

**Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de  
Compensación Familiar Compensar**



**Propuesta para reducir el riesgo de fraude en la tesorería de la Caja de Compensación  
Familiar Compensar**

**Lady Alexandra Fuentes Caína**

**Johanna Marcela Vergara Fonseca**

**Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO**

**Rectoría Bogotá**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Programa de Especialización en Gerencia Financiera**

**Agosto de 2024**

**Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de  
Compensación Familiar Compensar**

**Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de  
Compensación Familiar Compensar**

**Lady Alexandra Fuentes Caína**

**Johanna Marcela Vergara Fonseca**

**Trabajo de Grado Presentado como requisito para optar al título Especialista en Gerencia  
Financiera**

**Asesor**

**Campo Elías López-Rodríguez**

**Docente Investigador de la Facultad de Ciencias Empresariales**

**Corporación Universitaria Minuto De Dios - UNIMINUTO**

**Rectoría Bogotá**

**Facultad de Ciencias Empresariales**

**Programa de Especialización en Gerencia Financiera**

**Agosto de 2024**

# **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

## **Dedicatoria**

A mis padres por todo su esfuerzo y dedicación, y por que siempre me enseñaron la importancia de salir adelante.

A mi hija por la paciencia que tuvo durante este proceso. Aunque parezca un poco loco a nuestros gatos porque siempre estuvieron al lado nuestro mientras recibíamos clase y hacíamos los trabajos.

A nuestros docentes y asesores, que con su paciencia, orientación y guía nos llevaron hasta donde estamos hoy.

A todas las personas que de alguna manera contribuyeron para que este sueño se hiciera realidad.

# **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

## **Agradecimientos**

Primeramente agradecemos a DIOS, por que nos dio la fuerza y nos llevo por el camino de la perseverancia para poder iniciar y culminar satisfactoriamente este nuevo logro profesional en nuestras vidas, es un proceso que aunque no es fácil tampoco es imposible y es por ello que hoy estamos en este punto, finalizando una especialización y subiendo un peldaño más en nuestra vida profesional. A nuestra familia porque gracias a su constancia y dedicación nos enseñaron que siempre debemos seguir adelante y buscando la forma de crecer en nuestro conocimiento y crecimiento académico, para llegar a aportar algo a la sociedad. A nuestros docentes por su tiempo, su dedicación, por compartir conocimiento y sobre todo tener el don de la enseñanza, es algo maravilloso.

**Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de  
Compensación Familiar Compensar**

**Contenido**

Resumen.....	9
Introducción.....	10
1. Problema.....	133
1.1 Descripción del problema.....	133
1.2 Pregunta de investigación.....	155
2. Justificación.....	166
3. Objetivos.....	199
3.1. Objetivo general.....	199
3.2. Objetivos específicos.....	199
4. Marco de referencia.....	20
4.1. Marco teórico.....	20
4.2. Marco legal.....	26
5. Metodología.....	27
5.1. Alcance de la investigación.....	27
5.2. Enfoque metodológico.....	27
5.3. Población.....	28
5.4. Instrumentos.....	29
5.5. Procedimientos.....	30
5.6. Consideraciones éticas.....	31
6. Resultados.....	33

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

6.1. Diagnóstico.....	33
6.2. Relación de Hallazgos.....	33
6.2.1. Gestión de riesgos en tesorería .....	33
6.2.2. Riesgos no financieros .....	34
6.2.3. Riesgos financieros.....	34
6.3. Requisitos de obligatorio cumplimiento.....	35
6.4. Estructura Organizacional para la Gestión de Riesgos.....	36
6.4.1. Oficial de cumplimiento o persona encargada por la entidad para la ejecución del SICOFS.....	39
6.4.2. Todos los colaboradores .....	40
6.5. Etapas del SICOFS .....	40
6.6. Políticas generales del sistema integrado de administración de riesgos.....	42
6.7. Etapas de gestión de riesgo.....	43
6.8. Declaración de los niveles tolerancia y apetito de riesgos .....	44
6.9. Gestión de eventos de riesgo materializados.....	49
6.9.1. Etapas de la gestión de riesgo.....	50
6.10. Análisis de casos.....	51
6.11. Propuesta para reducir el riesgo de fraude en la tesorería .....	53
7. Conclusiones.....	57
8. Recomendaciones.....	60
Referencias bibliográficas.....	63

# **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

## **Lista de tablas**

Tabla 1. Niveles de Responsabilidad frente a la Gestión de Riesgos.....	38
Tabla 2. Niveles de exposición y escala de atribución.....	45
Tabla 3. Nivel de Impacto.....	46
Tabla 4. Niveles de probabilidad e impacto.....	49

# **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

## **Lista de figuras**

Figura 1 flujograma de técnicas de investigación.....	31
Figura 2. Riesgos en la tesorería.....	35
Figura 3. Estructura para la gestión de riesgos.....	37
Figura 4. Subsistema de administración del riesgo de corrupción, opacidad y fraude.....	41
Figura 5. Etapas en la gestión de eventos materializados.....	51

# **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

## **Resumen**

En el presente proyecto de investigación se busca analizar los impactos que puede llegar a tener una empresa al presentarse un evento de fraude. Así mismo mostrar los diferentes tipos de riesgos a los cuales está expuesta una compañía, y la importancia de implementar un sistema de control interno que permita generar un monitoreo constante ante la ejecución de los procesos, que sea lo suficientemente robusto y bien documentado, el cual a través de políticas claras, establezca controles y/o acciones que permiten mitigar la materialización de los riesgos, y de la misma forma generar planes de acción para los riesgos que se han materializado, y lo más importante es involucrar a todo el personal de la empresa e indicarles cuál es la importancia de la implementación de un sistema de control interno.

**Palabras claves:** Riesgo de fraude interno, tesorería, riesgo financiero.

## **Abstract**

This research project seeks to analyze the impacts that a company can have when a fraud event occurs. Likewise, show the different types of risks to which a company is exposed, and the importance of implementing an internal control system that allows for constant monitoring of the execution of processes, which is sufficiently robust and well documented, which Through clear policies, establish controls and/or actions that allow mitigating the materialization of risks, and in the same way generate action plans for the risks that have materialized, and the most important thing is to involve all the personnel of the company. company and tell them what is the importance of implementing an internal control system.

**Keywords:** Risk of internal fraud, treasury, financial risk.

# **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

## **Introducción**

La presente investigación se refiere al riesgo de fraude, el cual con el tiempo se ha convertido en un factor relevante para las organizaciones debido al alto impacto negativo en pérdidas financieras que puede llegar a tener, por lo que es necesario tener claras las políticas y procesos que ayuden a evitar su ocurrencia mediante la identificación de aquellos los tipos de fraude a los que puede ser más susceptibles, principalmente en áreas como la tesorería que manejan los flujos de caja de forma directa, de manera que se requiere un sistema de gestión del riesgo que logre la medición, evaluación y control siendo lo suficientemente efectiva de acuerdo a las necesidades presentadas.

Este trabajo se justificó a partir de la identificación de los riesgos de fraude interno presentados en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar algunos materializados, otros simplemente identificados y el impacto negativo que tienen en la organización mediante la revisión de estudios de caso y análisis documental, en donde se logra conocer el funcionamiento del sistema de gestión del riesgo y a su vez se tiene como objeto dar propuestas que permitan mitigar esos eventos de riesgo materializado, mejorando los procesos y utilizando nuevas tecnologías que contribuyen a una mejora continua oportuna.

La investigación se sustentó mediante postulados conceptuales de Osorio et al., (2017) quien indica que a nivel general toda actividad de negocio está asociada a un riesgo por lo que no puede ser eliminado, bajo esa premisa las organizaciones deben administrar aquellos factores que lo aumentan y reducirlos de manera que logren alcanzar ventajas estratégicas, una de las principales problemáticas a las que se ve enfrentada la gerencia es a la incorporación de medidas

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

efectivas para hacerle frente al riesgo de fraude, no obstante Useda (2016) expone la importancia que generar la matriz de riesgos la cual debe estar enfocada en la probabilidad de ocurrencia de los eventos y las consecuencias que tiene en términos generales en una organización. En la actualidad hablar sobre la prevención del fraude es un término común e importante al generar alertas tempranas que lo puedan mitigar por medio de la implementación del sistema de control interno (Rodríguez et al., 2021).

El trabajo se realiza por medio de un alcance descriptivo con el fin de identificar las problemáticas presentadas en función de lograr cumplir con los objetivos propuestos, así mismo cuenta con un enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) debido a que se requiere el análisis de cifras y de aquellos eventos de riesgo que permiten la elaboración de propuestas, la población abordada es la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar y el instrumento utilizado es el análisis documental y el estudio de caso, el procedimiento fue la identificación y análisis del sistema de gestión del riesgo de fraude mediante los procesos, políticas y procedimientos, conocer a detalle el análisis de casos donde se obtiene las principales problemáticas a tratar ,se tuvo en cuenta algunos componentes éticos como la beneficencia, no maleficencia, justicia y respeto por las instituciones y las personas que participaron en esta investigación.

Entre resultados más relevantes de este trabajo, está la identificación de los riesgos a los que se encuentra expuesta la tesorería ,la evaluación de los eventos materializados en busca de estrategias que permitan mitigar el fraude por medio de ayudas tecnológicas y el fortalecimiento de los controles internos mediante especificaciones en cuanto a permisos otorgados por roles en este caso para usuarios preparadores y aprobadores de pagos en los portales bancarios y en el

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

ERP SAP que cierran las brechas por las cuales se ejecutó un fraude. Adicional se realizó el análisis del sistema de control, políticas y matriz de riesgo de la caja de compensación con el fin de tener claro los procedimientos para que las propuestas logren tener el impacto esperado para la gerencia financiera para reducir el fraude.

Finalmente, con esta investigación se puede concluir la importancia de la prevención del fraude en las organizaciones a través de políticas, procedimientos que son un complemento en la gestión del riesgo que requiere un seguimiento constante mediante la identificación, medición, análisis y control de eventos que disminuyan la probabilidad de ocurrencia y pérdidas económicas. Con respecto a la población objeto de estudio se identifican falencias en procedimientos y falta de control en las operaciones por lo que se debe entrar a trabajar en como disminuir el riesgo, con las alternativas propuestas se espera que se optimicen los procesos en el corto y mediano plazo y se realice el respectivo estudio por parte de la gerencia del impacto negativo que genera en la tesorería tener un riesgo abierto por lo que se debe contemplar el aumento en la planta de empleados en el área para no ver afectados los indicadores de oportunidad por la ejecución de pagos más seguros.

# **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

## **1. Problema**

### **1.1 Descripción del problema**

Actualmente en las compañías del mundo, el marco normativo obliga a los órganos de contratación a adoptar medidas que contribuyen a luchar contra la corrupción y el fraude para que estos eventos no se presenten en las compañías y evitar futuramente pérdidas significativas, se generan actividades que buscan la detección de destrezas irregulares, de origen fraudulento y con ello generar planes de acción como respuesta a la presentación de dichas acciones y lograr así reducir las consecuencias que estos actos traen para la compañía (García, 2019).

