intereses**

Datos del Candidato	
Cédula:	
Nombre:	
Profesión:	
Estado Civil:	
Profesión:	

Antecedentes laborales				
Institución laboral	Fecha de entrada	Fecha de salida	Cargo	Descripción del cargo

Datos del/la cónyuge o compañero/a	
Nombre:	
Profesión:	
Institución donde labora:	
Profesión:	

Datos de los/as hermanos/as				
Nombres:	Fecha de nacimiento:	Institución donde labora	Cargo	Descripción del cargo

Datos de los ascendientes (Padre/Madre)				
Nombres:	Vive	Institución donde labora	Cargo	Descripción del cargo

Datos de los/as descendientes (hijos/as)				
Nombres:	Fecha de nacimiento:	Institución donde labora	Cargo	Descripción del cargo

1. Declare si tiene algún conflicto de interés generado por algún conocido o allegado a nuestra institución. En caso de ser afirmativo, favor confirmar.

Nombre y apellido	Cargo

2. Declare si tiene algún otro familiar por consanguinidad o afinidad laborando en esta institución.

Nombre y apellido	Cargo

**DECLARACIÓN DE COMPROMISO:**

Declaro haber completado el presente formulario bajo los más altos estándares éticos, y asumo la responsabilidad administrativa o penal que pudiera derivar en mí contra en caso de falsedad.

**Firma y sello**

Fuente: Elaboración Propia.

En cuanto a la debida diligencia, debe ser implementada en proceso de adquisición de bienes y servicios. Su importancia radica en que la institución debe conocer los riesgos que representa cualquier tipo de operación con un tercero y el impacto que puede tener en ella. La debida diligencia iniciará con la examinación de los documentos legales y obligaciones de la empresa hasta la verificación de su domicilio y el estado de los equipos de producción y sus instalaciones.

Es por esto, que la propuesta incluye una herramienta de control de la debida diligencia a proveedores y clientes, que solicita informaciones relevantes que deberán ser completadas y firmadas por ellos antes de ser adjudicados o beneficiados con algún contrato económico. **(Ver tabla 6)**

**Tabla 6.** Modelo Debida Diligencia Proveedores y Clientes

Datos Personales	
Empresa u organización:	
Nombre de representante legal:	
Cargo:	
Fecha:	

Datos de la Organización	
Nombre o Razón Social:	
País:	
Domicilio:	
Teléfono:	
Correo Electrónico:	
Registro Nacional de Contribuyente (RNC) o Número de Identificación:	

1. ¿Tiene en su organización empresas relacionadas brindando servicios al Estado Dominicano? En caso de ser afirmativo, indique.

Empresa	RNC	País	Servicio

2. Identifique los puestos directivos de su organización.

Nombre y apellido	Cargo

3. Identifique todos los empleados que trabajarán en el proceso de adquisición de bienes y servicios a celebrar, incluyendo su nivel académico y posición en la organización. Incluya Curriculum Vitae de cada empleado.

Nombre y apellido	Formación Académica	Cargo

4. Identifique a los accionistas de la organización, referenciando los porcentajes que tiene cada uno.

Nombre y apellido	Porcentaje accionario

5. Declare si tiene algún familiar laborando en esta institución.

Nombre y apellido	Cargo

6. Declare si tiene algún conflicto de interés generado por algún conocido o allegado a nuestra institución. En caso de ser afirmativo, favor confirmar.

Nombre y apellido	Cargo

**DECLARACIÓN DE COMPROMISO:**

Declaro haber completado el presente formulario bajo los más altos estándares éticos, y asumo la responsabilidad administrativa o penal que pudiera derivar en mi contra en caso de falsedad.

**Firma y sello**

Fuente: Elaboración Propia

Ambos formularios al ser firmados por los interesados están declarando su compromiso con los más altos estándares éticos y asumen la responsabilidad administrativa o penal que pudiera derivar en su contra en caso de falsedad de la información suministrada. Esto no exime a la IEG de verificar o comprobar esta información antes de la contratación de los servicios de proveedores, clientes y futuros empleados.

### **3.3 PROGRAMA EFICAZ DE PREVENCIÓN, DETECCIÓN INICIAL E INVESTIGACIÓN DE DELITOS**

El programa eficaz de prevención, detección inicial e investigación de delitos es uno de los mecanismos antifraude más importantes que pueden ser implementados en cualquier institución. Su propósito es brindar una información más detallada, ordenada, sistemática e integral, el cual está compuesto por medidas, responsabilidades, directrices, lineamientos, políticas específicas y procedimientos para contrarrestar acciones fraudulentas y conductas antiéticas que generarán una cultura de prevención, detección, corrección, persecución y respuesta oportuna a los fraudes y conductas antiéticas.

A continuación, se presenta la estructura que se propone para la implementación del programa antifraude y anticorrupción en la IEG.

#### **3.3.1 ESTRUCTURA PROGRAMA EFICAZ DE PREVENCIÓN, DETECCIÓN INICIAL E INVESTIGACIÓN DE DELITOS**

##### **I. OBJETIVO GENERAL**

Prevenir o detectar oportunamente la ocurrencia de fraudes internos y externos a través del establecimiento de lineamientos y acciones preventivas o correctivas que se consideren necesarias para controlar los factores que los generan, reflejando así el compromiso ético y moral que asume la IEG por en lucha contra estos.

## **II. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Desarrollar e implementar controles que faciliten la prevención de fraudes internos y externos.
- Definir los procedimientos requeridos para prevenir y detectar oportunamente los fraudes internos y externos.
- Mitigar el nivel de exposición a riesgos de fraude y corrupción a nivel interno y externo de la institución.
- Fomentar una cultura antifraude y anticorrupción.

## **III. POLÍTICAS ESPECÍFICAS ANTIFRAUDE Y ANTICORRUPCIÓN**

- La IEG no tolera en lo absoluto el fraude y la corrupción, lo que significa que la máxima autoridad, el personal administrativo, los docentes, estudiantes, proveedores, clientes y cualquier grupo asociado a su labor, no deben participar en tipos de actos. Para este efecto, la IEG se apegará a la ley y desarrollará reglamentos, políticas, procesos y procedimientos relacionados al fraude para garantizar una correcta gestión de los riesgos.
- La IEG contará con un programa de control de fraude y corrupción que será administrado por una estructura institucional de responsabilidad específica y deberá ser revisado y actualizado en forma permanente.
- Todos los incidentes relacionados con el fraude y la corrupción deberán ser informados, se evaluarán según sea apropiado y se investigarán de conformidad con las directrices consideradas por la Comisión Integridad Gubernamental y Cumplimiento Normativo (CIGCN) y el marco jurídico aplicable.
- Se aplicarán las medidas, acciones y sanciones pertinentes contra los perpetradores, según lo establecido en el marco legal aplicable referenciado en este programa, incluyendo la recuperación de la pérdida económica causada a IEG.
- Todos los funcionarios de la IEG actuarán de acuerdo con los lineamientos establecidos en todo el marco legal aplicable y referido en este programa para el correcto comportamiento del servidor público.

- La IEG realizará las actividades necesarias sobre capacitación y divulgación para fortalecer la cultura de prevención del fraude y la corrupción.
- Los principales riesgos de fraude y corrupción a los que está expuesto los distintos procesos de la IEG deberán ser identificados, evaluados y valorados.
- La IEG pondrá a disposición de todos los usuarios internos y externos canales oficiales y eficaces donde puedan denunciar cualquier acción deshonestas. En todo caso, se preservará la confidencialidad de la información y se brindará protección a los denunciantes y el debido anonimato, según lo amerite el caso.
- La IEG tiene cero tolerancias con respecto a la aceptación de regalos, dadas, ofrecimientos, atenciones sociales por parte de los proveedores y clientes hacia los funcionarios públicos que en ella laboran.
- El personal de IEG no aceptará ningún tipo de invitación por parte de los proveedores y clientes a eventos sociales, deportivos, culturales, cenas y almuerzos, entre otros.
- Los proveedores y clientes no deben ofrecer a ningún funcionario beneficios sobre bienes o servicios gratuitos, oportunidades de empleos o facilitar algún tipo de negocio entre el proveedor o cliente y la IEG, cuando este no se haya llevado a cabo, mediante el proceso formal y transparente.
- Los funcionarios públicos que toleren y justifiquen acciones deshonestas o actos de corrupción y no tomen las medidas apropiadas, deberán asumir su responsabilidad y rendir cuentas al respecto.

