

Capacidad de Recuperación empresarial

Administración del creciente
riesgo de fraude y corrupción

Toby J.F. Bishop
Frank E. Hydoski

Samuel Alberto Mantilla
Traductor

ECOE EDICIONES

Toby J.F. Bishop

Es Certified Public Accountant [Contador público certificado] en la Oxford University, licenciado en Illinois y Massachusetts, Certified Fraud Examiner [Examinador de fraude certificado], y miembro del Institute of Chartered Accountants in England & Wales. Actualmente es el director del Deloitte Forensic Center de Deloitte Financial Advisory Services LLP. Participa como autor y como miembro de la junta de directores del Business Crimes Bulletin. Ha sido nominado cinco veces como una de las 100 personas más influyentes de la profesión contable, premio otorgado por Accounting Today.

Fue presidente y director ejecutivo jefe de la Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), la asociación profesional global de cerca de 50,000 profesionales anti-fraude en 125 países.

Co-autor de la orientación publicada por el American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) con el título de Management Antifraud Programs and Controls: Guidance to Help Prevent, Deter and Detect Fraud [Administración de programas y controles anti-fraude: orientación para ayudar a prevenir, disuadir y detectar el fraude], así como de Management Override: The Achilles' Heel of Fraud Prevention - The Audit Committee and Oversight of Financial Reporting [Elusión por parte de la administración: el talón de Aquiles de la prevención del fraude - El comité de auditoría y la supervisión de la presentación de reportes financieros]. También es co-autor del documento de orientación publicado en el año 2008 por Institute of Internal Auditors / AICPA / ACFE con el título Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide [Administración del riesgo de fraude del negocio: una guía práctica].

Frank E. Hydoski

Graduado de la San Diego State University y de la University of Chicago, con grado de Ph.D. de la última. Es miembro de Phi Beta Kappa y también miembro asociado de ACFE y de AICPA. Es el líder nacional del grupo de la práctica de Analytic and Forensic Technology de Deloitte Financial Advisory Services LLP, así como asesor del Deloitte Forensic Center. Es responsable por el desarrollo de nuevos productos y enfoques en contabilidad forense y en investigaciones para clientes tanto del sector privado como del sector público. Reconocido internacionalmente por su trabajo en investigaciones complejas, ha dirigido una cantidad de investigaciones de alto perfil.

Frank fue orador principal en la Conferencia Anual 2006 de la Association of Certified Fraud Examiners. Ha sido destacado en la revista Fraud, en Business Finance, en la revista Consulting y en CIO Insights. Su publicación más reciente incluye un capítulo, con Mary Jane Schirber, sobre identificación y cuantificación de activos, en Recovering Stolen Assets, editado por Mark Pieth, y un capítulo, con Yogesh Bahl, sobre contabilidad forense en asuntos de litigios, investigaciones y cumplimiento, publicado en la nueva edición del Accountant's Handbook.

Sobre el Traductor

SAMUEL A. MANTILLA B., Traductor

Nació en Pamplona (Colombia). Contador público, teólogo, especialista en revisoría fiscal y auditoría externa. Profesional independiente, estuvo vinculado con la Universidad Autónoma de Bucaramanga y la Universidad Javeriana.

Conocido por sus publicaciones actualizadas y polémicas, siempre en la búsqueda de abrir nuevos horizontes a la profesión contable. Realiza trabajos de consultoría y asesoría en los sectores privado y público a nivel nacional e internacional.

E-mail: samuelalbertom@gmail.com

Capacidad de Recuperación empresarial

Administración del creciente
riesgo de fraude y corrupción

Toby J.F. Bishop
Frank E. Hydoski

Samuel Alberto Mantilla
Traductor

Bishop, Toby

Capacidad de recuperación empresarial / Toby Bishop, Frank Hydoski ; Traductor Samuel A. Mantilla. -- Bogotá: Ecoe Ediciones, 2010

216 p.; 24 cm

Incluye bibliografía

ISBN 978-958-648-655-2

1. Fraude 2. Estafa 3. Corrupción administrativa 4. Delitos económicos 5.

Liderazgo empresarial I. Hydoski, Frank II. Mantilla, Samuel A., tr. III. Tít.

364.168 cd 21 ed.

A1248213

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

Título original: **Corporate Resiliency. Managing the growing risk of fraud and corruption.** By Toby J.F. Bishop and Frank E. Hydosky. published by John Wiley & Sons, Inc. 2009 (ISBN. 978-0-470-40517-8)

Traducción: realizada por Samuel Alberto Mantilla B. Publicada por Ecoe Ediciones, bajo acuerdo de licencia con John Wiley & Sons.

Colección: Ciencias administrativas

Área: Administración

Primera edición: Bogotá, D.C., abril de 2010

ISBN. 978-958-648-655-2

© Toby J.F. Bishop - Frank E. Hydosky

© Samuel Alberto Mantilla B.

E-mail: samuelalbertom@gmail.com

© Ecoe ediciones Ltda.

E-mail : correo@ecoeediciones.com - www.ecoeediciones.com

Cra. 19 No. 63 C 32 Bogotá, D.C., Colombia

Tel.: 2481449 - Fax: 3461741

Coordinación editorial: Adriana Gutiérrez

Autoedición: Yolanda Madero T.

Portada: Magda Rocío Barrero

Impresión: Digiprint Editores E.U.