El riesgo operacional es resultado de fallas en los procedimientos susceptibles de inspección por parte de la dirección y de eventos externos no vigilados en donde la identificación, control y medición para mitigarlo en la gestión de diferentes tipos de riesgo en las organizaciones es un tema de suma relevancia para el desarrollo y funcionamiento de estas. Para llevar a cabo la gestión del riesgo se requiere que se involucren al talento humano, recursos económicos y financieros para llevar un seguimiento oportuno en cuanto a la administración del riesgo operacional que tenga en cuenta la determinación y planteamiento de un método para la mitigación y control (Estrada et al., 2018).

Para afrontar el riesgo de fraude se debe instaurar una cultura de riesgo, evaluar qué herramientas se necesitan para realizar la valoración teniendo en cuenta factores cualitativos y cuantitativos, contemplar cobertura de pérdidas, los eventos clasificados de alta severidad por lo

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

general no suelen ser estables en el largo plazo por lo que la cobertura en estos casos no suele ser suficiente o excesiva en referencia al impacto financiero que puede generarse (Fructuoso, 2018).

En la mayoría de las organizaciones la gestión y control del riesgo de fraude es asignada al área de auditoría interna afirmación que contrasta con recomendaciones que indican que debe estar estructurado dentro de una matriz de gestión de riesgo, resultando la auditoría interna como responsable de verificar la incorporación del marco de gestión y su aplicación en los procesos. La medición permite que se incluya el cálculo de la rentabilidad ajustada al riesgo acercándose más a la realidad en el modelo de creación de valor en una compañía (Rodríguez, 2005).

Se proponen tres enfoques para calcular requerimientos de capital por riesgo operacional de menor a mayor sofisticación y sensibilidad al riesgo: (basic indicator approach o BIA); método estándar (standardized approach o SA); y metodologías de medición avanzada (advanced measurement approach o AMA). Tanto el método básico como el estándar cubren los riesgos con capital equivalente a un porcentaje fijo en los ingresos brutos, en cuanto al método avanzado el requerimiento de capital es igual a la medida que da el sistema interno de medición del riesgo (Rodríguez, 2005).

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado traemos a colación diferentes eventos de fraude, algunos de estos materializados en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar ejecutados por funcionarios de los diferentes frentes del área (recaudo y gestión de egresos), los cuales han traído afectación negativa a la situación financiera de la organización, a su vez se detallan aquellos riesgos que se encuentran latentes y necesitan ser tratados antes de que se materialicen, para ello se requiere conocer a fondo los procedimientos con el fin de identificar los puntos frágiles y establecer estrategias de control más efectivas.

# **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

## **1.2 Pregunta de investigación**

¿De qué forma se puede reducir el riesgo de fraude interno de la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar?

# **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

## **2. Justificación**

La razón principal de realizar este trabajo es poder analizar y detectar cuales son los riesgos de fraude interno que se pueden presentar en la ejecución de tareas diarias de pagos y recaudo en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar con el fin de crear una propuesta para mitigar dichos riesgos y con ello evitar que se materialicen, teniendo en cuenta que una materialización de riesgo puede impactar a la compañía de forma económica, operativa, reputacional, legal.

Es importante definir que un riesgo es la posibilidad de que ocurra algún suceso que claramente tendrá un impacto sobre los objetivos definidos o planteados por un ente, los cuales se miden en términos de consecuencias, cuando ocurre y no se han establecido controles y probabilidades cuando se materializa, pero anteriormente se han establecido controles para que su impacto no sea tan grande (australiano, 1999).

Es significativo enfatizar que el fraude se puede presentar de varias formas, una de ellas incluye a los consumidores, en la realización de inversiones, por manipulación de los sistemas o de la información existente en la compañía para un beneficio propio, manipulación de mercado, robo de identidad, desviación de recursos, fraude informático, en fin existe gran diversidad de fraudes que se pueden presentar en una empresa (De la torre et al., 2020).

Es de suma relevancia que una de las fuentes por la cual se pueden detectar la aparición de los riesgos en una empresa es a través de la realización de las auditorías internas, en ellas se revisan todos y cada uno de los procesos en detalle y claramente se evidencian riesgos, una de estas es la auditoría financiera en la cual haciendo énfasis en la NIA-ES 315 la cual indica que su

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

objetivo es que el auditor se identifique y valore los riesgos de incorrección material, por fraude o error, tanto en los estados financieros como en las afirmaciones, conociendo la organización y su entorno, incluido su control interno, con el propósito de suministrar una base para el diseño y la implementación de respuestas a los riesgos valorados de incorrección material (Nicolás & Madrid, 2019).

Se informa que en el momento de realizar una auditoría se identifican los riesgos en los procesos de carácter residual y/o inherente que pueden generarse por un error humano o con consentimiento, en este último caso es lo que conocemos como mala praxis, o fraude. lo que se ve reflejado en la presentación de los estados financieros de la compañía al presentarse diferencias injustificadas o poco verosímiles, es por ello que las auditorías en las compañías cumplen un papel muy importante en una empresa.

Las auditorías son una fuente importante para la identificación de riesgos, desde cada área y en este caso particular desde el área de tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar, por ello es importante ver bajo que sucesos se genera pagos dobles, o que el sistema tenga una caída y afecte la ejecución del proceso de pagos o verificación de ingresos, que se deje de realizar un pago como de impuestos o seguridad social y generen cobro de intereses de mora o por incumplir un pago a un cliente y este pueda generar acciones legales en contra de la compañía, o un tema tecnológico como un ataque cibernético por hackers con virus, o generación de pagos de forma manual lo que permita la manipulación de la información del pago ( para ello es importante generar archivos encriptados y que los mismos se puedan cargar a los distintos portales bancarios), el error en el perfilamiento de usuarios en los portales bancarios de acuerdo con el cargo y rol en la gestión de pagos específicamente en usuarios preparadores y

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

aprobadores generando que cualquier persona pueda autorizar un pago y exista un fraude, o un evento de carácter natural puede desencadenar incumplimiento y por ende también es un riesgo, es por ello que se deben contemplar todas las posibilidades de ocurrencia de estos hechos y otros tantos más y generar planes de acción o control que permitan mitigar el riesgo, y así mismo el impacto para la compañía.

Por lo anterior es importante destacar que se deben crear políticas de gestión de riesgo y/o un sistema de control interno lo suficientemente robusto que logre minimizar al máximo el fraude, aunque este riesgo sea inherente a la operación, lo ideal es evitar la materialización y que el impacto sea muy leve en las organizaciones, sin que genere daños o perjuicios de gran impacto (Castañeda, 2018).

# **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

## **3. Objetivos**

### **3.1. Objetivo general**

Explorar una serie de propuestas que permitan reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar.

### **3.2. Objetivos específicos**

- Conocer los riesgos de fraude y su impacto desde una perspectiva teórica y conceptual.
- Diagnosticar la situación actual de los riesgos materializados en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar.
- Diseñar propuestas que garanticen la efectividad en la gestión del riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar.

# **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

## **4. Marco de referencia**

### **4.1. Marco teórico**

Actualmente hablar sobre la prevención del fraude es un término común e importante al generar una alerta roja de la cual los empresarios deben preocuparse por lo que resulta de suma importancia la implementación de un sistema de control interno, (Rodríguez et al., 2021). Sin embargo, Osorio et al., (2017) declara que una vez definidas las labores con el fin de mitigar o eliminar riesgos, las organizaciones deben monitorear constantemente los procesos con el fin de identificar nuevos riesgos y que se continúen ejecutando acciones enfocadas en la gestión de los riesgos restantes. En la fase de mitigación de riesgo de fraude, se crean las actividades para evitar que no se presenten los riesgos, pero también actividades a realizar cuando se materializan los riesgos y que ellos no sean de gran impacto para la compañía (Paredes-Rodríguez et al., 2022).

El riesgo operacional se entiende como el riesgo de pérdida generada, debido a fallas en los procesos, en la ejecución de las tareas o funciones del personal y los sistemas internos o sistemas externos, muchos no se pueden proveer, pero si se pueden controlar (Martínez et al., 2017). Como lo indica Osorio et al., (2017) a nivel general una actividad de negocio está asociada a un riesgo por lo que no puede ser eliminado, en ese caso las organizaciones necesitan administrar los factores que lo aumentan y reducirlos de manera que logre alcanzar ventajas estratégicas, por lo tanto una de las principales problemáticas a las que se ve enfrentada la gerencia es la incorporación de medidas de riesgo de fraude, se pueden tomar como decisiones de carácter estratégico a largo plazo incluidos los riesgos y beneficios, garantizando la cooperación usuario-proveedor (Tabares-Urrea et al., 2020).

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

Con el paso de los años las organizaciones han dado importancia a los riesgos que se dan por fallas en infraestructura tecnológica y sistemas de información. El riesgo operacional es inherente a toda acción en la que interceden procesos, plataformas tecnológicas y personas (Aragón et al.,2016), incluyen los riesgos legales y riesgo reputacional, los cuales generan pérdidas (de imagen, dinero, productividad y oportunidad) por insuficiencias o falencias y pueden ser de índole interno como (como recursos humanos, procesos, tecnología infraestructura) y también externos (Martínez et al., 2017). Para Tabares-Urrea et al., (2020) el riesgo operativo se asocia a la incertidumbre de un proceso, como la demanda de clientes, cantidades a suministrar y fluctuaciones en los costos, y también se habla de riesgos disruptivos que abarcan los desastres naturales (terremotos) y humanos (ataques terroristas).

Según Aragón et al., (2019) el riesgo operacional ha existido en toda la operación de una empresa, este se definió en los noventa con la quiebra del Barings Bank el más importante de Londres a raíz de la falta de control en las operaciones especulativas de uno de sus operarios, por lo tanto las empresas crean sistemas de prevención de riesgos para contrarrestar los eventos de ocurrencia por índole humano, de procesos y/o del sistema interno, de igual forma los riesgos operacionales incluyen riesgos legales, de mercado, de liquidez, de negocio, de pérdida de reputación (Useda, 2016), las empresas deben realizar esfuerzos económicos y contar con un grupo especializado de personas, para contrarrestar los riesgos operacionales y crear bases de datos como una matriz de riesgos con información de las pérdidas y cuantificación de estas para la compañía (Martínez et al., 2017).

El riesgo operacional refiere a la probabilidad de que eventos inesperados sucedan, como resultado de alteraciones en la cotidianidad de una operación. Tiene un amplio número de

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

definiciones y discusiones a su alrededor ultimamente ocurre independiente si de administra o no (Osorio et al., 2017). Según López et al., (2021) estudios indican que el factor que más incidencia tiene sobre el riesgo operacional es el de las personas, seguido por los eventos externos y por último los procesos, con relación a las TIC's el riesgo de fraude proviene de la posibilidad que produzca una pérdida financiera debido al inadecuado uso de estas, atentando contra la confidencialidad, integridad, disponibilidad y oportunidad de la información (Aragón et al., 2019).