#### **IV. MARCO LEGAL Y NORMATIVO**

- La Constitución de la Rep. Dominicana
- El Código Penal Dominicano
- Ley 121-01 Código de Ética del Servidor Público
- Ley 41-08 sobre Función Pública
- Ley 340-06 y su modificación 449-06 sobre Compras y Contrataciones y su reglamento de aplicación decreto 543-12.
- Ley 10-04 Cámara de Cuentas de la Rep. Dominicana
- Ley 10-07 Sistema Nacional del Control Interno y de la Contraloría

- Reglamento estudiantil de la IEG
- Reglamento de personal docente y de carrera académica IEG
- Código de ética de la IEG
- Decreto 486-12, que crea la Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental.
- Decreto 791-21 que ordena la creación de las Comisiones de Integridad Gubernamental y Cumplimiento Normativo (CIGCN)

## **V. DEFINICIONES**

### **a) Fraude y corrupción**

El fraude se define como la práctica deshonesta llevada a cabo por una persona física o jurídica y de manera intencional para obtener una ventaja o beneficio indebido para sí mismo o un tercero, de manera que, con su ocurrencia provoca una pérdida de recursos o daños económicos que pueden ocurrir en cualquier sector.

La corrupción es el acto deshonesto o delictivo cometido por funcionarios públicos que abusan de su poder e influyen a realizar alguna actividad que persigue intereses personales por encima de los ideales y funciones que está comprometido a cumplir para conseguir una ventaja ilegítima y generalmente de forma oculta.

### **b) Tipologías de fraude**

Los fraudes organizacionales se dividen en tres categorías principales: Corrupción, Fraude en los estados financieros y Apropiación indebida o malversación de activos. Cualesquiera de las acciones realizadas para apoyar, intentar o encubrir algún acto que se encuentre clasificado dentro de las tres categorías antes citadas, constituyen una violación a lo establecido en este programa.

Los delitos más comunes cometidos por funcionarios públicos son:

<b>Delitos Tipificados</b>		
<b>No.</b>	<b>Delito</b>	<b>Descripción</b>
1	Pelucado	Cuando el funcionario, aprovechando el cargo que desempeña se apropiare de dinero, valores o bienes de cuya administración, cobro o custodia se hallare encargado.
2	Malversación	Cuando el funcionario diere lugar a que los caudales que administra, percibe o custodia, una aplicación distinta de aquella a que estuvieren destinados. Si del hecho resultare daño o entorpecimiento para el servicio público, la sanción será agravada.
3	Uso indebido de influencias	Cuando el funcionario o autoridad que, directamente o por interpuesta persona y aprovechando de las funciones que ejerce o usando indebidamente de las influencias derivadas de las mismas, obtuviere ventajas o beneficios, para sí o para un tercero.
4	Beneficios debido al cargo	Cuando el funcionario o autoridad, en consideración a su cargo, admitiera regalos u otros beneficios.
5	Omisión de declaración de bienes y rentas	Cuando el funcionario, conforme a la ley 311-14 estuviere obligado a declarar sus bienes y rentas a tiempo de tomar posesión y salida de su cargo y no lo hiciere.
6	Negociaciones incompatibles con el ejercicio de las funciones públicas	Cuando el funcionario, por si o por interpuesta persona o por acto simulado se interese y obtuviere para sí o para un tercero un beneficio ilícito en cualquier contrato, suministro, subasta operación en que interviniera por razón a su cargo.
7	Concusión	Cuando el funcionario o autoridad que con abuso de su condición o funciones, exigiere, obtuviere dinero u otra ventaja ilegítima o en proporción a la fijada legalmente, en beneficio propio o de un tercero.
8	Resoluciones contrarias a la Constitución y las Leyes	Cuando el funcionario o autoridad emitiera resoluciones contrarias u ordenes contrarias a la constitución o a las leyes que está llamado a cumplir.
9	Nombramientos ilegales	Cuando el funcionario propusiere en tema o nombrase para un cargo público a una persona que no reuniera las condiciones legales para su desempeño. El nepotismo, sí nombra a personas que son parientes y amigos.

### c) Factores que generan el fraude y la corrupción

Los factores de riesgo no necesariamente señalan la existencia de fraude. Sin embargo, a menudo se encuentran presentes ciertas circunstancias que pueden ayudar a identificar riesgos potenciales asociados a la materialización del fraude. Para que el fraude se desarrolle existen tres combinaciones que definen la teoría llamada “triángulo del fraude”.

- **Incentivo o presión:** El incentivo está asociado a la influencia interna o externa que recibe el individuo para que realice el hecho. Algunos ejemplos: sostener un determinado estilo de vida o dificultades financieras no resueltas. También, motivaciones personales como resentimientos o disconformidad con la remuneración que reciben o el no ser tomado en cuenta en los ascensos o pueden ser producto de acuerdos o amenazas recibidas.
- **Oportunidad:** La oportunidad resulta de la ausencia de controles o controles ineficaces, la falta de un régimen de consecuencias o la inexistencia de actividades de control o sistema o monitoreo, lo cual genera mayores oportunidades de que ocurra el fraude.
- **Racionalización:** Es la actitud que asume el individuo que lo hace pensar que el acto realizado es válido y justificado, utilizando frases como “eso no es nada”, “la empresa gana millones”, entre otras.

## VI. PERFIL DEL RIESGO

La IEG tiene un perfil de riesgo BAJO para los riesgos residuales asociados a cada uno de sus procesos. Para tales fines, acepta todos aquellos que tengan una valorización de riesgo BAJO.

Por lo tanto, para todos los riesgos inherentes asociados a las categorías de fraude se deben implementar controles con efectividad ALTA; o en su defecto, planes de mejora para aumentar su efectividad o monitoreo continuo de los responsables de gestionar los riesgos.

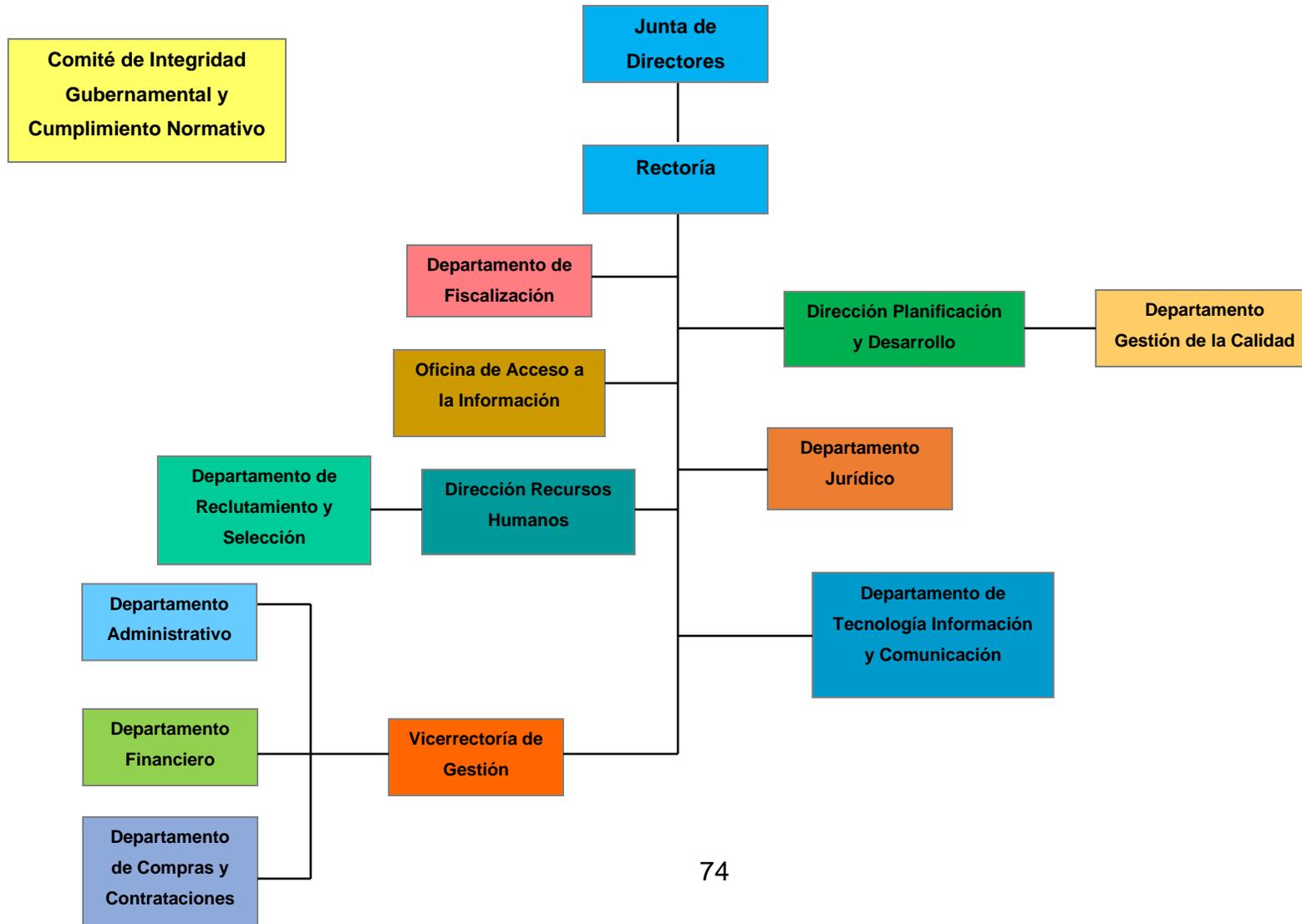
➤ **Priorización de los Riesgos**

Los riesgos deberán ser priorizados según su gravedad. Es decir, cuanto mayor sea la probabilidad de ocurrencia y su impacto, mayor ha de ser la prioridad de gestión y de respuesta. La determinación de la gravedad de un riesgo se determina en forma cualitativa, tomando como base los siguientes rangos:

- Riesgo Bajo (1-8)
- Riesgo Medio (9-15)
- Riesgo Alto (16-24)
- Riesgo Crítico (25)

## VII. ESTRUCTURA INSTITUCIONAL

3.4 La estructura institucional definida para administrar el programa eficaz de prevención, detección inicial e investigación de delitos se visualiza a continuación:



## **VIII. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA JUNTA DE DIRECTORES**

- Aprobar el programa eficaz de prevención, detección inicial e investigación de delitos y sus modificaciones.
- Realizar reuniones de seguimiento semestrales sobre la revisión de los informes que presente la Rectoría y sus órganos de control en cuanto a los casos de fraude y corrupción.
- Aprobar la asignación de los recursos necesarios para mantener en funcionamiento, de manera efectiva y eficiente este programa eficaz de prevención, detección inicial e investigación de delitos.

## **IX. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA RECTORÍA**

- Definir políticas y un programa eficaz de prevención, detección inicial e investigación para mitigar los riesgos de fraudes o actos de corrupción en la institución.
- Proveer la asignación de los recursos necesarios para mantener en funcionamiento, de manera efectiva y eficiente este programa eficaz de prevención, detección inicial e investigación de delitos.
- Velar por el cumplimiento del programa eficaz de prevención, detección inicial e investigación de delitos aprobados por la Junta de Directores.
- Disponer de los recursos necesarios para la creación de una cultura antifraude que promueva la prevención y detección oportuna de fraudes internos y externos.
- Aplicar sanciones o recomendaciones a docentes y estudiantes por cualquier falta o comportamiento antiético estará a cargo del Comité de Disciplina Superior, el cual estará conformado por el Rector (a), Dos vicerrectores (as) ejecutivos (as), en representación de los recintos, Un (a) representante de los profesores y Un (a) representante estudiantil.

## **X. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL COMITÉ DE INTEGRIDAD**

## **GUBERNAMENTAL Y CUMPLIMIENTO NORMATIVO**

- Promover la institucionalización de la ética y el estímulo de las conductas íntegras.
- Vigilar el cumplimiento del código de ética y la conducta de los servidores públicos.
- Realizar las investigaciones sobre las denuncias relacionadas al fraude y la corrupción.
- Recomendar las sanciones para funcionarios, clientes y proveedores.
- Emitir informes sobre los resultados de sus revisiones a la Rectoría y el Departamento Jurídico.

## **XI. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE FISCALIZACIÓN**

- Considerar las alertas, factores de riesgo y escenarios relacionados con el fraude y corrupción en la programación de su plan de auditoría y la emisión de sus informes.
- Iniciar investigaciones proactivas, sí se tiene indicios sobre fraude y corrupción, sin que haya denuncias de por medio.
- Asesorar a la CIGCN ante cualquier consulta o caso de investigación que pudiera necesitar al respecto.
- Evaluar periódicamente la efectividad de los procedimientos y controles definidos e implementados para prevenir, detectar y responder adecuadamente a los riesgos de fraude y conductas antiéticas.
- Solicitar las informaciones que consideren convenientes para el adecuado desarrollo de sus funciones.
- Emitir informes sobre los resultados de sus revisiones a la Rectoría, CIGCN y el Departamento Jurídico.

## **XII. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA OFICINA DE ACCESO A LA INFORMACIÓN**

- Tramitar las quejas, denuncias, reclamaciones y sugerencias recibidas por la línea 311 y asistir las recibidas en los buzones físicos y digitales de la IEG.
- Asegurar el resguardo y la confidencialidad de acceso a las informaciones clasificadas como confidenciales por la institución, velando por su adecuada clasificación.

### **XIII. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO Y EL DEPARTAMENTO DE GESTIÓN DE CALIDAD**

- Coordinar la elaboración y actualización de reglamentos, políticas, procesos, programas y procedimientos relacionados al fraude para garantizar una correcta gestión de los riesgos.
- Monitorear y evaluar los riesgos identificados en los procesos y objetivos estratégicos para una correcta toma de decisiones.

### **XIV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL DEPARTAMENTO JURÍDICO**

- Verificar que las denuncias estén bien fundamentadas y sustentadas para la investigación.
- Dar cumplimiento a las medidas disciplinarias y/o administrativas que consideren apropiadas los responsables dando cumplimiento al marco legal y normativo vigente en la IEG.

### **XV. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y EL DEPARTAMENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

- Garantizar un ejercicio ético y profesional de sus funciones.
- Planificar las formaciones en materia de ética y evaluaciones de desempeño.
- Llevar a cabo el correcto procedimiento de selección de personal en cumplimiento con las directrices establecidas por el Ministerio de

Administración Pública.

- Identificar régimen de incompatibilidades e implementar herramienta control de verificación de conflictos de intereses al personal actual y a futuros empleados.

#### **XVI. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LA VICERRECTORÍA DE GESTIÓN Y SUS DEPARTAMENTOS ADMINISTRATIVO, FINANCIERO, COMPRAS Y CONTRATACIONES**

- Dar seguimiento a las labores de seguridad de la institución asegurando la protección del patrimonio físico de esta.
- Velar por el correcto manejo de los recursos económicos de la institución.
- Garantizar el cumplimiento estricto de las políticas, lineamientos y directrices establecidas en la Ley de Compras y Contrataciones.
- Realizar con los proveedores y clientes, la verificación de conflicto de intereses y la debida diligencia.

#### **XVII. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DE LAS DEMÁS OTRAS ÁREAS DE IEG**

- Ejecutar e implementar los procedimientos, controles y verificaciones necesarias para mitigar los riesgos de fraude, así como la probabilidad y ocurrencia de estos.
- Identificar y gestionar los riesgos operativos de fraude que existen en los procesos que participa o dirige.
- Conocer el programa eficaz de prevención, detección inicial e investigación de delitos.
- Recolectar y entregar informaciones oportunas, completas y veraces a los responsables del control y gestión de los riesgos sobre los procesos que maneja o sobre acciones fraudulentos de los cuales tenga conocimiento.
- Cumplir con los reglamentos, políticas, procesos y procedimientos definidos y aprobados por la Junta de directores, el Departamento de Calidad, la Unidad de Fiscalización y la Comisión de Integridad Gubernamental y Cumplimiento

Normativo.

## **XVIII. DIRECTRICES Y LINEAMIENTOS CONTRA EL FRAUDE Y LA CORRUPCIÓN**

El presente apartado, describe las directrices y actividades de control para facilitar la detección oportuna de la ocurrencia de los riesgos de fraude y corrupción internos y externos. La ejecución de estos procedimientos son responsabilidad de cada encargado de área y procesos, por lo tal motivo, cada uno debe garantizar su realización y comunicar oportunamente a la Rectoría sobre los incumplimientos o inconsistencias detectadas. Adicionalmente, la UF y CIGCN deben implementar mecanismos para validar la ejecución de estos y valorar su efectividad y eficacia.

### **A. PREVENCIÓN**

#### **➤ *Autoevaluación de riesgo de fraude y corrupción***

La IEG debe llevar a cabo una revisión periódica mediante el uso de la herramienta autoevaluación del riesgo de fraude y controles internos que les permitirá identificar nuevos riesgos específicos, analizar el impacto y la probabilidad de que ocurran, medir la efectividad de los controles y probar su eficacia y, posteriormente tomar medidas y acciones para su mitigación.

#### **➤ *Formación y concientización***

Para conseguir que el personal de IEG cuente con las habilidades y las capacidades necesarias para aplicar las normas de integridad establecidas en el código de ética y el presente programa eficaz de prevención, detección inicial e investigación de delitos, se pondrá en marcha un programa específico en formación en materia de integridad institucional y ética pública. La formación y concientización forma parte de este programa como uno de los lineamientos de carácter preventivo. Además, se dispondrá planes de formación específicos para

los miembros del personal administrativo, docente y de servicios, en especial para aquellos que están vinculados con la gestión financiera, gestión logística y gestión del talento humano.