Calle 63 Bis No. 70-49, Pbx. 4307050

Impreso y hecho en Colombia

Tabla de contenido

Presentación de esta versión al español.....	IX
Prólogo.....	XI
Prefacio.....	XV
Agradecimientos.....	XIX
Introducción.....	XXI
PARTE UNO: EL FRAUDE Y LA CORRUPCIÓN HOY.....	1
Capítulo 1: ¿Podemos eliminar el fraude y la corrupción?.....	3
No es una imagen bonita.....	4
Centrándose en la imagen más amplia.....	5
Potencial para la catástrofe.....	6
¿Por qué ahora?.....	7
La capacidad de recuperación como una meta corporativa.....	11
Capítulo 2: El creciente riesgo de fraude y corrupción.....	13
¿Por qué mi compañía se debe preocupar ahora especialmente por el fraude y la corrupción?.....	14
Problemas locales, sufrimiento global.....	16
La conciencia es crucial.....	18
Sentido común y realidad observable.....	19
Adaptación de los esfuerzos para evitar el daño.....	20
Capítulo 3: Los costos del fraude y la corrupción.....	21
Intereses más altos.....	22
Una sombra sobre el futuro.....	24
Costo y disponibilidad de capital.....	26
Las malas noticias viajan más rápido que nunca antes.....	27
No espere una palmada en la muñeca.....	28
PARTE DOS: Obteniendo capacidad de respuesta: estrategias para evitar y minimizar el impacto del fraude y la corrupción.....	31
Capítulo 4: Construyendo una empresa con capacidad de recuperación.....	33
¿Qué determina la supervivencia?.....	34
Reducción de la vulnerabilidad.....	34
Rasgos de la empresa que tiene capacidad de recuperación.....	34
Tres características clave de la capacidad de recuperación.....	35

Por qué es alcanzable la capacidad de recuperación.....	36
Aprenda de la experiencia de otros.....	37
¿Cuáles son los beneficios de la administración del riesgo de fraude y corrupción?	37
Los cinco principios de la administración del riesgo de fraude.....	40
La primera línea de defensa.....	42
¿Cómo las compañías pueden usar la nueva orientación?.....	42
Construyendo la capacidad de recuperación mediante el fortalecer la administración del riesgo de fraude y corrupción.....	44
Herramienta para la auto-valoración de la capacidad de recuperación empresarial.....	45
Capítulo 5: Valoración del riesgo de fraude y corrupción.....	49
Detrás de la fachada.....	50
¿Qué es valorar el riesgo de fraude y corrupción?	50
¿Qué tan importante es una buena valoración del riesgo de fraude y corrupción?	51
Implementación de las valoraciones del riesgo de fraude y corrupción.....	54
Reportes sobre la valoración del riesgo; lo bueno, lo malo y lo invisible.....	61
Cuatro cuadrantes; cuatro estrategias de administración del riesgo.....	65
Preguntas a hacer sobre su valoración del riesgo de fraude y corrupción....	68
Capítulo 6: Controles anti-fraude a nivel de compañía: el rol del ambiente de control y de las estrategias de nivel alto.....	71
Creación de un ambiente de control anti-fraude.....	72
¿Qué es exactamente ambiente de control y por qué es importante?	72
Tono desde lo alto.....	73
El ambiente de control como baluarte.....	74
El ambiente de control y el gobierno.....	75
Póngalo por escrito	75
Establezca el tono	76
El rol de la auditoría interna.....	77
Medición del tono desde lo alto.....	78
Código de ética / conducta, escrito.....	78
¿Por qué es importante el código?	79
Extractos del código de ética y conducta profesional de Deloitte.....	80
¿Cómo la administración crea un código de ética / conducta exitoso?	81
Entrenamiento en ética para todos los empleados – incluyendo la administración	82
Líneas calientes, líneas de ayuda y programas de denuncias anónimas	82
Características de un buen programa de denuncias anónimas	84
El rol de los recursos humanos – selección y disciplina de los empleados....	84
Otras estrategias generales de las cuales la administración del riesgo de fraude es un componente	86
Administración de riesgos del emprendimiento	86
Fundamentos de ERM.....	87

Logrando la inteligencia frente al riesgo.....	88
Fundamentos de GRC.....	88
El esfuerzo es complicado, pero vale la pena.....	89
GRC integrada versus no-integrada.....	90
Los resultados de la encuesta muestran el deseo por GRC integrada.....	90
Atributos clave de las compañías con estrategias robustas de GRC.....	91
PACI, anti-corrupción, y el ambiente de control.....	92
Capítulo 7: Controles preventivos: estrategias y tácticas particulares para evitar el fraude y la corrupción.....	95
Ir al grano.....	96
Enfrentando los riesgos de fraude y corrupción.....	97
Verificación de antecedentes y debida diligencia mejorada.....	99
La automatización puede ser esencial.....	100
Los controles preventivos y las tres categorías amplias del riesgo.....	100
Monitoreo y evaluación de los controles preventivos.....	104
Monitoreo continuo de los controles.....	106
Corrección de las deficiencias.....	107
Los roles de ERM y de GRC.....	107
Capítulo 8: Controles detectivos y monitoreo de las transacciones.....	109
La importancia del monitoreo y de la detección.....	110
Tácticas de monitoreo y detección.....	111
Líneas directas para denuncias anónimas.....	111
Auditorías internas, basadas en riesgos, como táctica para la detección del fraude.....	114
Monitoreo manual.....	115
Tácticas de detección basadas en tecnología.....	116
Ejemplos de detección del fraude usando técnicas de interrogación de datos..	118
Monitoreo continuo del fraude.....	121
¿El monitoreo continuo del fraude es para todos?.....	123
La importancia de la retrospectiva como verificación del control.....	123
Preguntas a hacer sobre monitoreo y detección.....	124
Capítulo 9: Preparación para las investigaciones y la remediación del fraude y la corrupción.....	125
Estar preparado.....	126
Una onza de planeación.....	127
Qué hacer cuando los reguladores llaman a la puerta... ..	128
Evaluación de las denuncias.....	129
Ensamble del equipo correcto de investigación.....	130
Cuándo solicitar ayuda.....	131
Establecer, por adelantado, protocolos de investigación.....	132
Recaudo y conservación de datos cruciales.....	133
Nuevos desafíos, nuevas tecnologías.....	134
Comunicación – suficiente pero no demasiada.....	136
Los beneficios del sistema de administración de casos.....	136
Remediación – obtener mayor valor de las investigaciones.....	137