En una compañía se debe comenzar por identificar los riesgos de fraude, es decir en el proceso a ejecutar se debe evaluar cuales son los riesgos que se podrían presentar, si se llegarán a materializar cuál sería su impacto y/o como se podrían mitigar (Paredes-Rodriguez et al., 2022). Por ejemplo, las entidades del sector bancario, principalmente se enfocan en definir variables que puedan incrementar el tipo de pérdidas que se generan al determinar el capital en riesgo operacional que puede afectar a la empresa, se busca crear acciones que no incrementen su nivel (Cruz Martínez et al., 2017). En conformidad con Useda (2016) es claro que el análisis de riesgo se debe realizar dependiendo en que sector se encuentre la empresa, esto porque no es lo mismo una empresa del sector financiero al sector de construcción, la tipología es totalmente diferente.

De acuerdo con García Regal et al., (2018) la adecuada gestión de riesgo operacional hace que cuando se materialice un riesgo de fraude el impacto que éste tenga, no genere traumatismos mayores en la compañía y al contrario esta tenga un plan de trabajo que permita dar manejo o solución, Cada sector de la economía maneja sus propios riesgos, el sector financiero es quizá uno de los sectores con una mayor probabilidad de ocurrencia y nuevos riesgos, por lo cual tienen la necesidad de crear indicadores de riesgos para estudio permanente

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

(Vahos-Zuleta et al.,2021). Como indica Venegas-Martínez et al., (2015) en el sector salud existen varios tipos de riesgos asociados como por ejemplo la administración de riesgos en salud, administración del riesgo operativo y la administración de riesgos generales del negocio, cada sector de la economía de país maneja riesgos diferentes.

En el sistema financiero el riesgo que genera más pérdidas a nivel económico, y reputacional, sin duda alguna es el riesgo operacional, así mismo es el que quizá ha llevado más empresas a la quiebra por no establecer los controles necesarios permanente (Vahos-Zuleta et al., 2021), como indica Venegas-Martínez et al., (2015) el riesgo en términos financieros se define como una pérdida potencial en el valor de los activos, pero en términos generales presentan diferentes clases de riesgos, entre ellos riesgo de mercado, crediticio, operativo, de liquidez, legal, reputacional. El riesgo operacional es muy dinámico o cambiante, y así mismo tiene su grado de complejidad, y esta condición es en general para todos los sectores de la economía en la cual se encuentren las empresas, pues pueden aparecer nuevos riesgos (Cruz Martínez et al., 2017).

Diferentes autores mencionan fases en la gestión de riesgos de fraude como identificación, evaluación, priorización, modelamiento, mitigación, monitoreo entre otras, pero en las que más concuerdan es en la identificación, evaluación, gestión y monitoreo de los riesgos en el sistema de gestión (Osorio et al., 2017). Las organizaciones cuentan con una unidad de riesgo a quien se le delega la gestión de este por medio un oficial de riesgo que entre sus funciones tiene la identificación, medición y control mediante la verificación del grado impacto de las medidas de protección establecidas (López et al., 2021). De acuerdo con Cruz Martínez et al., (2017) para poder establecer alternativas para controlar de una mejor forma el riesgo

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

operacional existen varias elecciones una de ellas es la lógica difusa, es una disciplina matemática que utiliza expresiones que no son totalmente ciertas ni totalmente falsas, pero actualmente tiene muchos seguidores.

Como manifiesta Venegas-Martínez et al., (2015) la gestión integral del riesgo financiero y del riesgo operativo es un reto muy importante para las empresas porque si no se tiene control sobre los mismos las compañías se pueden llegar a ver muy afectadas por su impacto cuando los riesgos en este caso de fraude se materialicen. El riesgo operativo es difícil de identificar y más aún de medir; es una figura con una gama de prácticas de la operación en las organizaciones por lo tanto su correcta administración se convierte en un deber para gestionar problemas futuros y se materialicen los riesgos (Aragón et al., 2019). El plan de continuidad del negocio es el documento que contiene el conjunto de labores para reaccionar en cualquiera de los escenarios antes, durante y después de la materialización de un evento de riesgo (López et al., 2021).

Vahos-Zuleta et al., (2021) manifiesta que el riesgo operativo es la posibilidad de incurrir pérdidas por deficiencias, fallas en el recurso humano o las personas, los procesos, la tecnología o los sistemas de la compañía, la infraestructura o por factores externos (no predecibles), para ello se deben contemplar todas las posibilidades. De otra parte, Useda (2016) afirma que los riesgos operacionales son aquellos eventos que generan pérdidas por eventos de tipo externo y por fallas en los procesos, los cuales pueden ser por factor humano o por fallas en el sistema interno, afectando el cumplimiento de la compañía. En la identificación de los riesgos se requiere establecer posibles amenazas sistemáticas, el riesgo puede darse en operación interna o externa. En la evaluación se determina la probabilidad de los factores de riesgo, define acciones de acuerdo con los resultados producto de la materialización del riesgo (Osorio et al., 2017).

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

De acuerdo con García Regal et al., (2018) la gestión de riesgo operacional es una metodología que permite identificar, analizar evaluar, tratar y monitorear los diferentes riesgos a los cuales puede estar expuesta la organización como tal, logrando minimizar perdidas y maximizar oportunidades, las cuales son planeadas estratégicamente. Los riesgos tienen tres (3) etapas elementales las cuales son identificación (porque es allí en donde se tipifican los distintos tipos de riesgos), cuantificación y gestión, esto con el fin que la empresa cuente con una matriz que le permita identificar los riesgos, ver cuál sería su impacto y plan de trabajo (Venegas-Martínez et al., 2015). Para realizar una gestión de riesgo de fraude exitosa en una compañía, se debe desarrollar en tres fases, las cuales contemplan la identificación, medición y evaluación y finalmente gestión de riesgo, y en la última fase básicamente es una mitigación de riesgos (Paredes-Rodríguez et al., 2022).

Como resultado de la gestión del riesgo se obtienen decisiones estratégicas que inciden en la operación de una empresa tomando como puntos clave las causas y consecuencias, la tolerancia al riesgo y controles definidos para el mismo (Aragón et al., 2019). No obstante, Useda (2016) expone que la importancia de generar una matriz de riesgos operacionales está enfocada en la probabilidad de ocurrencia de los eventos operacionales y las consecuencias que puede llegar a tener en la contabilidad y en términos generales para las empresas. En la priorización del riesgo operacional, se realiza con una matriz de riesgos en donde se valora el nivel de impacto de los diversos riesgos, para ello se debe indicar si el riesgo es alto, medio o bajo para la compañía (Paredes-Rodríguez et al., 2022).

# **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

## **4.2. Marco legal**

- **Circular Externa 025 De 2020**

Por medio de la cual actualiza las instrucciones concernientes a la gestión del riesgo operacional (SARO) que se deben hacer en las entidades vigiladas (Superintendencia Financiera de Colombia, 2020).

- **Decreto 1053 de 2014**

Por el cual se establece el régimen de autorización para los planes, programas y proyectos de inversión en obras y servicios sociales que ejecuten las cajas de compensación familiar (Función Pública, 2014).

- **Ley 789 de 2002**

Por medio de la “cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo”, define que es el sistema de protección social, así mismo menciona algunas de las funciones de la Superintendencia de Subsidio Familiar y habla acerca de temas relevantes para el Sistema de Subsidio Familiar (Función Pública, 2002).

- **Ley 21 de 1982**

Por medio de esta ley se modifica el régimen del subsidio familiar y se dictan otras disposiciones con relación a las cajas de compensación familiar, aportes de los empleados (congreso de la República de Colombia, 1982)

# **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

## **5. Metodología**

### **5.1. Alcance de la investigación**

El alcance propuesto para esta investigación es de carácter descriptivo, teniendo en cuenta que permite identificar los problemas presentados en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar con el fin de poder realizar una propuesta que permita reducir el riesgo operacional mediante la obtención del contexto, situaciones y sucesos que han llevado a la materialización de riesgos, los actores implicados (personas, tecnología, factores externos) con el fin de tener la mayor cantidad de datos para establecer las causas y posibles planes de acción que permitan llegar al objetivo que es reducirlo.

El enfoque descriptivo para Cauas (2015) explica aspectos importantes en personas, comunidades o problemáticas sujetas a un análisis, seleccionando una serie de acontecimientos y midiéndolos con el fin de describir el objetivo de estudio con datos estadísticos que permiten responder al cómo, quien, cuando y donde. Este enfoque puede ser de carácter cuantitativo y cualitativo y se relaciona con la pregunta de investigación, consiste en la recopilación de datos, con frecuencia utiliza ayudas visuales como tablas y gráficos reportando datos resumidos que facilitan el análisis y las conclusiones en una investigación (Abreu, 2012).

### **5.2. Enfoque metodológico**

La propuesta investigativa de este proyecto, tendrá un enfoque de carácter mixto, el cual se utilizaran bajo los enfoques metodológicos de investigación cualitativos y cuantitativos,

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

debido al análisis matemático y estadístico que se le suministrara a la información recolectada, igualmente se relaciona con el objetivo de la presente investigación a partir de la elaboración de una propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en el área de tesorería, la cual se efectiva y le proporcione a la entidad unos resultados favorables y permitan mitigar los riesgos existentes en la operatividad diaria de la compañía.

Como manifiesta Fernández (2016) el enfoque mixto es la unión de dos enfoques metodológicos de investigación en las ciencias humanistas y sociales los cuales se dividen en dos grupos, cuantitativos y cualitativos y lo más apropiado es que se utilicen conjuntamente. De igual manera Ramos (2015) indica que existe una importante tendencia investigativa que integra los dos enfoques de investigación los cuales son cualitativos y los cuantitativos y es lo que se denomina enfoque de investigación mixto, la utilización de este método genera resultados óptimos.

### **5.3. Población**

La población de este proyecto de investigación está enfocada en la Caja de Compensación Familiar Compensar fundada el 15 de noviembre de 1978, es una entidad de protección social integral, privada y sin ánimo de lucro, enmarcada en el campo de la protección social, su finalidad es el desarrollo de las familias, trabajadores y empresas como motor de transformación y progreso social. Como entidad de seguridad social facilita a sus afiliados a través de planes de bienestar, un amplio portafolio de servicios que le permite, mediante su utilización empresarial e individual generar condiciones que favorecen el desarrollo personal y laboral de sus trabajadores y grupo familiar. Entre sus funciones esta brindar beneficios en:

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

Distribución de subsidios, salud, educación, recreación, cultura, turismo, deporte, vivienda y crédito.

La población trabajada en el presente proyecto de investigación es finita, como manifiesta Hernández et al., (2014) es aquella en la que se pueden conocer, contactar, y contar con todas las personas que conforman una población determinada, así mismo permite que se pueda llegar a estudiar de una forma mucho más fácil y completa, obteniendo resultados más veraces y contundentes. Este tipo de población no debe superar las 20.000 unidades.

### **5.4. Instrumentos**

Las técnicas con las cuales se va a obtener la información de esta investigación son el análisis documental y el estudio de caso. El análisis documental se va a desarrollar porque se necesita llegar al contexto de la situación actual que tiene la organización investigada con relación al objetivo de buscar una propuesta que logre reducir el riesgo de fraude interno por medio de informes actas que permitan tener datos cuantitativos y cualitativos. El estudio de caso es el instrumento principal porque con él se abordan las problemáticas presentadas en cuanto al riesgo de fraude interno que facilite la propuesta en busca de mitigarlo.