Además, el nuevo personal deberá realizar con carácter de obligatoriedad, el curso “Inducción a la Administración Pública” donde se les capacitará acerca de la ética, derechos y deberes del servidor público.

➤ ***Prevención de conflicto de intereses***

La IEG implementará una herramienta de control interno que deberá ser remitida a los candidatos que pretendan formar parte de su institución, a proveedores y clientes en el proceso de adquisición de bienes y servicios para evitar el conflicto de intereses entre quienes forman parte de la institución y quienes pretenden establecer alguna relación comercial con ella. Las herramientas para la prevención son:

- Debida diligencia proveedores y clientes
- Verificación de conflicto de intereses a futuros empleados

➤ ***Código de ética***

La IEG posee con un código de ética que establece los lineamientos generales de cómo deben actuar todos sus colaboradores y grupos de interés, enmarcados en los principios rectores y reglas de conducta contenidas en la Ley de Función Pública 41-08, promoviendo la transparencia y la integridad en todas las relaciones internas y externas que posee.

El código de ética insta los deberes y normas de conducta por los cuales deben regirse la máxima autoridad, el empleado, el docente y los estudiantes sobre situaciones en las que se pueden ver expuestos todos los colaboradores de la IEG, siendo estas las siguientes:

- Conflicto de intereses
- Sobre la información

- Sobre control y uso de bienes
- El Medio Ambiente
- El trato con los demás
- Aplicación del código de ética.

En caso de encontrarse frente alguna de las situaciones listadas en el código de ética, los colaboradores deberán seguir las reglas de acuerdo con lo allí establecido. Asimismo, es responsable de denunciar cualquier evento de fraude o corrupción que se le presente. También es responsable por el cumplimiento de los principios definidos en este programa eficaz de prevención, detección inicial e investigación de delitos

➤ **Controles estratégicos**

La Rectoría y la Dirección de Planificación y Desarrollo deben realizar conjuntamente revisiones de alto nivel en los asuntos que involucran el logro de los objetivos de la institución, tales como:

- Seguimiento al plan estratégico institucional
- Revisión de los niveles de cumplimiento de los indicadores del Sistema de Monitoreo y Medición de la Gestión Pública establecidos por el gobierno en todas las instituciones gubernamentales.
- Monitoreo de la efectividad de los sistemas de gestión implementados en la IEG.

Además, se debe garantizar que el sistema de compensaciones y el logro de los indicadores de gestión implementados la IEG no estén generando presiones entre sus funcionarios que los pudieran inducir a cometer algún tipo de fraude.

➤ **Controles contables**

La Rectoría y la Vicerrectoría de Gestión deben establecer y garantizar la implementación de políticas y procedimientos contables adecuados para cumplir

con los requisitos legales y normativos vigentes, de acuerdo con los principios generalmente aceptados.

En ese sentido, se debe contar con controles tales como:

- Monitoreo del procedimiento de pago a proveedores y clientes.
- Seguimiento periódico de los procedimientos utilizados en las cajas generales sobre la recaudación y la facturación a clientes.
- Verificación periódica de los registros contables (conciliaciones, facturas, inventarios, ajustes, entre otros)

➤ **Controles a clientes y proveedores**

La Vicerrectoría de Gestión y sus dependencias deben garantizar la implementación y aplicación de controles que permitan gestionar de manera adecuada la contratación de los clientes y proveedores y monitorear la calidad de los productos y servicios entregados, entre los cuales se pueden mencionar:

- Seguimiento a las políticas de adquisición de bienes y servicios.
- Promover la selección objetiva de proveedores, a través de la elaboración de pliegos de condiciones específicos.
- Uso de herramientas que controlen la vinculación de proveedores y clientes que regulen los conflictos de intereses en la institución.
- Valoración periódica del desempeño de la gestión realizada por el cliente o proveedor.

➤ **Auditoría en los controles**

Las actividades de control antifraude están diseñadas para mitigar los riesgos de fraude mediante la prevención, detección y disuasión la ocurrencia de estos. Por esto, es necesario que la unidad de fiscalización implemente periódicamente las siguientes actividades como control:

- Evaluaciones de la efectividad y diseño de los controles.
- Evaluación de la efectividad de este programa antifraude y anticorrupción.
- Informes para la comunicación de las deficiencias y debilidades detectadas.
- Implementación de acciones correctivas que se deben documentar en el mapa de riesgos.

➤ ***Controles físicos y patrimoniales***

La Vicerrectoría de Gestión y sus dependencias deben garantizar la implementación y aplicación de controles que permitan obtener una seguridad razonable para los activos de la IEG y mitigar los riesgos de fraude relacionados con la sustracción de activos. Dentro de estos controles están:

- Control al ingreso de visitantes.
- Seguridad física en todas las instalaciones (alarmas, cámaras de seguridad, uso de tarjetas verificación de identidad, registro de huellas, entre otros)
- Inventarios periódicos de activos fijos y materiales y la automatización del manejo del inventario.

➤ ***Controles de la seguridad de la información***

La Rectoría y la Dirección de Tecnología de la Información y la Comunicación deben garantizar la implementación de políticas, procedimientos y controles que permitan que la información cumpla con los criterios de seguridad, calidad y el cumplimiento de las normativas vigentes. Por eso, se debe contar con controles informáticos tales como:

- Encriptación de datos y enmascaramiento de datos, mediante un algoritmo que solo pueden ser descifrados con una clave, permisos adecuados y en su defecto, que permita que los datos queden inservibles para quienes intenten violarlos.
- Borrado y resistencia de los datos que permita recuperar los datos y guardar

copias de seguridad para mitigar el riesgo de pérdida, destrucción accidental o intencional de datos.

➤ **Controles del recurso humano**

La Dirección de Recursos Humanos y sus dependencias deben garantizar la implementación de controles efectivos en sus procesos de selección, vinculación y promoción del talento humano administrativo y docente, con controles tales como:

- Verificación de competencias, antecedentes penales y conflicto de intereses.
- Evaluaciones periódicas sobre el desempeño de los funcionarios.
- Evaluaciones sobre el comportamiento y cambios en el estilo de vida en sus funcionarios.
- Valoración periódica del clima laboral.
- Monitoreo del cumplimiento del plan de vacaciones.

➤ **Segregación de funciones**

Todos los procesos de la IEG deben implementar controles que involucren segregaciones de funciones de manera tal, que cada funcionario no tenga el control sobre dos o más fases en una operación, lo cual permite reducir las oportunidades que desde su posición se puedan perpetrar, ocultar errores o fraudes en el curso normal de sus funciones. Una segregación de funciones adecuada reduce las probabilidades de errores y fraudes y que los mismos, no sean detectados.

➤ **Sistema de control interno**

El sistema de control interno debe ser sólido, debe incluir políticas y procedimientos que sean aplicados y de manera apropiada por todos los miembros que forman parte de la institución. Asimismo, se deben emitir

comunicaciones sobre el fraude, la corrupción y sus consecuencias, lo cual permitirá disminuir la probabilidad de el riesgo se materialice.

Como parte del fortalecimiento del control interno, la IEG promoverá la implementación de las normas básicas de control interno (NOBACI) que instituyen el mínimo de calidad o marco general requerido para el control interno en el sector público y proveen las bases necesarias para que los sistemas de administración de control y las unidades de auditoría puedan ser evaluados.

## **B. DETECCIÓN**

### **➤ Definición de indicadores de fraude o banderas rojas**

Dentro de las directrices establecidas en la IEG sobre la detección inicial del fraude, se destaca el establecimiento de banderas rojas o indicadores de fraude y su comunicación al órgano responsable que está en posición de detectarlos. Las banderas rojas son señales de alertas emitidas sobre la posible ocurrencia del fraude y la corrupción. Se identifican una serie de banderas rojas en el área de compras y contrataciones, la gestión financiera y gestión del talento humano:

#### ***Compras y contrataciones:***

- *Fraccionamiento del rubro o procesos de compras para evitar llevar a cabo los procedimientos establecidos por umbral.*
- *Cotizaciones y presupuestos muy elevados e incoherentes al comparar con los demás oferentes.*
- *Contratos idénticos con la misma empresa y de manera consecutiva.*
- *Adjudicaciones directas por importe próximo a los umbrales establecidos en la ley de compras y contrataciones para evitar la obligatoriedad de celebrar el proceso que corresponde.*
- *Utilización de procesos por excepción con frecuencia.*
- *Sobrevaloración en los montos iniciales de los contratos.*