Capítulo 10: Los roles de los jugadores (incluyendo los suyos)	139
Nuevas reglas, nuevas responsabilidades.....	140
El valor de un comité tras-funcional.....	149
El rol del oficial de cumplimiento.....	149
La administración del riesgo de fraude y corrupción es asunto de todos.....	150
Conclusión	
Qué puede deparar el futuro.....	153
La buena valoración del riesgo de fraude y corrupción es crucial.....	155
Incorporando nuevos roles y responsabilidades.....	156
Medición del desempeño.....	157
No vamos a predecir el futuro, pero.....	157
Dé ahora sus primeros pasos.....	158
Epílogo	159
Apéndice: Ejemplos de factores del riesgo de fraude	163
Referencias	169
Lecturas recomendadas	183
Declaración	187
Acerca de los autores	189
Índice	191

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1 Muestra de "Mapa caliente".....	8
Figura 1.2 Temores, incendios, pulgas y defectos.....	10
Figura 3.1 Esta gráfica tomada del Reporte a las Naciones 2008, de ACFE, muestra la distribución de las pérdidas en dólares en los casos de fraude estudiados.....	23
Figura 3.2 Fracción de las compañías que emitieron un AAER con varios eventos adversos.....	24
Figura 3.3 Los condenados por fraude pueden esperar tiempo de prisión.....	28
Figura 4.1 Muestra de la estructura para evitar y mitigar el fraude.....	39
Figura 4.2 Metodología de mida, mejore y mueva.....	43
Figura 4.3 Herramienta de valoración.....	46
Figura 5.1 Muestra de la vista de conjunto de la valoración del riesgo de fraude.....	53
Figura 5.2 Tres categorías de los factores del riesgo.....	55
Figura 5.3 Ejemplo de estructura para la valoración del riesgo de fraude..	63
Figura 5.4 Mapa caliente de los riesgos de fraude y corrupción.....	64
Figura 5.5 Cuatro tipos de riesgos de fraude y corrupción.....	66

Presentación de esta versión al español

La lucha contra el fraude y la corrupción es tarea de todos. Porque afecta a todos los que participan en la cadena de valor del negocio: no solamente la empresa como tal, sino también sus proveedores, clientes, socios de negocio y público en general. Si bien la responsabilidad principal recae en la junta de directores y en el comité de auditoría, esto es, en quienes establecen el tono desde lo alto, es tarea de todos en la organización.

Capacidad de recuperación empresarial. Administración del creciente riesgo de fraude y corrupción es la versión al español del libro *Corporate Resiliency. Managing the Growing Risk of Fraud and Corruption*, escrito por Toby J.F. Bishop y Frank E. Hydoski y publicado por la editorial John Wiley & Sons, Inc., que ha tenido inmensa acogida a nivel mundial y se está convirtiendo en el punto de referencia más importante acerca del tema.

Aborda de manera práctica cómo las empresas, y particularmente las organizadas bajo sistemas corporativos, tienen que enfrentar los riesgos de fraude y corrupción que cada vez amenazan con más fuerza el entorno actual de los negocios en todo el mundo.

Muestra cómo la globalización y, sobre todo, los avances en las tecnologías y las comunicaciones, están haciendo que cada vez surjan riesgos más complicados a unas velocidades cada vez más aceleradas. En consecuencia, las empresas se vuelven más vulnerables y tienen una exposición mucho mayor que como antes en la historia de los negocios.

La solución para las empresas de ninguna manera está en encerrarse y no realizar negocios. Todo lo contrario, es un imperativo aprovechar las ventajas y oportunidades que se derivan de las nuevas circunstancias.

Y para ello, es vital estar preparados. Si bien es cierto que el riesgo de fraude y corrupción nunca podrá ser eliminado por completo, la mejor estrategia es estar preparados para enfrentarlo y lograr una capacidad de recuperación que permita no solo salir rápidamente de la crisis sino retornar al nivel y aprovechar las ventajas que se originan en las nuevas circunstancias.

En función de ello, se convierte en imperativo tener un sistema adecuado de identificación y valoración del riesgo de fraude y corrupción, que permita diseñar

e implementar una estrategia fuerte de administración del riesgo de fraude y corrupción, que esté vinculada a sistemas fuertes de control interno.

Teniéndose bien claro que las estrategias y controles que funcionaron en el pasado no necesariamente son exitosas en las nuevas condiciones. Por esa razón es imperativo usar un enfoque inteligente frente al riesgo, que use métodos y tecnologías adecuados y que genere respuestas eficaces a los esquemas concretos de riesgo de fraude y corrupción que se enfrenten.

Tiene el lector una obra de inmensa calidad que le permitirá analizar las prácticas de su empresa y emplear las herramientas hoy disponibles.

Por tratarse de una publicación extremadamente reciente, el lector debe tener bastante cuidado en diferenciar las prácticas del pasado y las estrategias del presente. En función de ello la traducción que tiene en sus manos ha sido preparada con especial cuidado. Es así como aparece una terminología que para algunos puede permanecer 'extraña' pero que recoge las prácticas líderes hoy en el mundo: estrategia, juntas de directores, comité de auditoría, valoración del riesgo, administración del riesgo, inteligencia frente al riesgo, controles internos fuertes, capacidad de recuperación.

Un elemento a tener en cuenta es que 'el motor' de estas nuevas prácticas son las leyes Sarbanes-Oxley (gobierno corporativo) y FCPA (prácticas corruptas en el extranjero) las cuales, si bien son originarias de Estados Unidos, rápidamente se han ido incorporando en la legislación de muchos países del mundo, incluida Latinoamérica. Por esa razón, el lector encontrará amplia familiaridad al respecto porque son temas que se están discutiendo e implementando a nivel local y de las cuales en todos los lugares se siente su influencia.

Para **Ecoe Ediciones** es una enorme satisfacción ofrecer esta publicación y lo hace con la seguridad de que es un aporte importante en esta tarea contra el fraude y la corrupción.

Samuel Alberto Mantilla B.

Prólogo

Este libro es para quienes, como usted, participan en el gobierno corporativo y en la administración, y están enfrentando la necesidad que su organización tiene de administrar, en sus operaciones y en su planeación estratégica, el riesgo de fraude y corrupción. Es para quienes, como usted, no tienen el tiempo y cuyas compañías no tienen los recursos para gastar en la investigación y defensa de los incidentes principales de fraude y corrupción.