Según Cauas (2015), el estudio de caso tiene como objeto indagar a fondo fenómenos y establecer generalizaciones con relación a la población a la cual atañe. El análisis documental se reseña el trabajo realizado por otros por lo que reconstruye archivos, informes, publicaciones, todo tipo de documentos que faciliten la obtención de información en un proceso investigativo (Cauas, 2015).

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

### **5.5. Procedimientos.**

Teniendo en cuenta los instrumentos que vamos a utilizar, como primer recurso se busca identificar mediante estudios de caso, los riesgos de fraude interno materializados en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar, con la cual se debe entrar analizar las causas y consecuencias en la organización, sus principales actores, con qué frecuencia se presentan, como se han resuelto y si en realidad siguen siendo un riesgo latente en la organización.

El fin es entrar a determinar la problemática presentada, con el objetivo de buscar alternativas que permitan el desarrollo de esta investigación en función de sus objetivos que es encontrar una propuesta de mitigación del riesgo operacional.

De la mano de los estudios de caso entra el análisis documental con el que revisaremos artículos relacionados con el tema que permitan hacer comparativos y análisis que contribuyan a fundamentar ideas al momento de proponer una solución, otra fuente que se considera tener son los procedimientos que fundamentan la operación en la tesorería para establecer si en algún momento no se está cumpliendo. Y por último insumo tenemos las actas que se obtienen después de la materialización de los riesgos con los planes de acción que se han tomado con referencia a cada caso, su estatus y si actualmente son suficientes para combatir el riesgo.

## Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar

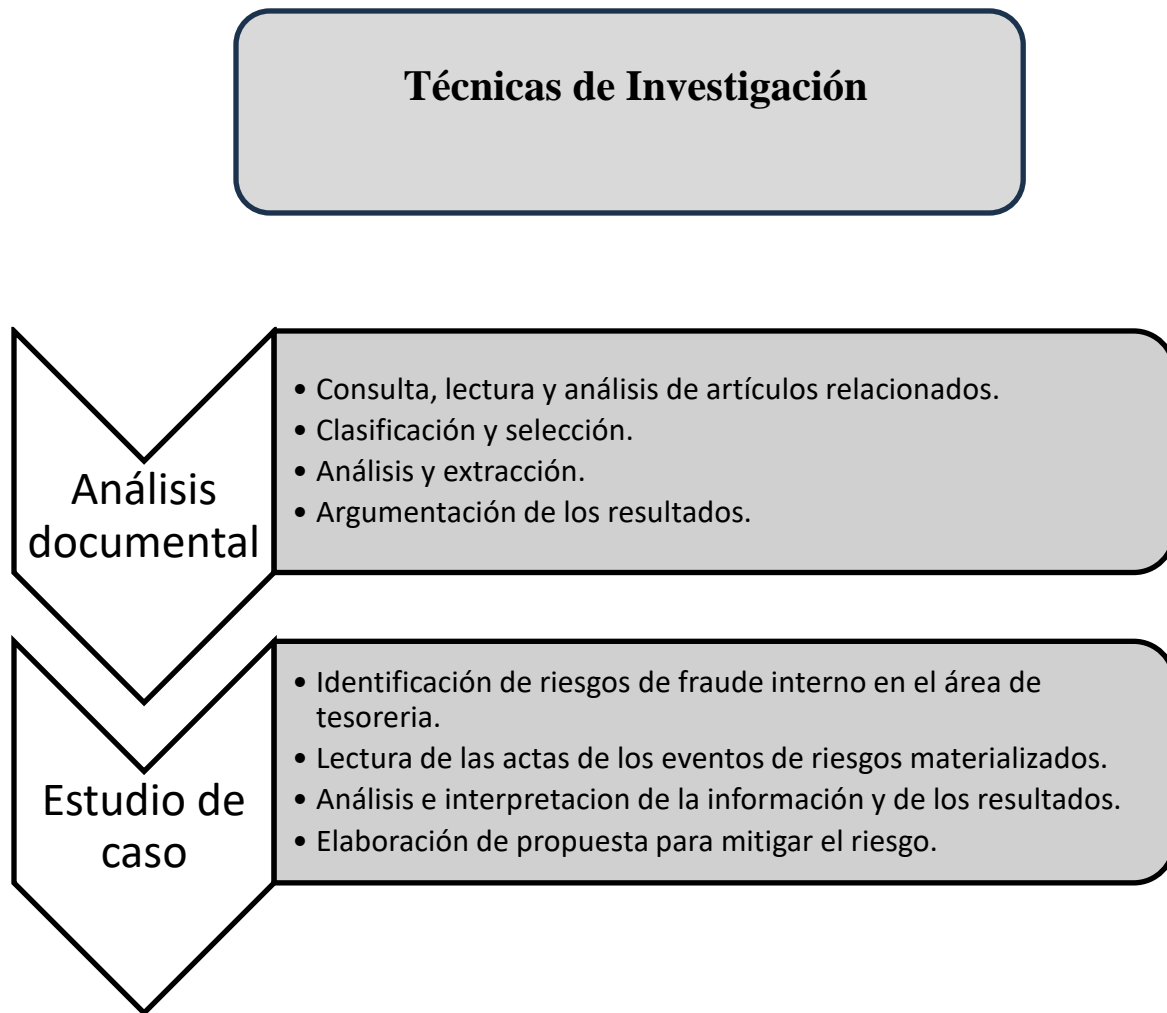


Figura 1 flujograma de técnicas de investigación

Fuente: Elaboración propia.

### 5.6. Consideraciones éticas

La presente investigación es sin ánimo de lucro, su único propósito es de carácter académico e investigativo, manejando los principios bioéticos de beneficencia, no maleficencia,

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

justicia y respeto por las personas en todo el proceso de investigación el cual busca analizar las situación actual de la población estudiada con el fin de realizar una propuesta que permita disminuir la problemática planteada en este caso el riesgo de fraude interno teniendo clara la responsabilidad que implica el buen manejo de la información obtenida en el transcurso de la investigación, con la ética que corresponde.

# **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

## **6. Resultados**

### **6.1. Diagnóstico**

En el proceso de investigación la recolección de información para el análisis documental no generó ningún inconveniente ya que se pudo obtener y consultar la información para trabajarla. Para los estudios de caso la información se obtiene de los hechos vividos desde el trabajo propio de en la tesorería de la caja de compensación familiar Compensar y la documentación que queda como traza, se ha conocido exactamente los hechos ocurridos, el resultado de la materialización de los fraudes y del cómo se trata y se hace el respectivo escalamiento al área de riesgo el cual entra hacer el respectivo análisis del caso, consideramos que hacen falta más controles por parte de la tesorería que logren mitigar el fraude interno de una forma más efectiva.

### **6.2. Relación de Hallazgos**

#### **6.2.1. Gestión de riesgos en tesorería**

La gestión de riesgos en Compensar se realiza de manera integral y tiene como objetivo administrar los diversos riesgos financieros y no financieros como se evidencia en la figura 2, en los cuales se ve expuesta la corporación en virtud de su objeto social y su estrategia. Es importante mencionar que se tienen definidos e implementados lineamientos, políticas,

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

procedimientos y metodologías para identificar, medir, controlar y monitorear dichos riesgos, enmarcado en el cumplimiento normativo o en la adopción voluntaria de buenas prácticas. En cumplimiento con la normatividad vigente que establecen los lineamientos para la unidad de tesorería de la caja de compensación familiar Compensar que actualmente gestiona entre otros los siguientes subsistemas de riesgo a nivel corporativo, en el marco de la estructura documental definida y aprobada por el consejo directivo:

### **6.2.2. Riesgos no financieros:**

- ❖ Riesgo operacional: administrado y controlado por el sistema de administración del riesgo operativo.
- ❖ Riesgo de fraude, corrupción y soborno: soportado por el código de ética y conducta, política anticorrupción.
- ❖ Riesgos de proyectos: controlado por el sistema administración riesgo operativo y procedimiento del sistema integrado riesgos.

### **6.2.3. Riesgos financieros:**

- Riesgo de mercado en el marco del portafolio de inversiones: contenido en el manual del sistema administración riesgo mercado.
- Riesgo de liquidez: manual sistema administración riesgo liquidez.
- Riesgo de crédito: manual sistema administración riesgo crédito.

## Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar



Figura 2. Riesgos en la tesorería.

Fuente: Elaboración propia.

### 6.3. Requisitos de obligatorio cumplimiento

- La identificación y gestión de riesgos asociados con la unidad de tesorería se debe realizar en el marco de los lineamientos que para la administración de riesgos tiene establecido el proceso de riesgo corporativo y cumplimiento.
- Todo nuevo proyecto, producto, proceso, tecnología, sistema de información o cambio en los existentes que implique destinación de recursos de la unidad de tesorería, deberá contar con una autoevaluación de riesgos previa a su implementación, en la cual se determinen las acciones de tratamiento para aquellos riesgos que se identifiquen.

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

- Implementar instrumentos para reducir o prevenir a la entidad de posibles pérdidas, tales como alertas tempranas, sistemas de control acordes con el nivel de exposición al riesgo de cada proceso, planes de contingencia e indicadores de gestión.
- Se deberán ejecutar sesiones periódicas interdisciplinarias para hacer seguimiento a la fuente y destinación de los recursos, proyección de intereses, tiempos de recuperación, comportamiento de indicadores, alertas tempranas identificadas con el fin de establecer si es necesario ajustes a riesgos, controles o definición de nuevas estrategias de mitigación.
- Como parte de la autogestión y autocontrol, es deber de los colaboradores con responsabilidad o interacción en la administración de los recursos de la unidad de tesorería participar activamente en la gestión de riesgos y controles de acuerdo con lo establecido en la política del sistema de administración de riesgos.
- El proceso de auditoría corporativa y la revisoría fiscal deben realizar una evaluación periódica a la unidad de tesorería en cuanto al cumplimiento de lineamientos conforme a lo reglamentado por la normatividad interna y externa vigente.

### **6.4. Estructura Organizacional para la Gestión de Riesgos**

La estructura establecida para la gestión de riesgos se define como se observa en la figura 3 en donde se encuentra el consejo directivo como principal órgano, quien designa un comité de auditoría riesgo y cumplimiento, es la encargada de velar que se estén cumpliendo toda la normatividad vigente, y ellos van de la mano con la auditoria corporativa o llamada revisoría fiscal, quien realiza constantemente auditorias de control a las diferentes áreas y verificar que

## Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar

debilidades pueden presentar los procesos; por otro lado existe el director de compensar quien es el encargado de presentar informes de gestión al consejo directivo. Luego hay un área de cumplimiento direccionado por un oficial de cumplimiento quien es el encargado de validar el cumplimiento de la norma con relación a lo que requieren los organismos reguladores, las cuales son de obligatorio cumplimiento por parte de todos los colaboradores, gerentes de procesos y directores de unidades de servicio y gerencias ejecutivas.