- *Negativa de algún servidor público, proveedor o cliente a firmar la declaración de conflictos de intereses.*
- *Falta de claridad o transparencia en los criterios de las evaluaciones de oferta y adjudicación.*
- *Ofertas económicas de varias empresas con la misma estructura y el mismo domicilio.*
- *Quejas formales e informales sobre procesos de compras celebrados.*
- *La inexistencia de segregación de funciones al evaluar los informes técnicos y económicos en procesos que no son de compra directa o por debajo del umbral mínimo, entre otras.*

### **Gestión Financiera**

- *No conciliación de las cuentas bancarias con la contabilidad de la institución.*
- *Falta de segregación de funciones entre quienes desembolsan, cobran, registran y concilian.*
- *Discrepancias entre saldos de bancos y los registros de la contabilidad.*
- *Facturas inconsistentes con los términos en cuanto a precio, cantidad, calidad y tipo de producto o servicio prestado.*
- *Colusión entre funcionarios, clientes y proveedores para anticipar pagos antes del tiempo establecido en la institución.*
- *Registros contables que no corresponden a la realidad de los hechos económicos.*
- *Salida e ingreso de inventario sin registro en el sistema de información.*
- *Ausencia de un control de arqueos periódicos y sorpresivos a las cajas chicas.*
- *Uso del fondo de la caja chica sin un documento de gastos que respalden la salida de dinero, entre otros.*

### **Gestión del Talento Humano**

- *Pago de sueldos a personal que no se encuentran laborando en la institución.*

- *Asignación de beneficios diferenciales por categoría que no han sido aprobados para favorecer a empleados.*
- *Creación y contratación de cargos no requeridos y/o autorizados en el presupuesto anual de personal.*
- *Procesar pagos sobre viáticos y horas extras no trabajadas o sin la justificación o liquidación correspondiente.*
- *Contratación de empleados que no cumplen el perfil y/o experiencia requerida para el cargo.*
- *Vacaciones disfrutadas y no registradas.*
- *Dar preferencia en algunos empleos públicos a familiares o amigos, sin importar el mérito para ocupar el cargo.*
- *Contratación de funcionarios de alto cargo que no hayan declarado fielmente su patrimonio al entrar a o salir de un cargo en el Estado.*
- *Contratación de nuevo personal sin haber realizado el trámite de verificación de conflictos de intereses, entre otros.*

➤ **Canal de denuncias**

La IEG establece un sistema de denuncias para garantizar que todas las personas puedan notificar sobre cualquier caso de fraude y corrupción. Por eso, se recomienda a cualquier persona que posea información sobre el fraude, corrupción u otras prácticas deshonestas en contra la IEG o que involucre algún funcionario de esta, transmita la información a través de cualquiera de los siguientes medios:

- Correo electrónico de la Oficina de Acceso a la Información (OAI), [transparencia@ieg.edu.do](mailto:transparencia@ieg.edu.do)
- Vía carta o documento, para depositar en el buzón físico ubicado en las instalaciones de la institución
- Formulario en línea entrando al siguiente enlace [www.ieg.edu.do/transparencia/](http://www.ieg.edu.do/transparencia/)

- Línea de servicio independiente. Marcando vía telefónica al #311, o completando el formulario vía web a [www.311.gob.do](http://www.311.gob.do)

Este canal debe ser publicado en el portal de transparencia y páginas webs internas de la IEG que puedan tener relación con asuntos económicos y disciplinarios, así como el uso de comunicaciones, boletines informativos y campañas en las redes sociales de la institución.

➤ **Confidencialidad**

Cuando la persona denunciante solicite que su denuncia sea manejada con discrecionalidad, se tomarán las medidas necesarias para que se respete su solicitud. Todas las investigaciones realizadas por la CIGCN y la UF son confidenciales y de uso exclusivamente internos a estas unidades responsables.

De ser necesario, serán compartidos los aspectos generales con los organismos responsables de hacer la investigación criminal y aplicar la justicia.

➤ **Anonimato en las denuncias**

La IEG protegerá la identidad de los denunciante cuando deseen informar sobre el acto de fraude y corrupción de manera anónima. El procedimiento que llevará a cabo la IEG, será el siguiente:

- Generar un número de denuncia y un código al denunciante para que pueda dar seguimiento
- Solicitar alguna otra información sobre la denuncia.
- Dar respuesta sobre su caso o investigación.

En cada uno de los pasos, el denunciante podrá ver el avance de su denuncia desde el inicio hasta la conclusión de este.

➤ **Protección a los denunciantes**

La IEG no tolera ningún tipo de represalias en contra de los denunciantes que hayan informado acerca de algún acto de fraude y corrupción. Es decir, queda terminantemente prohibido tomar acciones negativas en contra de algún empleado o proveedor que posea algún contratos, convenios o acuerdos con la IEG, y haya colaborado con una auditoría o investigación de fraude.

Los denunciantes que se consideren ser objeto de represalias deberán de comunicar la situación a la CIGCN. El ejercer alguna acción de este tipo, puede ser objeto de medidas administrativas, disciplinarias o judiciales cuando fuese necesario.

## **C. CORRECCIÓN**

➤ **Conflicto de intereses y debida diligencia**

Las medidas a tomar en el caso que IEG pudiera suponer la existencia de algún conflicto de interés son:

- Informar al superior jerárquico que confirmará por escrito sí considera que existe tal conflicto.
- Aplicar la normativa vigente, ley 41-08 en sus artículos 79 y 80, numerales 2, 5 y 9,16, respectivamente.

## **D. PERSECUCIÓN**

Sí se comprueba que algún miembro que pertenece y mantiene relaciones comerciales con la IEG, ha cometido algún hecho relacionado con el fraude y corrupción, tendrá como resultado:

- Aplicación de una medida disciplinaria, que incluye la destitución de su cargo.
- Recisión de las negociaciones y los contratos entre clientes, proveedores o

funcionarios cuando se establezca la participación directa e indirecta en prácticas deshonestas.

- Comunicación a las instancias responsables de ejercer la justicia, realizar la investigación criminal y llevar el procedimiento legal con el o los implicados.

## **XIX. PROCEDIMIENTOS DE LA GESTIÓN PREVENTIVA RIESGOS DE FRAUDE**

### **➤ Evaluación de los riesgos**

El riesgo de fraude y corrupción será evaluado y gestionado de acuerdo con lo establecido en el proceso de gestión de riesgos institucionales de la IEG. Los directores de áreas, procesos, programas y proyectos deberán identificar y evaluar los riesgos en cada uno de sus niveles, incluyendo el riesgo de fraude y corrupción y aplicar medidas de mitigación, teniendo en cuenta el nivel de los riesgos involucrados, en cuanto al impacto y la probabilidad de su ocurrencia. Para ello será necesario llevar a cabo las siguientes acciones:

- Identificar factores de riesgo o indicio de fraudes relevantes.
- Identificar posibles esquemas de fraude y priorizarlos con base en el riesgo.
- Mapeo de medidas existentes con posibles esquemas de fraude e identificar brechas.
- Probar la eficacia de las medidas y controles de prevención y detección de fraude
- Documentar y reportar la evaluación de riesgo de fraude.

Con la evaluación del riesgo se pretende abarcar todos los riesgos potenciales, no solo aquellos que son susceptibles al fraude y la corrupción sino aquellos que puedan generar irregularidades o afecten el cumplimiento de normas y la buena administración.

La evaluación de riesgos debe realizarse a través de mecanismos adecuados que estén instrumentados bajo la siguiente base:

- Elaboración de un mapa de riesgos, identificando procesos, asignando valoración de los riesgos, identificación de controles, elaboración de propuestas de mejora y seguimiento a las medidas contempladas.
- Cuestionarios y entrevistas de autoevaluación de controles y procesos
- Resultados previos de auditorías internas y externas
- Casos de fraude detectados con anterioridad

## **XX. PRODECIMIENTO DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS FRAUDES**

El éxito de las investigaciones sobre fraude y corrupción está en que al momento de realizar las denuncias se incluya el mayor detalle posible. Por ejemplo, el tipo de infracción realizada; cuándo, dónde, y como ocurrió; y quién está involucrado y puede tener información sobre el caso notificado. Además, la denuncia debe contener documentos u otras pruebas relevantes. No obstante, la falta de algún documento o detalle sobre la denuncia no evita que la investigación sea llevada a cabo.

Por eso, cada vez que se detecten o se tenga conocimiento de posibles fraudes se debe llevar a cabo el siguiente procedimiento:

### ➤ ***Analizar el posible fraude***

Los responsables de llevar a cabo las investigaciones y procedimientos contenidos en este programa deben analizar las denuncias registradas a través de los diferentes medios y las recomendaciones detectadas por los controles antifraude, con el propósito de determinar si existen indicios suficientes de la materialización de un fraude.