Si usted tiene, o ha tenido, cualquier rol principal en la administración o en el gobierno corporativo, es posible que usted entienda que lo está haciendo en una época en la que el escrutinio de su rol y la expectativa de que su organización operará de manera transparente y ética nunca han sido más altos. La economía y los mercados del presente, que constantemente se están contrayendo, nunca han aportado tan poco los recursos o los ingresos ordinarios que se necesitan para hacerlo. Y esas circunstancias solamente han incrementado la intolerancia política y pública ante el abuso y la administración equivocada de las empresas, especialmente en las áreas de fraude y corrupción.

Agregue a esto la revolución en el cumplimiento forzoso y en la regulación globales, que ahora siguen al comercio a través de las fronteras con la velocidad del rayo. Hace diez años, habría tomado meses para que los fiscales locales o nacionales obtuvieran la atención, y mucho menos la ayuda, de los colegas en otro continente. Pero al comienzo de este siglo la guerra contra el terrorismo requirió la comunicación internacional instantánea entre las agencias legales que hacen forzoso el cumplimiento, lo cual hizo que las investigaciones y los procesamientos corporativos adoptaran rápidamente esas prácticas. Para el año 2006, cuando había sido completada la investigación del Programa Petróleo por Alimentos, de Naciones Unidas, los fiscales y los reguladores de docenas de países se estuvieron reuniendo de manera regular para solucionar docenas de casos de corrupción.

El tiempo requerido para investigar un asunto transfronterizo se ha reducido de años a semanas. Ya no son inusuales los allanamientos simultáneos de las oficinas corporativas en múltiples países. Las múltiples multas y sanciones, recaudadas a una sola compañía, regularmente exceden cientos de millones de dólares y pueden acabar de un plumazo las utilidades de un año.

Es posible que usted haya sido testigo directo del costo de la investigación y defensa de un incidente de fraude o corrupción en su organización. A menudo los costos rivalizan con los honorarios que su organización espera evitar. Algunos empleados, funcionarios o miembros de la junta pueden haber sido encontrados responsables. Y usted y sus colegas pueden haberse dado cuenta de que para evitar esto se

podría haber hecho algo bastante menos costoso, si la organización hubiera sido sensible a los riesgos que su compañía enfrentó.

En este libro, Toby Bishop y Frank Hydoski destilan para los administradores principales y para los miembros de la junta su experiencia con las maneras más efectivas como los negocios pueden construir y desarrollar estrategias fuertes de administración del riesgo de fraude y corrupción. Los autores, que han realizado investigaciones y evaluaciones de cientos de organizaciones, son reconocidos como autoridades líderes en la administración del riesgo de fraude y como innovadores en las prácticas de contabilidad forense y administración del riesgo. Toby es co-autor del documento del Institute of Internal Auditors / AICPA / ACFE publicado en el año 2008 con el título *Managing the Business Risk of Fraud* [Administración del riesgo de fraude en los negocios]. Frank ha liderado dos de las más grandes investigaciones internacionales de fraude y corrupción, las investigaciones de las cuentas de la era del Holocausto tenidas por los bancos suizos y del programa Petróleo por Alimentos de las Naciones Unidas. Él fue instrumental en la formulación de las recomendaciones sobre las posteriores operaciones de las Naciones Unidas.

En consonancia con su reputación, los autores de *Corporate Resiliency* [publicado en español con el título *Capacidad de recuperación empresarial*] ofrecen un nuevo enfoque surgido a partir de su amplia visión y sentido común. El punto de vista tradicional, reactivo, de la administración del riesgo corporativo de fraude y corrupción, a menudo el de los medios de comunicación, fiscales, reguladores y legisladores que llegan a la escena de los crímenes, o algunas veces a su epílogo. Para que sean útiles, esas historias necesitan ser reconstruidas para encontrar las circunstancias que condujeron a ellas, y luego de manera rápida probar los procesos que la compañía pone en funcionamiento después de los hechos para ver si los procesos reducen actualmente el riesgo de que ocurran esos incidentes. Bishop y Hydoski hacen una revisión deliberada de este ciclo para demostrar el valor que tiene desarrollar la capacidad de recuperación empresarial mediante la habilidad de la corporación para prevenir, detectar, investigar y remediar esos riesgos, así como para probar y ajustar los sistemas de administración del riesgo para tener en cuenta las firmas constantemente cambiantes de esos riesgos. Lo que los autores demuestran es que esto no son conjeturas, sino una estrategia que puede ser aplicada exitosamente por usted y por su compañía, pudiendo además alcanzar beneficios reales en la línea de resultados de la organización.

Capacidad de recuperación empresarial [Corporate Resiliency] le ofrece a los administradores y directores un enfoque holístico para la administración del riesgo de fraude y corrupción, que se refiere a las mismas medidas de productividad y rentabilidad que se usan en los procesos de negocio más convencionales. Conduce al lector a través de las relaciones entre la junta de directores, el comité de auditoría, la administración principal y el personal en el proceso de administración del riesgo de fraude, con una mirada clara puesta en la intención y dirección de la orientación de la legislación y la regulación rápidamente cambiantes.

Deja en claro el valor que tiene el desarrollo continuo de un programa comprensivo, de auto-evaluación de la administración del riesgo de fraude y corrupción. Resalta el rol esencial que tiene la auditoría interna en la valoración regular de los programas de cumplimiento, del riesgo de que la administración eluda los controles corporativos, y del monitoreo de los programas de riesgo de fraude y corrupción.

Señala, de manera reveladora, que las cortes y los reguladores gubernamentales que enfrentan casos de corrupción y fraude simplemente no se focalizarán en si la compañía tiene un proceso para administrar ese riesgo, sino en la efectividad del proceso y en qué tan bien es tendido por la junta, la administración y los profesionales de riesgo de la corporación.