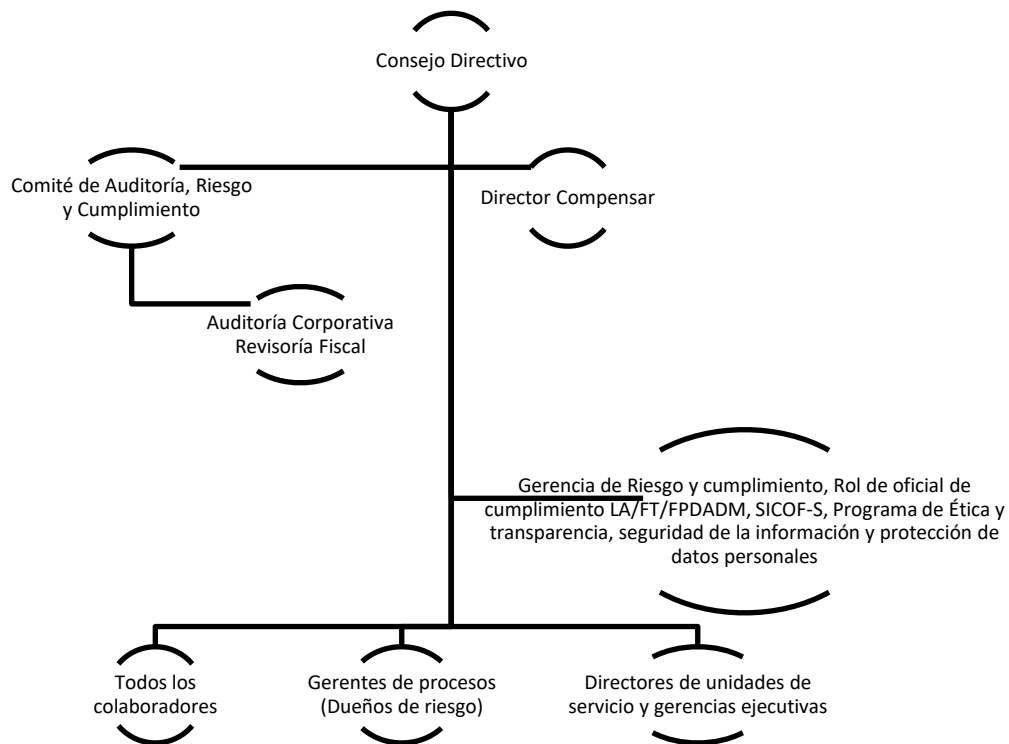


Figura 3. Estructura para la gestión de riesgos.

Fuente: Elaboración propia.

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

Los niveles de responsabilidad frente a la gestión de riesgo, muestra las diferentes líneas de acción y los órganos responsables de velar por el cumplimiento de la responsabilidad frente al riesgo, en ese orden existen cuatro (4) líneas así: en la línea estratégica, se encarga de estimar el estado del sistema de control interno de la empresa, y de esta línea hacen parte el consejo directivo, comité de autoría, riesgo y cumplimiento, y la alta dirección. En la primera línea los gerentes de proceso y los colaboradores en general, son los encargados de velar por implementar o ajustar los controles para lograr el cumplimiento de la gestión del riesgo; en la segunda línea los responsables de riesgos corporativo y cumplimiento deben entrar informes a la alta dirección de la compañía, con la información relacionada a la gestión de riesgos; y finalmente en la línea tercera en donde la parte de auditoría corporativa y revisora fiscal se encargan de valorar, el cumplimiento de los controles en la operación de acuerdo a los lineamientos establecidos por la compañía, y en ello pueden verificar las falencias que pueden llegar a tener los procesos y como establecer estrategias con los gerentes para fortalecerlos y blindarlos.

**Tabla 1. Niveles de Responsabilidad frente a la Gestión de Riesgos**

<b>Líneas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Responsabilidad frente al riesgo</b>
<b>Estratégica</b>	Consejo Directivo, Comité de Auditoría, Riesgo y Cumplimiento, Alta Dirección	Evaluar el estado del sistema de control interno de Compensar
<b>Primera Línea</b>	Gerentes de Proceso, Colaboradores en general	Acciones de riesgo en los cuales los controles establecidos hacen la operación de

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

---

		efectividad y ajustan controles de modelos para resumir la satisfacción de un cliente por el proceso de riesgo y cumplimiento
<b>Segunda Línea</b>	Riesgo Corporativo y Cumplimiento	Presentar informe a la alta Dirección de la gestión de riesgos, los aspectos relevantes en esta gestión, las actualizaciones de los perfiles de riesgo en unidades y el consolidado de Compensar.
<b>Tercera Línea</b>	Auditoría Corporativa y Revisoría Fiscal	Evaluar de forma independiente la efectividad de los controles en la operación y el cumplimiento de estos frente al diseño establecido.

---

Fuente: Elaboración propia.

### **6.4.1. Oficial de cumplimiento o persona encargada por la entidad para la ejecución del SICOFS**

El oficial de cumplimiento o persona encargada por la entidad para la ejecución del SICOFS, es el responsable de dirigir la implementación de los procedimientos de prevención y control, y verificar al interior de la entidad su operatividad y su adecuado funcionamiento, para

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

lo cual debe demostrar la ejecución de los controles que le corresponden. Así mismo debe dejar constancia documental de sus actuaciones en esta materia, mediante memorandos, cartas, actas de reuniones o los documentos que resulten pertinentes para el efecto. Adicional, debe mantener a disposición del auditor interno, el revisor fiscal y demás órganos de supervisión o control los soportes necesarios para acreditar la correcta implementación del SICOFS, en sus diferentes elementos, procesos y procedimientos.

### **6.4.2. Todos los colaboradores**

Es responsabilidad de todo colaborador de Compensar reportar al canal de denuncia y ante su jefe inmediato cualquier posible falta, irregularidad o comportamiento inusual relacionado con corrupción, opacidad, fraude, soborno, soborno transnacional, apropiación de bienes y cuentas fraudulentas, lavado de activos, financiación del terrorismo y proliferación de armas de destrucción masivas, acoso, conflicto de interés, inhabilidades e incompatibilidades, uso indebido de bienes y/o servicios, indebida administración de la seguridad de la información del que tenga conocimiento.

### **6.5. Etapas del SICOFS**

El proceso gestionar el riesgo corporativo y cumplimiento desarrolla, de acuerdo con la metodología descrita en el procedimiento del sistema de administración del riesgo, la administración del Riesgo de corrupción, opacidad, fraude, soborno, soborno transnacional,

## Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar

apropiación de bienes y cuentas fraudulentas al interior de la entidad. Este procedimiento incluye las etapas de identificación, medición, control y monitoreo y aplica las buenas prácticas del ciclo de ISO 31000:2018 como se muestra en la figura 4.

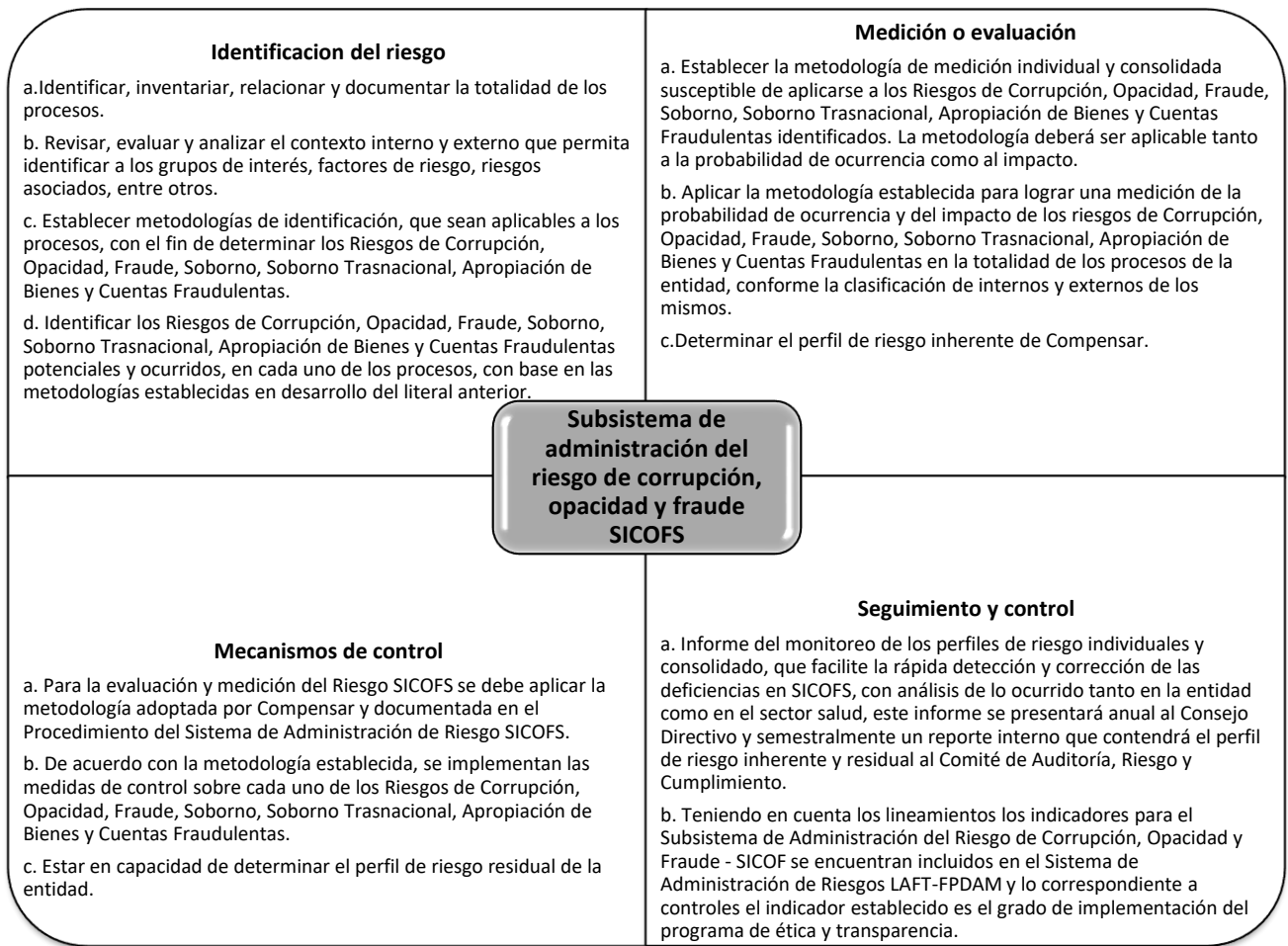


Figura 4. Subsistema de administración del riesgo de corrupción, opacidad y fraude

Fuente: Elaboración propia.