La información objeto de fraude es confidencial. Dependiendo de cómo se desarrolle la investigación, se podrá requerir que se lleven a cabo las siguientes actividades:

- Entrevistas a funcionarios o terceros.
- Recolección y análisis de información relevante como información física y electrónica, videos de seguridad, entre otros.
- Exámenes forenses con el apoyo de un tercero, específicamente un experto.

El equipo investigador de fraude debe estar conformado por:

### ***CIGCN***

- Un representante de cada grupo ocupacional I, II, III IV y V, cinco miembros en total.
- Un cuerpo técnico conformado por cuatro integrantes: el responsable de Acceso a la Información, el responsable de Presupuesto, el responsable de Jurídico y el responsable de Activo Fijo.

Cada miembro debe cumplir con funciones y responsabilidades específicas, según lo establecido en el Decreto 791-21.

### ***UF***

- Un encargado de la unidad y los auditores internos a su cargo. El equipo investigador será conformado, según lo establecido en su plan de auditoría anual.

### **➤ *Resultados de la investigación***

Sí los resultados del análisis realizado concluyen que hay indicios fuertes sobre la materialización un fraude o actos de corrupción, se debe notificar a la Rectoría como máxima autoridad para valorar la situación y definir los pasos o acciones a seguir, los cuales pueden consistir en los citados a continuación:

- Imponer una acción disciplinaria. Es decir, canalizar vía Recursos Humanos las

sanciones aplicables en cumplimiento con marco legal y normativa vigente del servidor público.

- Ampliar la investigación, sí se requiere una indagación más profunda y especializada.
- Empezar una acción civil o penal. Sí las evidencias son concluyentes y las pérdidas asociadas son sustanciales, se debe notificar a el Departamento Jurídico para que se realice las acciones pertinentes y posteriormente, se notifique a los reguladores externos en materia de fraude y corrupción.
- Diseñar e implementar acciones correctivas que deben estar enfocadas en mitigar las causas que permitieron su ocurrencia, con el propósito de evitar que vuelvan a ocurrir.

Con la confirmación de la materialización del fraude, antes de iniciar con cualquiera de estas acciones se debe generar un informe dirigido a los responsables de tomar las decisiones que se consideren necesarias.

➤ ***Manejo de evidencias***

La IEG debe llevar a cabo procedimientos adecuados para manejar y almacenar la evidencia con el propósito de que no sea alterada, extraviada o reemplazada con falsa evidencia después que haya sido tomada en custodia. Los procedimientos generalmente incluyen documentar continuamente la posesión de la evidencia, llevando a cabo las siguientes acciones:

- Describir y registrar todos los elementos que forman parte de la evidencia.
- Sellar y etiquetar los documentos y evidencias originales en cajas o contenedores para preservar su integridad.

Una vez confirmado que las evidencias son concluyentes y las pérdidas asociadas son sustanciales, se notificará y se entregará la evidencia recolectada a los reguladores externos en materia de fraude y corrupción quienes se encargarán de iniciar el proceso penal y ejercerán la justicia.

## **XXI. PRODECIMIENTO DE CORRECCIÓN Y COMUNICACIÓN DE LOS FRAUDES**

Las actividades que deben ejecutarse con el propósito de mitigar las causas que generaron el fraude, deben llevarse a cabo mediante un tratamiento oportuno y efectivo, mediante el establecimiento de la comunicación efectiva entre las partes interesadas en los temas relacionados con este programa.

Consecuentemente, se debe llevar a cabo el siguiente procedimiento:

### **➤ *Corrección del fraude***

Con base a el informe generado por el equipo de investigación del fraude que va dirigido a los responsables de administrar este programa, deberán definir e implementar planes de acción enfocados en eliminar las causas que produjeron que ocurrieran los fraudes y actos de corrupción detectados.

Los planes deben incluir los lineamientos y establecer responsabilidades, incluyendo un seguimiento y monitoreo periódico para medir su nivel de avance y su efectividad una vez estén implementados.

### **➤ *Comunicación y divulgación***

Las políticas y procedimientos que integran este programa deben ser comunicados claramente y de manera oportuna en todos los niveles de la IEG, con el propósito de que sean conocidas y entendidas por su personal y tengan conciencia de su importancia. Además, se deben incorporar los demás grupos de interés (clientes, proveedores, entes reguladores, entre otros)

Para la realización de capacitaciones y comunicaciones internas o externas, se deben definir actividades y canales de comunicación efectivos para que pueda generarse una cultura antifraude. Asimismo, deben incorporarse indicadores que

evalúen el desempeño y los resultados obtenidos por este programa en temas relacionados con la gestión de riesgos de fraude.

Adicionalmente, las áreas responsables presentarán un informe anual consolidado sobre las denuncias recibidas y un detalle general sobre las respuestas, acciones y medidas disciplinarias llevadas a cabo.

### **3.1.1.2 PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN**

Toda elaboración, actualización, revisión y aprobación de procedimientos, políticas, programas, formatos y otros, forman parte integral del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de la IEG. Es por ello, que para el manejo adecuado y control de los documentos que forman parte del SGC se debe tener en cuentas las siguientes consideraciones:

- Quien elabora un documento no puede revisar ni aprobarlo.
- La estructura al elaborar alguna política, programa, procedimiento o formato se realizará de acuerdo con las necesidades que tenga la institución.

#### **FASE 1. PROYECCIÓN Y DESARROLLO DEL PROGRAMA**

Levantamiento de información, evaluación de todo el ambiente de control y actividades de control. Posteriormente se identificaron sus necesidades, la utilidad que se le dará al programa y su elaboración. Fue remitido para su revisión e implementación en fecha 19-05-2022.

#### **FASE 2. REVISIÓN DEL PROGRAMA**

- *Revisión 1.* Comité de Integridad Gubernamental y Cumplimiento Normativo. Verificación del programa con respecto a los decretos, normativas y entes reguladores que supervisan y monitorean el cumplimiento ético de la IEG.
- *Revisión 2.* Unidad de fiscalización. Validación del programa desde el punto del cumplimiento normativo, como parte del desarrollo de las actividades a

implementar en las NOBACI.

- *Revisión 3.* Vicerrectoría de gestión. Verificación de la información incluida en este programa de manera conjunta con sus dependencias y se realizarán las adaptaciones de lugar.
- *Revisión 4.* Departamento de Gestión de Calidad. Comprobación del aspecto normativo con respecto a las normas ISO, ley 139-01 de la MESCYT de la calidad de la educación superior, la ciencia y la tecnología y el programa fides-audit de la axencia para a calidade do sistema universitario de Galicia (ACSUG).
- *Revisión 5.* Departamento de publicaciones. Verificación y corrección del estilo en forma y fondo, para que el programa sea inteligible por los lectores de la institución.
- *Revisión 6.* Departamento de Gestión de Calidad. Adecuación del programa a los estándares institucionales (plantilla, colores, entre otros).
- *Revisión 7.* Rectoría/órgano rector. Última revisión, antes de presentar a los integrantes de la junta directiva.

### **FASE 3. APROBACIÓN DEL PROGRAMA**

Unidad máxima autoridad/ junta directiva y rectoría. Realización de la reunión de la junta directiva, mediante el cual se emite un acta que aprueba el programa y concluye con la aprobación mediante la firma del representante legal de la institución el/la rector(a).

### **FASE 4. DIFUSIÓN DEL PROGRAMA**

- *Difusión 1.* Departamento de gestión de calidad. Difusión entre directores y encargados de las diferentes áreas, unidades y áreas de la ieg. Además, la difusión copias no controladas a instituciones externas que lo soliciten, debiendo agregar “copia no controlada”.
- *Difusión 2.* Departamento de difusión y relaciones públicas. Publicación en el portal de transparencia, redes sociales, entre otros. **Ver figura 14.**

**Figura 14.** Cronograma Implementación Programa Eficaz de Prevención, Detección Inicial e Investigación de Delitos

No.	Etapa	Responsable	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Año 2022												Año 2023			
					Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	
1	Proyección y desarrollo del programa	Departamento Financiero	23-feb.-2022	19-may.-2022	X	X	X	X												
2	Revisión del programa	Comité de Integridad Gubernamental y Cumplimiento Normativo	30-may.-2022	15-jun.-2022				X	X											
		Unidad de Fiscalización	16-jun.-2022	1-jul.-2022					X	X										
		Vicerrectoría de Gestión	4-jul.-2022	15-ago.-2022						X	X									
		Departamento de Gestión de Calidad	18-ago.-2022	16-sep.-2022							X	X								
		Departamento de Publicaciones	19-sep.-2022	14-oct.-2022								X	X							
		Departamento de Gestión de Calidad	17-oct.-2022	31-oct.-2022										X						
	Despacho	1-nov.-2022	10-feb.-2023											X	X	X	X			
3	Aprobación del programa	Junta Directiva y Rectoría	13-feb.-2023	17-feb.-2023														X		
		Unidad Máxima Autoridad	20-feb.-2023	24-feb.-2023															X	
4	Difusión del programa	Departamento de Gestión de Calidad	27-feb.-2023	3-mar.-2023														X	X	
		Departamento de Gestión de Calidad	6-mar.-2023	10-mar.-2023														X	X	
		Departamento de Difusión y Relaciones Públicas	13-mar.-2023	24-mar.-2023															X	X

**Fuente:** Elaboración Propia a partir de las informaciones recibidas de los responsables.

**Importante:** La ejecución de este cronograma de implementación puede ser impactada en los tiempos, debido a factores externos relacionados con las entidades reguladoras. Entre ellas: Ministerio de Educación de la Rep. Dom, Ministerio de Administración Pública, Dirección General de Ética e Integridad Gubernamental, entre otros. Asimismo, dentro de la revisión interna, se incluye la consulta a dichas entidades para verificar que la puesta en marcha no sea contraria, a las resoluciones emitidas por ellos.