Los procesos de administración del riesgo, continuos y auto-evaluativos, no son nuevos pero *Capacidad de recuperación empresarial* [Corporate Resiliency] es uno de los pocos trabajos que explica los elementos esenciales de esta estructura de administración del riesgo, y al hacerlo hace obvio que los directores y administradores que hoy ignoran los riesgos de fraude y corrupción lo hacen a su propio riesgo.

Mark G. Califano
Head of Litigation
GE Capital Finance

Prefacio

Un artículo reciente en el *Wall Street Journal* llevaba como título "U.S., Other Nations Step Up Bribery Battle" [Estados Unidos y otras naciones avanzan en la batalla contra el soborno]. Solamente unas pocas semanas antes, un artículo titulado "Guilty Plea to Bribery Sets Legal Landmark" [Declaración de culpabilidad por soborno establece punto de referencia legal] circuló en el *Financial Times*. Casi un año antes que fueran publicados esos artículos, CFO.com circuló un artículo con el título "Count' Em: 63 CFOs Convicted in Past Five Years" [Count' Em: condenados 63 CFO en los últimos cinco años].

Esos son solamente tres datos entre miles que demuestran la tendencia global hacia un cumplimiento más estricto de las leyes anti-fraude y anti-corrupción. Las investigaciones se están incrementando, los fiscales están siendo más duros, las multas se están volviendo más pesadas, las liquidaciones más costosas, y los violadores están yendo a la cárcel con mucha mayor frecuencia que en el pasado.

La tolerancia ante el soborno como una práctica de negocios aceptada está disminuyendo de manera rápida en la medida en que más países reconocen la tremenda desventaja de los riesgos de corrupción y el fraude que casi siempre los ha acompañado.

La Sarbanes-Oxley Act ("Sarbanes-Oxley"), la Patriot Act, y la US Foreign Corrupt Practices Act han armado a los fiscales de los Estados Unidos con un formidable arsenal de armas legales. El nuevo respaldo de la comunidad global ha impulsado los esfuerzos de los Estados Unidos, ampliando de manera enorme el poder y el alcance de las numerosas agencias gubernamentales que tienen la tarea de combatir el fraude y la corrupción.

Al mismo tiempo, no hay señales de que estén disminuyendo los intentos para cometer actos de fraude y corrupción. En todo caso, parecen inagotables la creatividad y la disposición de las personas involucradas en fraude y corrupción. "Lo que cada ejecutivo principal necesita conocer sobre la estrategia anti-fraude es que usted nunca será capaz de tapar todos los agujeros en su organización," dice Elizabeth Truelove McDermott, director de auditoría interna de DeVry Inc. "Siempre hay alguien que encuentre un agujero que nadie sabía que estaba ahí."

De la misma manera que el tiempo y la marea, el fraude y la corrupción aparentemente son fenómenos perpetuos. Ello no significa que nosotros los excusemos o aceptemos. Significa que necesitamos desarrollar mejores sistemas y estrategias para tratar

con ellos. Significa que necesitamos reconocer que los enfoques fragmentarios, de perdigón, en los que a menudo se confió en el pasado para reducir el fraude y la corrupción, es improbable que sean efectivos en el entorno actual.

La revelación, hecha en diciembre de 2008, de la denuncia por fraude de \$50 billones contra Bernard Madoff Investment Securities parece que es evidencia fuerte de ello, especialmente dado que el presunto fraude era simplemente el esquema clásico de Ponzi y aún así engañó una cantidad considerable de inversionistas.

Algunos lectores, sin duda, argumentarán que los programas y las técnicas para combatir el fraude y la corrupción han avanzado notablemente desde la aprobación de Sarbanes-Oxley en el 2002. En alguna extensión, están en lo correcto.

Por ejemplo, el gobierno corporativo ya no es una frase de los académicos. Las nuevas tecnologías hacen posible automatizar algunos controles anti-fraude, haciéndolo en una escala completamente global. Los enfoques trans-funcionales, a nivel de toda la empresa, para administrar los riesgos de fraude, se han vuelto comunes en el panorama corporativo. Es crecientemente raro encontrar una compañía grande que no tenga un código de ética y conducta escrito.

A pesar de esas ganancias reales – o quizás a causa de ellas – consideramos que muchas organizaciones pueden haber desarrollado un falso sentido de seguridad. Pueden haberse adormecido considerando que mediante el “verificar las cajas,” de alguna manera han eliminado o reducido enormemente las oportunidades de que a ellas les ocurrirá fraude o corrupción.

Por ejemplo, Sarbanes-Oxley requiere que las compañías que se negocian públicamente tengan un mecanismo confidencial de presentación de reportes, tal como una línea directa para denuncias anónimas. Es un control clave, especialmente para tratar la capacidad que tiene la administración para eludir los controles, la cual es una característica común en muchos de los fraudes corporativos más grandes. Aún así, en algunas compañías la línea directa está sub-utilizada en comparación con los promedios de la industria. ¿Eso significa que en esas compañías no hay fraude o corrupción?

Bueno, puede significar eso. O puede significar que los empleados no están conscientes de la línea directa, o que por una variedad de razones culturales tienen miedo de usarla. O puede ser que la línea directa no está recibiendo llamadas porque está disponible solamente de 9 a.m. a 5 p.m. y los empleados no desean ser escuchados hablando desde su cubículo. O quizás la línea directa opera solamente en inglés, creando obstáculos para los empleados que hablan otros idiomas.

“Cuando usted le quita las capas a la cebolla, usted encuentra todos los tipos de razones por las cuales las personas no están usando la línea directa para denuncias anónimas,” observa nuestro colega Donna Epps. “Que usted tenga una línea directa no significa que esté trabajando de manera efectiva.”

La ilusión de seguridad puede ser amplificada por la carencia general de transparencia y la ausencia de fuertes estándares universales que le permitan a las organizaciones medir de manera exacta la efectividad de sus esfuerzos anti-fraude. Tal y como lo precisa Donna, "En realidad no ha habido una estructura detallada para comparar los programas anti-fraude, y como resultado, ha habido una auténtica diversidad en la práctica – no siendo todo ello bueno."