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

### **6.6. Políticas generales del sistema integrado de administración de riesgos**

Entre las principales políticas enmarcadas en el sistema integrado de administración de riesgos se encuentran las siguientes:

- Compensar cuenta con lineamientos específicos de ética y conducta que orientan el actuar de los funcionarios para el oportuno y efectivo funcionamiento de cada uno de los subsistemas de administración de riesgos, establecidos en el código de ética y conducta de la organización. Compensar instaura y promueve una cultura de autocontrol, autorregulación, autogestión y mejoramiento continuo en todos los niveles de la entidad, inspirada y liderada por el consejo directivo, que oriente el desarrollo de competencias en la gestión de los riesgos ante los cuales está expuesta la organización.
- Es deber de los órganos de administración, de control y de todos los colaboradores, asegurar el cumplimiento de las normas internas y externas relacionadas con la administración de riesgos, especialmente aquellos relacionados con corrupción, soborno, soborno transnacional, opacidad y Fraude.
- El actuar de los colaboradores de la entidad para el oportuno y efectivo funcionamiento de cada uno de los subsistemas de administración de riesgos está regido por lo establecido en el código de ética y conducta adoptado por Compensar.
- Compensar determina los niveles de tolerancia de exposición a los riesgos ante los cuales se encuentra expuesta por medio de la definición de criterios en las metodologías, así

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

como las atribuciones para la toma de decisión frente a posibles pérdidas o materializaciones, de acuerdo con la naturaleza de cada uno de los negocios y riesgos identificados.

### **6.7. Etapas de la gestión de riesgos**

- ✓ Contexto Organizacional: Esta etapa implica comprender el contexto en el que opera la organización, incluyendo sus objetivos, estructura, cultura, y entorno interno y externo. Se identifican los criterios que se utilizarán para evaluar y priorizar los riesgos, incluyendo los objetivos de la organización, los límites de tolerancia al riesgo y los requisitos legales y regulatorios.
- ✓ Comunicación y Consulta: Implica establecer canales efectivos de comunicación y consulta con todas las partes interesadas relevantes.
- ✓ Evaluación de Riesgos: en cuanto a la evaluación de riesgos encontramos los principales factores:
  - Identificación de Riesgos: Se identifican los riesgos potenciales que podrían afectar la capacidad de la organización para lograr sus objetivos.
  - Análisis de Riesgos: Los riesgos identificados se analizan en términos de su probabilidad de ocurrencia y su impacto potencial en los objetivos de la organización.
  - Valoración de Riesgos: Se evalúan los riesgos priorizados para determinar si son aceptables o si se requieren medidas adicionales de mitigación.

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

- **Tratamiento de Riesgos:** Se desarrollan e implementan planes de acción para mitigar, transferir, eliminar o aceptar los riesgos identificados y que se encuentren por fuera del apetito y tolerancia establecidos Compensar.
- **Monitoreo y Revisión:** Se establecen mecanismos para monitorear continuamente los riesgos y revisa el enfoque de gestión de riesgos según sea necesario.
- **Registro y Documentación:** Se mantiene un registro documentado de todos los aspectos del proceso de gestión de riesgos, incluyendo los riesgos identificados, las medidas de mitigación y los resultados de las revisiones.

### **6.8. Declaración de los niveles tolerancia y apetito de riesgos**

La política del sistema integrado de administración de riesgos expresa los subsistemas de riesgo y los niveles de exposición que Compensar está dispuesta a asumir para poder llevar a cabo su plan estratégico y la ejecución de sus operaciones sin desviaciones relevantes incluso en situaciones de tensión. El objetivo no es eliminar todos los riesgos, sino asumir un nivel prudente de riesgos que permita cumplir con el propósito estratégico establecido y generar beneficios a los afiliados, usuarios y grupos de interés.

Una vez se realiza la identificación y calificación de los riesgos, se debe definir la forma en que la entidad debe tener respuesta al mismo de acuerdo con el nivel de exposición. Ahora bien, se tienen establecidos cuatro niveles de exposición de riesgo así: crítico, alto, moderado y tolerable, el nivel de tolerancia definido en Compensar se encuentra establecido básicamente para los riesgos con exposición moderada y tolerable.

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

Cuando se realice la solicitud de aceptación del riesgo el gerente del proceso debe diligenciar el formato establecido informado la justificación de la solicitud y describiendo los controles compensatorios que se establecieron para aprobación y firma de la instancia correspondiente. En la Tabla 2 se establecen las acciones requeridas para dar respuesta al riesgo de acuerdo con el nivel de criticidad y la escala de atribuciones establecidas cuando la decisión es la de aceptar el riesgo:

**Tabla 2. Niveles de exposición y escala de atribución**

<b>Niveles de Criticidad</b>	<b>Acción requerida</b>	<b>Asignación para aceptación del riesgo</b>
<b>Critico</b>	Requiere la definición inmediata de un plan de tratamiento para la mitigación del riesgo.	Comité de Auditoría, Riesgo y Cumplimiento
<b>Alto</b>	Requiere la definición inmediata de un plan de tratamiento para la mitigación del riesgo.	Director de Unidad
<b>Moderado</b>	No requiere la definición de un plan de tratamiento para el control o mitigación	No requiere aceptación del riesgo, es de gestión del
<b>Tolerable</b>	de los riesgos, pero si monitoreo permanente.	Gerente del Proceso.

Fuente: Elaboración propia.

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

**Nivel de Impacto:** Nivel de impacto negativo que la materialización del riesgo tendría sobre el logro de los objetivos del proceso, en la tabla 3 se pueden visualizar las diferentes las variables utilizadas y sus respectivas mediciones en la compañía, y evaluar el nivel de criticidad generado, así mismo ver cuál es el impacto financiero que pueden generar, las acciones que se pueden emprenden en cuanto al impacto operacional es decir que tipo de retraso se ocasionaría en las operaciones críticas, y si ello tendría algún impacto en la imagen corporativa, o por el contrario generaría un impacto legal o ver si la variable es un impacto a la confidencialidad en donde se puede presentar una fuga de información, por lo cual a continuación se detalla más profundamente cada impacto de las variables con la información de la criticidad, así:

**Tabla 3. Nivel de Impacto**

	<b>Impacto Financiero</b>	<b>Impacto Operacional</b>	<b>Impacto en la imagen</b>	<b>Impacto legal</b>	<b>Impacto a la confidencialidad</b>
<b>Variables/ Criticidad</b>	<b>Pérdida de utilidades operativas (%)</b>	<b>Suspensión o detención de los procesos y/o subprocesos vitales</b>		<b>Incumplimiento obligaciones legales</b>	<b>Fuga de Información</b>
Muy bajo	de 0% a 0,5%	Produce retrasos leves en	Sin conocimiento	No se generan multas ni sanciones	Divulgación de información de

**Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de  
Compensación Familiar Compensar**

		operaciones <u>NO</u> críticas	por parte de los clientes		tipo público en las redes públicas
Bajo	de 0,6% a 0,9%	Produce retrasos en operaciones <u>NO</u> críticas	Conocido solamente por algunos clientes	La situación/evento produce una amonestación	Divulgación de la información no confidencial y no pública al interior de la organización por fuera de los grupos de interés
Moderado	de 1 a 1,9%	Produce retrasos leves en operaciones críticas	Pérdida de confianza en un producto o servicio específico o en una parte de la organización Comentarios adversos en medios locales	La situación/evento produce una sanción económica de menor cuantía	Divulgación de la información de tipo confidencial al interior de la organización por fuera de los grupos de interés
Alto	de 2 a 2,9%	Produce retrasos graves en operaciones críticas	Pérdida de confianza en una gama de productos o servicios o en varias áreas de la organización	La situación/evento produce una sanción económica de mayor cuantía	Divulgación de la información confidencial a partes externas por fuera de los grupos de interés

**Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de  
Compensación Familiar Compensar**

			Comentarios adversos en los medios nacionales		
Muy Alto	mayor a 3%	Produce la interrupción inmediata de operaciones críticas	Pérdida de la confianza del mercado y daños a la imagen de marca Campaña continuada en los medios nacionales	Se generan multas o sanciones que pueden ocasionar alguno de las siguientes situaciones: pérdidas financieras, intervención por parte de entes de control, destitución del representante legal	Divulgación de información de tipo confidencial en redes públicas

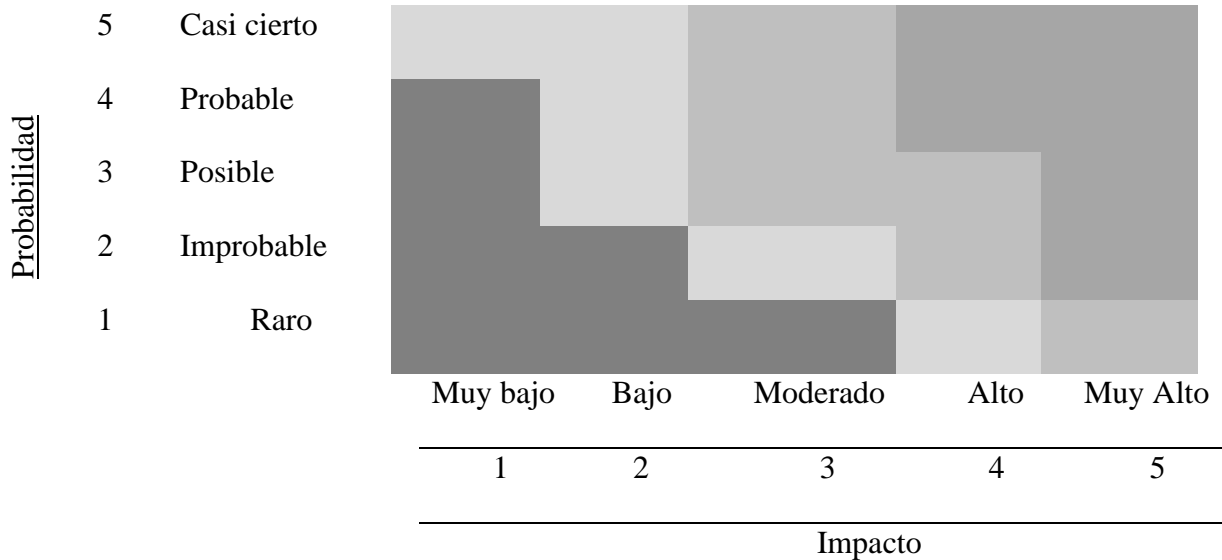
Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4 podemos evaluar los niveles de probabilidad e impacto generados por la ocurrencia de los eventos de riesgo, en donde tenemos una escala de cinco (5) probabilidades que evalúan el tiempo en el espacio de la generación del hecho, es decir si se presenta rara vez, o pueda ser improbable es decir muy pocas veces, o puede ser posible o probable y claramente que se presente de manera más frecuente por lo cual se cataloga como "casi cierto" y paralelamente se realiza una medición en cuanto al impacto que tales hechos generan por en una escala de cinco

## Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar

ítems y en ellos vamos revisando si esto indica que pueda ser un impacto muy bajo, bajo, moderado, alto, o muy alto es una relación inversamente proporcional.