## CONCLUSIONES

La problemática que enfrentan la mayoría de los países del mundo con la corrupción y el fraude en el Estado y empresas privadas, el aumento de la pobreza, la falta de buenas costumbres, entre otros, son razones suficientes para que la máxima autoridad de cualquier institución pública disponga de mejoras en su sistema de control interno, a través de controles especializados enfocados en la auditoría forense.

Ante la comprobación de que los casos de corrupción y fraude aumentan cada día y es notable que la corrupción siempre se ha sido favorecida por la impunidad, por eso ha sido casi imposible detenerla. Por eso ha sido necesaria una participación más efectiva de la auditoría forense en las instituciones públicas, pues garantiza disuadir las prácticas deshonestas, promoviendo la responsabilidad, transparencia y brindando protección a los recursos asignados

En el desarrollo de esta investigación se aplicaron procedimientos como la autoevaluación del sistema del control interno, se evaluaron los procesos más vulnerables: la Gestión Logística y la Gestión Financiera; se identificaron y valoraron los riesgos relacionados con esquemas de fraude, entre ellos: la sobrevaloración de servicios y bienes para recibir un porcentaje de ganancia por parte del adjudicado, pérdida de propiedad, planta y equipo por robo, pérdidas no justificadas por deterioro en inventarios, proveedores sin cumplir requisitos de calidad del bien o servicio que fueron adjudicados y autorizados para su pago, entre otros. También, bienes o servicios autorizados para su pago, que no fueron recibidos, políticas y procedimientos contables que no correspondan a la naturaleza de la institución con respecto a las amortizaciones, depreciación, provisiones, diferidos, activos en uso, ingresos, gastos, entre otros. El propósito fundamental de este diagnóstico fue medir la eficacia y eficiencia de controles implementados.

Los métodos utilizados y el análisis de la información incluyeron la aplicación de auditoría forense preventiva y sus diferentes herramientas en la Institución Educativa Gubernamental, para la elaboración de una propuesta que reducirá los riesgos sobre el fraude y la corrupción de manera significativa, fortalecerá la imagen institucional y brindará una seguridad razonable a su gestión y protección a los recursos asignados.

Los aportes más significativos en el desarrollo de la presente investigación fueron creados a partir de la ciencia especializada que apoya en la lucha para erradicar el fraude y la corrupción. La propuesta incluyó: El uso de la herramienta autoevaluación de riesgos de fraude y corrupción, controles de verificación de conflicto de intereses entre futuros colaboradores y los actuales y la debida diligencia entre clientes, proveedores y empleados. Por último, se elaboró un programa eficaz de prevención, detección inicial e investigación de delitos como parte de un mecanismo indispensable formará parte del sistema de control interno. El programa establece funciones y responsabilidades entre los titulares y colaboradores de la IEG. Además, se incorporan políticas, directrices, lineamientos y procedimientos que deberán llevarse a cabo para una correcta gestión de sus riesgos de fraude y corrupción.

Por eso, se concluye destacando que el presente trabajo de investigación ha cumplido con sus objetivos para apoyar en la prevención y lucha contra el fraude y la corrupción, generar un valor agregado a los procesos operativos más vulnerables, brindar transparencia en las operaciones realizadas y garantizar la credibilidad de los funcionarios e instituciones públicas como la IEG.

## RECOMENDACIONES

- Implementar un sistema o herramienta automatizada para la administración del inventario y realizar conteo físico de manera periódica.
- Realizar arqueos sorpresivos y periódicos de fondos de combustibles, cajas chicas y cajas generales para evitar que se presenten situaciones con funcionarios que puedan aprovechar y apoderarse de fondos que no les pertenecen.
- Establecer un régimen de responsabilidades en los funcionarios públicos que tienen asignados algún tipo de activo y se compruebe que han sido robados por descuido y su no utilidad por uso inadecuado.
- Homogenizar la base de datos de los proveedores registrados en el sistema de información contable para evitar duplicidad en los proveedores y no exista el riesgo de que se paguen las mismas facturas.
- Implementar políticas y procedimientos financieros que establezcan lineamientos sobre pagos, gastos, ingresos, activos en uso, entre otros.
- Implementar las herramientas propuestas sobre la debida diligencia en proveedores y clientes en los procesos de adquisición de bienes y servicios y verificación de conflictos de intereses a candidatos en proceso de selección.
- Incluir en el plan de capacitación anual formaciones sobre ética, fraude y corrupción, para brindar a funcionarios los conocimientos necesarios para identificar y alertar sobre acciones fraudulentas e impropias.
- Implementar un proceso de gestión de riesgo de fraude y corrupción que incluya todos los procesos, programas y proyectos en general.
- Ejecutar el programa eficaz de prevención, detección inicial e investigación de delitos propuesto, que permitirá realizar el despliegue de las actividades y controles para mitigar los riesgos de fraude y corrupción en la IEG.

## BIBLIOGRAFIA

Asociación de Examinadores de Fraudes Certificados (2020). *Informe a las Naciones. Estudio Global 2020 sobre fraude y abuso ocupacional*. <https://acfe-public.s3-us-west-2.amazonaws.com/2020-Report-to-the-Nations.pdf>

Bishop, T. (2010). *Capacidad de recuperación empresarial: administración del creciente riesgo de fraude y corrupción*. Ecoe Ediciones.

Cáceres, Z., Novo C. Martínez R. y Nova R. (2010). *Auditoría forense aplicada al lavado de activos en las instituciones financieras*. Colección Unapep por un Mundo Mejor. Serie Investigación No.4. Santo Domingo. Universidad APEC.

Cano D., Lugo D. (2010). *Auditoría financiera forense: en la investigación de delitos económicos y financieros, lavado de dinero y activos, financiación del terrorismo*. Editor Buenos Aires, Valleta .

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) (2016). *Resumen ejecutivo de gestión de riesgos de fraude. (based on Framework COSO 2013)* <https://www.coso.org/documents/COSO-Fraud-Risk-Management-Guide-Executive-Summary.pdf>

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013). *Control Interno- Marco Integrado*. <https://www.coso.org/Documents/990025P-Executive-Summary-final-may20.pdf>

Contraloría General de la República Dominicana (2011) *Resolución No. 001/11 Normas Básicas de Control Interno*. <https://www.contraloria.gob.do/phocadownload/Nobaci/Normas/normasbasicasdec ontrolinterno.pdf>

El Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (2013). *Norma internacional de auditoría 240, responsabilidades del auditor en la auditoría de estados financieros con respecto al fraude*

El Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (2013). *Norma internacional de auditoría 500, evidencia de auditoría.*

Espino, M. (2014). *Fundamentos de auditoría.* Grupo Editorial Patria S.A DE C.V

Estupiñán, R. (2015). *Control interno y fraudes: análisis de informe caso I, II y III con base en ciclos transaccionales.* 3ª Edición. Ecoe Ediciones Ltda.

Fonseca, A. (2014). *Auditoria forense aplicada a las instituciones de educación superior: proceso de investigaciones forenses a fraudes en las instituciones de educación superior.* Editor San Bernardino CA, Academia Española

La Fábrica del Pensamiento Instituto del Auditores Internos de España (2015). *Gestión de Riesgo de Fraude: Prevención, Detección e Investigación* [Archivo PDF] [https://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/f%C3%A1brica-fraude.original.pdf](https://auditoresinternos.es/uploads/media_items/f%C3%A1brica-fraude.original.pdf)

Márquez, R. (2018) *Auditoría Forense.* 1ª. Edición Editorial IMCP.