El rango amplio de prácticas, la ausencia de estándares explícitos, la vertiginosa serie de esquemas de fraude y corrupción, además de la velocidad con la cual surgen los nuevos esquemas, para muchas organizaciones hacen que el cumplimiento sea percibido como un punto final aceptable. Después de todo, pueden razonar, si es imposible erradicar completamente el fraude y la corrupción, ¿por qué tomarse la molestia de ir más allá de los mínimos requeridos?

En algunos casos, sin duda, lograr el estado de cumplimiento regulatorio se puede considerar que es una defensa adecuada contra muchos tipos de riesgos de fraude y corrupción. Pero para la gran mayoría de las organizaciones, el solo cumplimiento con las regulaciones existentes no será suficiente para mitigar los riesgos que generan el fraude y la corrupción.

Si usted realmente toma en serio la administración efectiva de los riesgos de fraude y corrupción, le recomendamos que asuma un enfoque de negocios y se centre en el desempeño y en la efectividad más que en el solo cumplimiento. Usted también necesitará una mejor estrategia.

Bajo la sombrilla de esta mejor estrategia, usted identificará sus riesgos clave de fraude y corrupción e implementará procesos para administrar cada uno de esos riesgos clave. Los diferentes riesgos se pueden tratar mejor empleando diferentes tácticas, pero su enfoque deberá ser coordinado, eficiente y transparente para quienes tienen a cargo el gobierno. Implicará muchas personas y será parte de la responsabilidad de cada uno. Requerirá nuevos tipos de pensamiento, junto con la participación más efectiva de la administración principal.

Tal y como lo mostraremos en este libro, la desventaja de los riesgos de fraude y corrupción justifica los esfuerzos que se requieren para desarrollar una estrategia práctica de administración del riesgo de fraude. Nosotros elaboraremos un caso para la administración, en el nivel estratégico, de los riesgos de fraude y corrupción. Le mostraremos cómo el fraude y la corrupción se vuelven demasiado costosos y demasiado peligrosos como para administrarlos de la manera antigua.

Cuando los libros de administración describen las características de las compañías exitosas, tienden a usar palabras y frases tales como *innovadoras*, *centradas-en-el-cliente*, *primeras-en-el-mercado*, *rompedoras*, *de clase mundial* y *ultracompetitivas*. Nos gustaría agregar una palabra a esa lista. La palabra es *capacidad de recuperación* [*resilient*].

Nosotros consideramos que en la economía global del siglo 21, las organizaciones necesitan ser más que inteligentes, fuertes y rápidas. También necesitan tener capacidad de recuperación frente a los riesgos de fraude y corrupción. Las compañías pueden lograr la capacidad de recuperación haciéndolo mediante el identificar los riesgos que enfrentan y desarrollar estrategias para administrar esos riesgos de manera efectiva.

Honestamente no pensamos que usted pueda ser exitoso durante mucho tiempo sin tener capacidad de recuperación. Esa es la premisa básica de este libro.

Los conceptos que se expresan en esta publicación son únicamente los de los autores y no necesariamente los de Deloitte Financial Advisory Services LLP. No obstante, tenemos la esperanza de que usted encontrará utilidad en las observaciones y luces que le ofrecemos. Tal y como se usa en este libro, "nosotros" y "nuestro" se refieren a los autores. Estaremos gustosos de recibir su retroalimentación y sus sugerencias para los mejoramientos de este libro. Podemos ser contactados a través del Deloitte Forensic Center en www.deloitte.com/forensiccenter.

Toby J.F. Bishop y Frank E. Hydoski.

Agradecimientos

Si bien este libro refleja nuestros años de experiencia colectiva en contabilidad forense y en tecnología forense, no podríamos haberlo escrito sin el conocimiento, las luces y la visión de muchos colegas, clientes y amigos. A ellos estamos profundamente agradecidos. Les damos sinceramente las gracias por su tiempo, su energía, su apoyo y su paciencia.

Estamos especialmente agradecidos por el respaldo y la orientación que nos ha dado Frank Piantidosi, director ejecutivo jefe, Deloitte North American Financial Advisory LLC.

Durante el curso de la investigación y redacción de este libro, nos beneficiamos enormemente de la ayuda de muchos clientes y amigos maravillosos, que incluyen a quienes se citan en este libro: Martin Biegelman, Nancy Zucker Boswell, Dr. Olivier Brasseur, Mark Califano, Hill Coleman, Barry Goldsmith, Hugo Hooker, Gavin Ingram, Christian Kammer, Paul Lucas, Elizabeth Truelove McDermott, Mike Novosel, Ed Rosenberg, Duleep Thomas, Paul Volcker y Joseph Wells.

Tal y como lo señala la famosa frase de Isaac Newton, "si he sido más lo es porque me he puesto de pie sobre los hombros de los gigantes." Con ese pensamiento en mente, les damos las gracias a todos nuestros colegas de Deloitte que han sido claves para ayudarnos a darle forma y a escribir este libro, particularmente a Mohammed Ahmed, quien nos aportó ayuda inspiradora. Nosotros no habríamos sido capaces de escribir *Capacidad de recuperación empresarial [Corporate Resiliency]* sin la participación y cooperación de todos nuestros colegas.

Les damos especialmente las gracias a nuestros colegas del Deloitte Forensic Center Kimberley Davis, Beth de Turo, Jo Ann Hernandez, Reena Panchal, Sauna Randolph, Edgard vanEckert, y Christopher Wharton. Sus incansables esfuerzos fueron críticos para la culminación exitosa del proyecto.

También le damos especialmente las gracias a Mike Barlow, quien ayudó a guiar el proceso de escritura y quien durante el camino compartió con nosotros su experticia editorial.

Todos los escritores, por supuesto, necesitan muchos pares adicionales de ojos. Nosotros fuimos especialmente afortunados de trabajar con Tim Burgard y Sheck Cho, nuestros editores en John Wiley & Sons, quienes tuvieron fe en el valor de nuestro proyecto.