**Tabla 4. Niveles de probabilidad e impacto**



Fuente: Elaboración propia

### 6.9. Gestión de eventos de riesgo materializados

Un evento es la materialización de un riesgo que afecta el curso normal de un proceso generando pérdidas económicas o no económicas. Por lo cual se relacionan las siguientes categorías:

- ✓ Ejecución y administración de procesos
- ✓ Fallas tecnológicas

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

- ✓ Daños activos físicos y continuidad de negocio
- ✓ Clientes
- ✓ Relaciones laborales
- ✓ Legal y cumplimiento
- ✓ Fraude externo
- ✓ Fraude interno
- ✓ Lavado de activos y financiación del terrorismo
- ✓ Seguridad física

### **6.9.1. Etapas de la gestión del riesgo.**

Los eventos de acuerdo el impacto financiero tiene la siguiente clasificación, alineada con las buenas prácticas del sector financiero:

- ❖ Tipo A: Generan pérdidas y afectan el estado de resultados de la organización
- ❖ Tipo B: Generan pérdidas y no afectan el estado de resultados de la organización
- ❖ Tipo C: No generan pérdidas y no afectan el estado de resultados de la organización.

A continuación, se detallan las etapas para la gestión de riesgos en la figura 5, en los casos que requieren apoyo por parte de otros expertos o escalamiento al proceso de auditoría corporativa, se realiza asignación dentro de la herramienta para realizar gestión conjunta del evento.

## Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar

Como parte del análisis realizado se revisa en conjunto con el dueño de proceso y el gestor de riesgo los siguientes aspectos:

- a. Actualización de la matriz de riesgo.
- b. Definición de acciones de tratamiento



**Figura 5. Etapas en la gestión de eventos materializados**

Fuente: Elaboración propia.

### 6.10. Análisis de casos

A continuación, se mencionan algunos casos de fraude que se han presentado en la tesorería de la caja de compensación familiar Compensar:

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

➤ Un riesgo de fraude materializado ocurrió en el área de egresos, en el cual se puede evidenciar que las principales causas fueron las brechas o vacíos que existen en cuanto a los permisos otorgados en los portales bancarios y falta de limitaciones en el ERP en la generación de dichos archivos; en el suceso se encontró que, a pesar de haberse instaurado un control en el que únicamente se pudieran cargar archivos generados desde el ERP y encriptados en todos los portales bancarios, el auxiliar de pagos tenía habilitados permisos de cargue de pagos de forma manual y SAP a su vez al momento de generar el archivo encriptado en la carpeta dejaba una copia en TXT modificable aprovechando esta condición pudo manipular la información de un pago a un proveedor por una transferencia al cónyuge y para camuflar la cuenta por pagar aplicando el egreso y anulándolo a diario para que contablemente no se viera la diferencia; por su parte el usuario aprobador no lo pudo detectar debido a que la transaccionalidad es alta y el control que se tenía en su momento no era suficiente para detectar el fraude. El profesional encargado de hacer reportes a final de mes realiza los cruces entre los pagos contabilizados y los pagos realizados encontrando la diferencia y alertando la materialización del fraude.

➤ Otro caso de fraude se presentó en el área de recaudo, en la materialización del hallazgo, sucedió porque uno de los auxiliares se encargaba de identificar partidas que ingresaban a las cuentas recaudadoras de la organización, muchos de estos recaudos quedaban en Stand by en lo que se lograba validar su origen o en ocasiones el mismo usuario que había consignado los recursos se comunicaba con el área indicando que había enviado el dinero por

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

error y solicitaba el reintegro de este. Allí fue donde el auxiliar vio la oportunidad y tramitó la devolución con los documentos que se solicitaban para tal fin y en complicidad con un tercero generó la orden para que se contabilizara y se pagara el dinero. Los controles realizados no fueron los suficientes para evitar el pago ya que todo parecía estar bajo los parámetros establecidos en la entidad para el trámite de las devoluciones de dinero a los usuarios.

➤ El auxiliar de servicio al cliente está obligado a validar en el ERP y en el archivo dispuesto por la tesorería con los giros para desembolso en cheque autorizados, adicional debe cerciorarse de que cumpla con los requisitos para realizar la entrega (realizar la respectiva revisión de la identidad y si es el caso pasarlo por biométrico) si detecta alguna inconsistencia debe comunicarse con el auxiliar de tesorería encargado de los cheques con el fin de evitar pagos erróneos o que se generen fraudes por suplantación de identidad y por último debe dejar como evidencia el comprobante de egreso firmado con número de teléfono, número de identificación y huella por el beneficiario al que se le está entregando el título valor.

### **6.11. Propuesta para reducir el riesgo de fraude en la tesorería**

Para reducir el riesgo de fraude en la tesorería de Compensar se tienen contempladas varias propuestas con la premisa de que en todas se busca el aumento de los controles que permitan la mitigación de este, por lo cual se presentan diferentes modelos para asegurar que no exista fraude, unas a bajo costo y aplicación a corto plazo y otras que requieren desarrollos tecnológicos por lo tanto su costo es alto y a su vez la puesta en marcha de este implica más tiempo por eso se priorizan aquellas que se pueden implementar en el corto plazo. Es de resaltar

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

que la aplicación de algunas de las propuestas va a generar disminución de la productividad afectando los indicadores de oportunidad en los pagos debido a la mora en los procesos, dichas propuestas describen a continuación:

- ✓ Para el área de pagos el administrador de portales bancarios debe tener definidos los perfiles por cargo y los permisos requeridos para usuarios preparador y aprobador limitado a lo que por perfil necesite para desarrollar sus funciones.
- ✓ Por otro lado, teniendo en cuenta el volumen de pagos que maneja la entidad es necesario que los pagos generados vía transferencia ACH queden en archivos encriptados donde se impida la modificación por cualquiera de los dos actores implicados en la operación (preparador y aprobador) de la información que sale del ERP manejado por la organización.
- ✓ Establecer estos mismos controles en SAP para que el perfil de auxiliar de tesorería no tenga permitido ningún tipo de modificación a las cuentas por pagar en cuanto a el valor a pagar y beneficiarios únicamente puede tomar las CXP para hacer el alistamiento previo a la generación del lote de pago.
- ✓ Otra propuesta es un control a los documentos anulados por los auxiliares en donde queden las causales por las cuales hace la reversión de un egreso, hacer el respectivo seguimiento a las cuentas por pagar objeto de dichas anulaciones con el fin de garantizar el pago o anulación de estas teniendo la trazabilidad completa en el ciclo.

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

- ✓ SAP debe generar un reporte detallado por usuario y nombre del lote de pago que permita traer el detalle de las cuentas por pagar asociadas al mismo, con los totales a pagar y beneficiarios que permita a los usuarios aprobadores reajustar su modelo de validación previa manual, siendo más efectivos y menos propensos a pagos errados o con intento de fraude.
- ✓ El usuario administrador de los portales bancarios al ser un auxiliar debe contar con una doble intervención para asignación de permisos, y demás ajustes realizados en cada portal bancario, esta aprobación queda a cargo del gerente de la tesorería el cual tiene el panorama completo de lo que requiere cada rol, mitigando riesgos de malas prácticas como préstamo de claves entre usuarios y delegación errada de perfiles en las entidades.

A mediano plazo se quiere implementar modelos para asegurar la operación contra el fraude con la ayuda de herramientas tecnológicas que detallamos a continuación:

- ✓ Desarrollar una aplicación en la que todos los archivos de pago se carguen a través de lotes y los mismos se depositen en una carpeta segura, la cual contenga archivos encriptados que no permitan modificaciones por parte de los usuarios aprobadores, quienes serán las personas encargadas de subir los archivos a los diferentes portales bancarios y solo el usuario aprobador puede autorizar el envío final al portal para su posterior dispersión a las cuentas de los beneficiarios; cabe

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

agregar que el área encargada de generar los pagos es quien subirá la información del pago y este se encriptará para generar archivo de pago.

- ✓ Mensajes por WhatsApp con firma digital, huella que permita realizar una doble autenticación.
- ✓ Herramienta mensajes to were: doble vía, con código encriptado que validan la doble titularidad.

Nota de riesgo: al implementarse los anteriores modelos, se debe contemplar que esto generaría una alta demora en la ejecución de los procesos, por lo cual se contempla que la efectividad del proceso de pagos y cumplimiento a los clientes pueda caer en un 30%, debido a que el tiempo en la respuesta de los mensajes de WhatsApp, la disposición de las personas encargadas de aprobar los pagos (teniendo en cuenta que los mismos se encuentren en comités, reuniones o ausentismos de otro tipo), la firma digital, huella y el código encriptado generan pérdidas de tiempo, que se refleja en la dispersión de los recursos en las cuentas de los clientes y en los horarios de los portales bancarios, por el tema de los pagos ACH, pues toda entidad bancaria tiene horarios específicos para el envío y posterior aplicación de los pagos en esta condición, ello generaría quejas o reclamos de los clientes porque si el pago ACH se autoriza muy tarde, pues el beneficiario encontrara el abono de los recursos hasta el siguiente día hábil después del ciclo de las 11 de la mañana, lo cual afecta nuestra promesa de valor hacia los clientes.

# **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

## **7. Conclusiones**

En primer lugar en cuanto a la definición de la palabra fraude, se concluye que esta acción se presenta claramente en una compañía por la falta de la implementación de un sistema de control interno, presentando actos infortunios y negativos para una empresa, tal como lo manifiesta Rodríguez et al., (2021), ante la falta de controles o de acciones que permitan mitigar la materialización de un riesgo, la empresa se puede ver expuesta en similitudes de acciones que atenten contra el funcionamiento o buen nombre de la misma ante el mercado, y la idea es crear un plan que permita que la empresa no llegue a estar en expuesta a situaciones indeseables y perjudiciales para la misma.

Al contemplar las fallas que se pueden presentar una compañía y se implemente un sistema de control interno, se establecen acciones de monitoreo constante, para evaluar primeramente que todos los riesgos en los procesos se encuentren debidamente y bajo la diligencia bien documentados, y así mismo establecer un control continuo para evitar que se presenten nuevos riesgos y que lleguen en un futuro a materializarse, pero para los riesgos que se han presentado en la compañía se crea un plan de trabajo que permite la visualización desde todos los frentes y un trabajo continuo entre el área para blindar a la empresa de que en un futuro se presente nuevamente un riesgo igual o similar, (Osorio et al., 2017).

Es importante conocer conceptualmente que significa fraude y todo lo que este abarca en cuanto al sistema de riesgos de una compañía, evaluar cuales pueden ser los riesgos más representativos, que pueden presentarse por un factor humano, porque el sistema operativo de la empresa falle, por que se presenten factores externos, por fallas tecnológicas, riesgos legales, o

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

comprometer la imagen de la compañía como es el riesgo reputacional, con lo cual seriamente podría afectar la operatividad de la compañía.

En la tesorería de la caja de Compensación Familiar Compensar, claramente se han presentado y materializado riesgos que han generado impactos en la compañía, por los cual la compañía ha emprendido acciones que han llevado a tener un monitoreo constante e implementar planes de acción que permitan que dichos hechos no se vuelvan a presentar, y que si llegare a ocurrir no tuviera un impacto que afectará con un gran impacto a la compañía, es claro que todas las empresas en la ejecución propia de sus procesos presenten riesgos, pero la idea es que precisamente se genere un plan de acción que permita mitigar dichos riesgos.