Organización Internacional de Normalización (2018). *Gestión del Riesgo-Directrices (ISO 31000:2018)* [Archivo PDF] <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:es>

Rocha J. (2009) *Auditoria Forense, Técnicas de Detección Investigación de Fraudes e Irregularidades.* Ediciones SIMMER. Santa Cruz – Bolivia

# ANEXOS

## Anexo #1. Permiso de la institución para realizar la investigación.



### SOLICITUD Y AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL PARA REALIZACIÓN DE TRABAJO FINAL

Yo, **Jane Bernalys Villar Diaz** cédula **402-2117232-9** matrícula de la Universidad APEC **A00107514** estudiante de término del programa de **Maestría en Auditoría Integral y Control de Gestión** cursando la asignatura de Trabajo Final, solicito la autorización de

para realizar mi trabajo final sobre: **Propuesta de Implementación de Herramientas y Mecanismos Basados en la Auditoría Forense y su Impacto en la Gestión de Riesgos de Fraude y Corrupción en una Entidad Educativa-Gubernamental para finales del 2022.**

y acceder a las informaciones que precisaré para este fin.

Este trabajo tiene por objetivo, **Elaborar una propuesta sobre la implementación de herramientas y mecanismos basados en la auditoría forense que puedan apoyar la gestión de los riesgos de fraudes, delitos financieros y la corrupción en la institución, a fin de prevenir, mitigar y detectar cualquier acto ilícito en su entorno.**

 (Firma)

Yo, Jane Bernalys Villar Diaz con el cargo de Maestrante cédula 402-2117232-9 autoriza a realizar el trabajo final arriba señalado y que el mismo podrá:

- Utilizar el nombre de la empresa  Utilizar un pseudónimo
- Ser expuesto ante compañeros, profesores y personal de la Universidad APEC
- Includido dentro del acervo de la Biblioteca de UNAPEC
- Aplicado en el área correspondiente dentro de la empresa si responde a las necesidades diagnosticadas.

 (Firma y sello)



**Anexo # 2. Tabulación de resultados sobre cuestionario de "Autoevaluación de Controles IEG" y sus cinco componentes a funcionarios de La Institución Educativa Gubernamental (IEG)**

Pregunta	Respuestas			Total	Resultados			
	Sí	No	Sí, parcialmente		%	%	%	%
<b>I. EVALUACIÓN DEL COMPONENTE DEL AMBIENTE DE CONTROL</b>								
1- ¿Difunde la Misión, visión y valores de la institución educativa gubernamental (IEG)?	41	2	12	55	75%	4%	22%	100%
2- ¿El personal conoce los objetivos estratégicos, las atribuciones y los principales procesos a cargo de la (IEG)?	18	3	34	55	33%	5%	62%	100%
3- ¿Existe un Código de Ética y se promueve su observación?	47	1	7	55	85%	2%	13%	100%
4- ¿Realiza actividades que fomentan la integración de su personal y favorecen el clima laboral?	20	5	30	55	36%	9%	55%	100%
5- ¿Para desarrollar y reclutar al personal competente la IEG cumple con la ley de Función Pública y las demás normativas y disposiciones establecidas por el Ministerio de Administración Pública (MAP)?	37	1	17	55	67%	2%	31%	100%
6- ¿El programa de organización está actualizado y corresponde con la estructura organizacional autorizada por el MAP?	36	3	16	55	65%	5%	29%	100%
7- ¿Los perfiles y las descripciones de puestos están definidos y alineados con las funciones del área a la que corresponden?	31	1	23	55	56%	2%	42%	100%
8- ¿Cuenta la institución, con políticas, procedimientos, reglamentos, instructivos o equivalentes para la ejecución de sus procesos y son conocidos por el personal?	27	3	25	55	49%	5%	45%	100%
9- ¿Difunde y promueve la observancia de las Normas Básicas de Control Interno para el Sector Público (NOBACI)?	33	5	17	55	60%	9%	31%	100%

Pregunta	Respuestas				Resultados			
	Sí	No	Sí, parcialmente	Total	%	%	%	%
<b>II. EVALUACIÓN COMPONENTE VALORACIÓN Y ADM. LOS RIESGOS</b>								
10- ¿Los objetivos y metas de los principales procesos a cargo del área a cargo son difundidos entre su personal?	35	3	17	55	64%	5%	31%	100%
11- ¿Se promueve una cultura de administración de riesgos a través de acciones de capacitación del personal responsable de los procesos?	21	10	24	55	38%	18%	44%	100%
12- ¿Realiza y documenta la evaluación de riesgos de los principales procesos?	16	11	28	55	29%	20%	51%	100%
13- ¿En la evaluación de riesgos de los principales procesos de la IEG considera la posibilidad de fraude y corrupción?	17	17	21	55	31%	31%	38%	100%
14- ¿Los principales procesos cuentan con sus correspondientes Matrices de Valoración y Administración de Riesgos?	21	14	20	55	38%	25%	36%	100%
15- ¿La IEG dispone de medios o sistemas apoyados en tecnología, que le permitan disponer de información confiable y oportuna para el proceso de Valoración de Riesgos?	17	16	22	55	31%	29%	40%	100%
16- ¿La IEG cuenta con políticas y procedimientos establecidos y aprobados relacionados con la administración del riesgo de fraude y corrupción?	19	17	19	55	35%	31%	35%	100%
17- ¿Existe un proceso para gestionar el riesgo de fraude y corrupción?	18	22	15	55	33%	40%	27%	100%

Pregunta	Respuestas				Resultados			
	Sí	No	Sí, parcialmente	Total	%	%	%	%
<b>III. EVALUACIÓN DEL COMPONENTE ACTIVIDADES DE CONTROL</b>								
18- ¿Los controles implementados apoyan la administración de riesgos de los principales procesos?	21	7	27	55	38%	13%	49%	100%
19- ¿Los controles implementados en los principales procesos y están documentados en el Programa de Procedimientos?	21	6	28	55	38%	11%	51%	100%
20- ¿El programa de procedimientos está actualizado y corresponde a las atribuciones de la unidad o área que usted dirige?	24	9	22	55	44%	16%	40%	100%
21- ¿La IEG Implementa actividades para asegurar el cumplimiento del programa de procedimientos?	16	13	26	55	29%	24%	47%	100%
22- ¿Los principales procesos de la unidad que usted dirige están soportados en sistemas de información?	28	14	13	55	51%	25%	24%	100%
23- ¿Los recursos institucionales (financieros, materiales y tecnológicos) de la unidad que usted dirige están debidamente resguardados?	35	2	18	55	64%	4%	33%	100%
24- ¿Tiene implementados controles para asegurar que el acceso y la administración de la información se realice por el personal facultado?	43	3	9	55	78%	5%	16%	100%
25- ¿Evalúa periódicamente la efectividad de las actividades de control implementadas?	24	8	23	55	44%	15%	42%	100%

Pregunta	Respuestas				Resultados			
	Sí	No	Sí, parcialmente	Total	%	%	%	%
<b>IV. EVALUACIÓN DEL COMPONENTE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>								
26- ¿Las actividades de control implementadas contribuyen a que la información que utiliza y genera sea de calidad, pertinente, veraz, oportuna, accesible, transparente, objetiva e independiente?	36	3	16	55	65%	5%	29%	100%
27- ¿Existen políticas y procedimientos implementados sobre Seguridad de la Información?	28	7	20	55	51%	13%	36%	100%
28- ¿Los sistemas de información implementados aseguran la calidad, pertinencia, veracidad, oportunidad, accesibilidad, transparencia, objetividad e independencia de la información?	28	2	25	55	51%	4%	45%	100%
29- ¿Tiene formalmente establecidas líneas o un plan de comunicación interna y externa para difundir los programas, metas y objetivos de la IEG?	38	4	13	55	69%	7%	24%	100%
30- ¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten recibir retroalimentación del personal respecto del avance del programa de trabajo, las metas y los objetivos?	34	6	15	55	62%	11%	27%	100%
31- ¿Las líneas de comunicación e información establecidas permiten la atención de requerimientos de usuarios externos?	32	7	16	55	58%	13%	29%	100%
32- ¿Las líneas de comunicación e información brindan la debida discrecionalidad y protección al usuario interno o externo, en caso de querer denunciar algún acto de fraude y corrupción?	32	4	19	55	58%	7%	35%	100%

Pregunta	Respuestas				Resultados			
	Sí	No	Sí, parcialmente	Total	%	%	%	%
<b>V. EVALUACIÓN DEL COMPONENTE SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO</b>								
33- ¿Evalúa que los componentes del control interno están presentes y funcionan adecuadamente en área que usted dirige?	32	3	20	55	58%	5%	36%	100%
34- ¿Comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a los niveles facultados para aplicar medidas correctivas?	30	2	23	55	55%	4%	42%	100%
35- ¿Se asegura que sean atendidas las recomendaciones en materia de control interno, emitidas por los auditores internos y externos?	38	1	16	55	69%	2%	29%	100%