También les damos las gracias a nuestras esposas, quienes aguantaron las ansiedades y dificultades que siempre conllevan los proyectos similares a este. Tenemos la esperanza de que el resultado valore sus esfuerzos así como los esfuerzos de nuestros colegas que arriba mencionamos.

Introducción

Este libro está escrito de manera expresa para ejecutivos y otros que sean responsables por la administración de los riesgos de fraude y corrupción en las corporaciones. Es una vista de conjunto concisa, tanto de los desafíos que el fraude y la corrupción le presentan a las corporaciones en la economía global, como de las técnicas para abordarlos.

Además de resaltar las categorías de los riesgos de fraude y corrupción, presentamos unas series breves de estrategias operacionales focalizadas que han sido desplegadas para administrar esos riesgos y reducir las consecuencias dañinas del fraude y la corrupción cuando ocurren.

Sería ingenuo asumir que cualquier conjunto de estrategias, sin importar qué tan rigurosas o complejas puedan ser, podría eliminar totalmente el fraude y la corrupción. Sería igualmente insensato, y potencialmente desastroso, adoptar una actitud fatalista.

Si bien consideramos que el fraude y la corrupción no pueden ser plenamente erradicados, sabemos que se pueden eliminar algunas oportunidades para cometerlo. También consideramos que muchas compañías pueden hacer un mejor trabajo de identificar los riesgos de fraude, haciéndolo de manera general, y administrarlos. Además de prevenir algunas ocurrencias de fraude, las compañías pueden minimizar los efectos dañinos de los eventos fraudulentos y reducir su impacto en la corporación.

Este libro usa el concepto de capacidad de recuperación [*resiliency*] con el fin de aportar una estructura práctica para el logro de esos objetivos. La capacidad de recuperación es la calidad de regresar a la forma luego del estrés. Con relación al fraude y a la corrupción, nosotros consideramos que *capacidad de recuperación* significa una combinación de evitar problemas mediante la planeación apropiada y la administración del riesgo, reducir las vulnerabilidades mediante elementos tales como sistemas de alarmas tempranas, y limitar el impacto mediante el establecer procesos que ayuden a efectuar el rápido regreso a los negocios. Nosotros sugerimos que la meta apropiada de las compañías es la adopción de políticas y procesos que conduzcan a la capacidad de recuperación en relación con los riesgos de fraude y corrupción.

Hablar es barato, el fraude no lo es

Cuando pensamos en relación con el fraude corporativo, tenemos la tendencia a pensar en los casos que actualmente constituyen los titulares y en los que surgieron durante los últimos años. Es probable que aquellos respecto de los cuales usted haya escuchado sean del tipo del iceberg. Los datos analizados por agencias gubernamentales tales como la US Securities and Exchange Commission (SEC) y por organizaciones profesionales tales como la Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) revelan que el fraude desagua billones de dólares de la economía cada año.

Además de reducir utilidades, el fraude puede conducir a una cantidad de otras consecuencias negativas, incluyendo pérdida de reputación, respaldo de clientes, acceso al capital, poder de la marca, posición en el mercado, ventaja competitiva, momento, innovación y talento. Por supuesto, de la corrupción se puede decir lo mismo.

En la economía actual, altamente apalancada, el fraude o la corrupción importantes pueden generar una reacción en cadena que resulta en daños o fracasos corporativos serios.

¿La economía cae; el fraude aumenta?

Si bien la "Crisis del 2008" condujo a que se suavizaran dramáticamente las condiciones económicas en todo el mundo, parece que para los negocios aumentaron los riesgos de fraude. La desaceleración de la economía puede incrementar la presión en los ejecutivos corporativos para que logren metas de desempeño que se establecen en épocas halagüeñas, o para que demuestren que el actual equipo ejecutivo debe ser mantenido por los accionistas. Los administradores individuales pueden sentir un riesgo mucho mayor de pérdida del trabajo que el usual, potencialmente haciendo que ellos estén impacientes por tener que reportar los déficit del desempeño en su unidad de operación.

Al mismo tiempo, los empleados pueden estar bajo mayor presión financiera personal, ya sea debido al potencial de juicios hipotecarios sobre sus viviendas, la pérdida de los ingresos de un esposo debido a despidos, u otros impactos de la recesión económica.

Agregue la posible debilidad de los controles internos que de manera inadvertida puede ser causada por los despidos corporativos y usted tiene un potente recipiente para el incremento potencial en el fraude.

Gavin Ingram, consejero corporativo en Asia para BlueScope Steel, la compañía líder en acero en Australia y Nueva Zelanda, reconoce que los riesgos relacionados con la conducta de negocios se pueden incrementar durante las recesiones en el

ciclo económico. Dice, "son tiempos difíciles cuando la organización se vuelve más susceptible frente a los problemas de la conducta de negocios. Probablemente este es el tiempo en el cual tenemos el riesgo más alto de que ocurran esos tipos de problemas. En ese momento es necesario recordar a los empleados de importancia y la expectativa alrededor del cumplimiento de la conducta de negocios."

Nosotros estamos de acuerdo. Si bien la relación inversa simple entre actividad económica y fraude sería excesiva, nuestra experiencia sugiere que podemos haber ingresado en un nuevo ciclo de revelaciones de fraude que podría durar años.

A comienzos de 2008, la Financial Services Authority del Reino Unido publicó su Financial Risk Outlook anual en la cual señaló que, "condiciones económicas más estrictas podrían incrementar la incidencia o el descubrimiento de algunos tipos de crimen financiero o a hacer que los recursos de la firma se desvíen de la lucha contra el crimen financiero." Con el beneficio de la retrospectiva, ello parece una orientación premonitrice.

Usted no sabe qué puede perjudicarlo

La administración del riesgo de fraude y corrupción requiere el compromiso continuo para adquirir conocimiento fresco y ponerlo a trabajar. Bastante a menudo este conocimiento fresco se tiene que obtener fuera de su compañía. Los grupos criminales organizados constantemente toman nuevos esquemas de fraude para tomar el dinero de las compañías. Los fraudes de los clientes y de los vendedores desarrollan nuevos trucos, tomando ventaja de las tecnologías nuevas.