Una de las propuestas que se puede implementar en la tesorería de la caja de compensación familiar, es crear un área de riesgos ( que dicha área pueda ser veedora para que no se presenten riesgos en toda la compañía), que documente por cada uno de los procesos los riesgos que se puedan presentar y crear un grupo de trabajo principal, en ella primeramente se encuentran los jefes de área, y de allí se empieza a trabajar con todos los funcionarios de cada equipo, para generar una conciencia clara con relación a la generación de cualquier tipo de riesgo que se presente, hacer mesas de trabajo en donde se elaboren políticas para prevenir los riesgos, políticas para mitigarlos y para trabajar cuando se presente o materialicen dichos riesgos, finalmente de la compañía hacen parte todos los funcionarios, y por ende es responsabilidad de todos evitar, controlar, y levantar la mano cada vez que así deba hacerse.

Finalmente el tema de fraude, es un tema importante pues se puede presentar e cualquier compañía, en cualquier área, en cualquier momento, por tanto es de suma importancia conocer que es un fraude y que desencadena dichas acciones, para una empresa que se representa

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

claramente en riesgos y ello puede comprometer seriamente a la compañía y puede llegar a generar serias consecuencias, por eso es importante conocer que significa el fraude y que es todo lo que abarca, para poder crear estrategias que permitan a la empresa estar preparada para varios eventos, inicialmente para que no se presenten riesgos, pero también que se debe hacer en el caso de que si se lleguen a presentar los riesgos en una compañía, es importante no dejar a un lado este tema de investigación.

# **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

## **8. Recomendaciones**

El contenido de este trabajo de investigación al momento de aplicar los instrumentos para la ejecución de los resultados el que más genero dificultad fue el análisis documental debido a que era mucha información sin unificar lo que nos llevó a consultar varias fuentes que nos dieran la claridad en los procesos y el entorno en el que se desenvuelve la organización, en cuanto a el análisis de casos es de resaltar la pertinencia en la obtención del detalle de cada caso razón por la cual se logra cumplir con los objetivos propuestos.

El riesgo de fraude es una problemática que debe ser controlada, de no ser así puede llegar a tener un impacto negativo en las organizaciones, en la actualidad la mayoría de las empresas buscan estrategias efectivas que logren el control y la mitigación por medio de códigos de ética y conducta, políticas anticorrupción que deben ser de conocimiento general para todos los integrantes de una organización. Por esta razón invitamos a la corporación universitaria Minuto de Dios, a la facultad de ciencias empresariales, programa académico de especialización en gerencia financiera, a nuestros compañeros, docentes y colegas a no dejar de investigar sobre este tema que con los años ha ganado relevancia.

Con el fin de reducir el riesgo de fraude en la tesorería se recomiendan una serie de propuestas, se busca mejorar el sistema de calidad de todos los procesos planteados en esta investigación. Es de resaltar que la aplicación de algunas las mismas puede generar disminución de la productividad afectando los indicadores de oportunidad en los pagos debido a la mora en los procesos sin embargo gracias a estas se espera que el riesgo de fraude se pueda mitigar en un 43%, a pesar de que la caja de compensación se encuentra en un proceso de restricción del gasto se recomienda el aumento del personal en la tesorería generando nuevas oportunidades de

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

empleo principalmente para los colaboradores que actualmente trabajan para la EPS y a futuro con la liquidación de la misma puedan ver afectados sus puestos de trabajo puedan ser reubicadas en esta área, dichas propuestas describen a continuación:

El administrador de portales bancarios debe tener definidos los perfiles por cargo y los permisos requeridos para usuarios preparador y aprobador limitado a lo que por perfil necesite para desarrollar sus funciones.

Por el volumen de pagos que maneja la entidad es necesario que generados vía transferencia ACH queden en archivos encriptados donde se impida la modificación por cualquiera de los dos actores implicados en la operación (preparador y aprobador) de la información que sale del ERP manejado por la organización.

Establecer estos mismos controles en SAP para que el perfil de auxiliar de tesorería no tenga permitido ningún tipo de modificación a las cuentas por pagar en cuanto a el valor a pagar y beneficiarios únicamente puede tomar las CXP para hacer el alistamiento previo a la generación del lote de pago.

Crear un control a los documentos anulados por los auxiliares en donde queden las causales por las cuales hace la reversión de un egreso, hacer el respectivo seguimiento a las cuentas por pagar objeto de dichas anulaciones con el fin de garantizar el pago o anulación de estas teniendo la trazabilidad completa en el ciclo.

SAP debe generar un reporte detallado por usuario y nombre del lote de pago que permita traer el detalle de las cuentas por pagar asociadas al mismo, con los totales a pagar y

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

beneficiarios que permita a los usuarios aprobadores reajustar su modelo de validación previa manual, siendo más efectivos y menos propensos a pagos errados o con intento de fraude.

El usuario administrador de los portales bancarios al ser un auxiliar debe contar con una doble intervención para asignación de permisos, y demás ajustes realizados en cada portal bancario, esta aprobación queda a cargo del gerente de la tesorería el cual tiene el panorama completo de lo que requiere cada rol, mitigando riesgos de malas prácticas como préstamo de claves entre usuarios y delegación errada de perfiles en las entidades.

A mediano plazo se quiere implementar modelos para asegurar la operación contra el fraude con la ayuda de herramientas tecnológicas que detallamos a continuación:

Desarrollar de un CRM programado por Compensar que en la que todos los archivos de pago se carguen a través de archivos encriptados utilizando el modelo de H2H que ofrecen actualmente las entidades bancarias en donde el usuario preparador realiza el alistamiento de los pagos vía SAP y el usuario aprobador lo ejecuta generando el lote de pago este a su vez cae en una carpeta en el servidor otorgado por el banco caen en una carpeta segura para dispersión, evitando la modificación de los archivos de forma manual.

# **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

## **Referencias bibliográficas**

- Abreu, J. (2012). Hipótesis, método & diseño de investigación (hypothesis, method & research design). *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(2), 187-197.
- Australiano, E. (1999). Administración de riesgos. *AS/NZS*, 4360(1.999).
- Aragón, G. D., Arango, F. O., & Aranda, F. C. (2016). Cálculo del valor en riesgo operacional mediante redes bayesianas para una empresa financiera. *Contaduría y administración*, 61(1), 176-201.
- Aragón, G. D., & Arango, F. O. (2019). Cálculo del valor en riesgo operacional de una empresa aseguradora mediante redes bayesianas. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 27, 30-54.
- Castañeda, J. (2018). Gestión, administración de riesgos y modelos de control interno.
- Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. Bogotá: biblioteca electrónica de la universidad Nacional de Colombia, 2.
- Cruz Martínez, A., & Alarcón Armenteros, A. D. (2017). La lógica difusa en la modelización del riesgo operacional. Una solución desde la inteligencia artificial en la banca cubana. *Cofin Habana*, 11(2), 122-135.
- De La Torre Lascano, C. M., & Quiroz Peña, J. I. (2020). Fraude organizacional. Percepciones previas a la creación de un observatorio del fraude. *Economía coyuntural*, 5(3), 159-195.
- Estrada, I., Andrade Martínez, A. C., & Espín Oleas, M. E. (2018). Riesgo operacional: control y mitigación en pérdidas financieras de cooperativas segmento 4. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (marzo).

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

- Fernández, P. A. T. (2016). Acerca de los enfoques cuantitativo y cualitativo en la investigación educativa cubana actual. *Atenas*, 2(34), 1-15.
- Fructuoso, M. J. P., & Cubero, J. G. (2018). Análisis y gestión del riesgo operacional en las entidades financieras y aseguradoras. una comparativa. *Revista Ibero-Latinoamericana de Seguros*, 27(49).
- García, L. B. (2019). La gestión de riesgos de corrupción, fraude y otras irregularidades en la contratación pública. *Revista de contabilidad y dirección*, (28), 91-106.
- García Regal, R. F., & Seminario Olortigue, R. M. (2018). Gestión de riesgo operacional y su relación con la utilidad bruta de la Financiera Manco Inca (Lima, 2013-2017).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (Vol. 6, pp. 102-256). México: McGraw-Hill.
- Martínez, A. C., & Armenteros, A. D. A. (2017). Base de datos interna de pérdidas operacionales. Un desafío en la banca cubana para gestionar el riesgo operacional. *Teuken Bidikay-Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 8(10), 195-210.
- López, K. J. I., Piñaloza, D. V. R., & Colcha, O. P. T. (2021). Gestión de los factores de riesgo operacional en las instituciones del sistema financiero popular y solidario. *ConcienciaDigital*, 4(3), 81-93.
- Nicolás, R. M., & Madrid, J. S. (2019). Matriz de riesgos.¿ En qué consiste, cómo se construye, cómo se gestiona?. *Prevención y gestión de riesgos*, 6857.

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

- Paredes-Rodriguez, A. M., Chud-Pantoja, V. L., & Peña-Montoya, C. C. (2022). Gestión de riesgos operacionales en cadenas de suministro agroalimentarias bajo un enfoque de manufactura esbelta. *Información tecnológica*, 33(1), 245-258.
- Osorio, J. C., Manotas, D. F., & Rivera, L. (2017). Priorización de riesgos operacionales para un proveedor de tercera parte logística-3PL. *Información tecnológica*, 28(4), 135-144
- Ramos, C. A. (2015). Los paradigmas de la investigación científica. *Avances en psicología*, 23(1), 9-17.
- Rodríguez, E. J. J., & Marín, J. L. M. (2005). El nuevo acuerdo de Basilea y la gestión del riesgo operacional. *UCJC Business and Society Review (formerly known as Universia Business Review)*, (7).
- Rodríguez, C. E. L., & Linares, J. K. C. (2021). Propuesta para la disminución del riesgo en el otorgamiento de crédito: Un estudio de caso en el sector salud colombiano. *Cooperativismo & Desarrollo*, 29(121), 57-88.
- Rodríguez, C. E. L., & Rodríguez, M. A. E. (2021). Riesgo operacional: comportamiento de sus factores en el sector bancario de Bogotá Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 26(6), 439-456.
- Rodríguez-López, G. R. (2021). Control interno y la prevención del fraude. *Journal of business and entrepreneurial studie*.
- Tabares-Urrea, N., Ramírez-Flórez, G., & Osorio-Gómez, J. C. (2020). AHP difuso y TOPSIS para la selección de un proveedor 3PL considerando el riesgo operacional. *Revista EIA*, 17(33), 89-105.

## **Propuesta para reducir el riesgo de fraude interno en la tesorería de la Caja de Compensación Familiar Compensar**

Useda, M. E. G. (2016). Riesgos operacionales en proyectos de minería subterránea. Teknos revista científica, 16(1), 19-27.

Vahos-Zuleta, F. C., Bedoya-Londoño, D. A., & Boada, A. (2021). Modelaje y simulación del riesgo operativo de las instituciones fiduciarias en Colombia. RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía, 11(22), 217-233.

Venegas-Martínez, F., Franco-Arbeláez, L., Franco-Ceballos, L., & Murillo-Gómez, J. (2015). Riesgo operativo en el sector salud en Colombia: 2013. *eseconomía*, 10(43), 7-36.