Ingresar en nuevos mercados crea nuevas oportunidades de negocio, pero también nuevos riesgos que pueden estar fuera de su experiencia previa. Usted necesitará una estrategia proactiva para mantenerse al tanto de los nuevos riesgos de fraude cuando ellos surgen, así como un proceso para compartir el conocimiento crítico a través de la compañía cuando esté disponible tal conocimiento.

La ignorancia, ya sea accidental o voluntaria, no le ayudará a su compañía a administrar los riesgos de fraude y corrupción.

El riesgo se produce rápidamente cada día

La velocidad con la cual evolucionan los riesgos de fraude se está acelerando y probablemente continuará haciéndolo. Todo lo que podemos ofrecer en términos de consuelo es consejo que pueda ser usado, así como técnicas para ello, las cuales describiremos en este libro, para reducir el riesgo y minimizar el impacto.

Gracias al surgimiento rápido de los mercados globales, el aumento de las tecnologías de la información digitales de alta velocidad, y la ubicuidad de Internet, el fraude ahora puede evolucionar, mutar y difundirse a una velocidad asombrosa.

Las compañías necesitan ser capaces de adaptarse con velocidad similar. Los procesos de ayer pueden no ser suficientemente ágiles.

Administre de manera diferente las distintas categorías del riesgo

A pesar de sus cifras, los esquemas de fraude se pueden dividir en un puñado de categorías de riesgo con base en el grado de amenaza que representen para su compañía. Cada categoría puede ser administrada de manera efectiva con distintas estrategias, ayudándole a las compañías a focalizar sus recursos anti-fraude y anti-corrupción para mitigar de manera eficiente el riesgo. Las estructuras conceptuales sencillas pueden ayudar a administrar los riesgos de fraude a través de las compañías, grandes o pequeñas.

Esta es la clave a llevar: los riesgos de fraude y corrupción se pueden administrar de mejor manera, y existen estructuras conceptuales prácticas para administrar de manera efectiva los riesgos de fraude.

“Tenga en mente la brecha”

Aún las estrategias mejores y más prácticas para administrar los riesgos de fraude no serán efectivas si no se despliegan apropiadamente a través de la compañía.

Nuestro trabajo ha identificado una *brecha* en áreas importantes de la administración del riesgo de fraude en muchas compañías. La ventaja de esta brecha es que muchas de esas compañías tienen oportunidades importantes para mejorar enormemente sus procesos de administración del riesgo de fraude – y lograr ventajas frente a sus competidores.

La brecha puede ser un beneficio para las compañías ágiles que reconozcan sus riesgos de fraude y desarrollen estrategias para tratarlo de manera efectiva. Por la misma razón, la brecha puede ser una desventaja competitiva para las compañías que ya sea ignoren sus riesgos de fraude o fallen en desarrollar programas racionales para la administración del riesgo de fraude.

La tecnología es una herramienta – úsela (ampliamente)

Tal y como se sugirió arriba, el peligro del fraude ha sido amplificado por la capacidad que quienes cometen fraude tienen para apalancarse en las tecnologías modernas tales como los computadores e Internet.

Inversamente, la capacidad de las compañías para monitorear los procesos de negocio en lo que tiene que ver con el fraude potencial, así como la capacidad para responder rápidamente cuando ocurran los eventos de fraude, han sido mejoradas enormemente por la disponibilidad de tecnologías tales como el software AML

(anti-money laundering = contra el lavado de activos), analíticas avanzadas, y sistemas empresariales de administración financiera.

Tecnologías tales como esas hacen más que el solo nivel del campo de juego en la lucha contra el fraude – les ayudan a las compañías a acatar forzosamente los más altos estándares de cumplimiento, transparencia y eficiencia.

Si bien sería imprudente confiar únicamente en la tecnología para administrar los riesgos de fraude, es razonable decir que la tecnología jugará un rol crucial en los esfuerzos anti-fraude de su compañía. Como ejecutivo, es importante que entienda tanto los beneficios potenciales de la tecnología avanzada, como también sus limitaciones inherentes.

También es razonable sugerir que el rol crítico de la tecnología de la información argumenta a favor de una relación estrecha entre el director de información jefe y los funcionarios de la compañía que son responsables por la administración de los riesgos de fraude y corrupción.

¿Quién está primero?

¿A quiénes corresponde el trabajo de prevenir el fraude y la corrupción? Haga esa pregunta y a menudo usted puede escuchar, “No a mí,” o “Que lo haga auditoría interna.”

Pero la administración efectiva de esos riesgos requiere la participación y el compromiso de los empleados, administradores y ejecutivos en cada parte de la compañía. Ellos son los ojos y los oídos de la compañía y a menudo están en la mejor posición para identificar los problemas potenciales y realizar la acción necesaria para prevenir o poner fin rápidamente al fraude y a la corrupción. Ellos necesitan ser educados y respaldados para hacer esto de una manera que sea efectiva.

De hecho, nosotros argumentaremos que la administración de los riesgos de fraude y corrupción también requiere un nivel de compromiso de los socios y de los aliados externos de su compañía.

Como ejecutivo, su responsabilidad es fomentar una cultura corporativa que enfrente de manera honesta y efectiva los riesgos de fraude. Además de “dar ejemplo,” también se espera que usted designe los recursos apropiados, tanto de capital como humanos, para asegurar que las estrategias de administración del riesgo de fraude se desarrollan, implementan y aceptan a través de la compañía.

Designar las personas correctas para las posiciones clave y hacerlas responsables por la administración efectiva de los riesgos de fraude y corrupción son pares cruciales de su rol como ejecutivo principal. Lo que se consigue medir se consigue hacer, de manera que la *accountability* efectiva requiere también un buen proceso de medición.

Nuestra meta al escribir este libro es respaldar sus esfuerzos para ayudarle a su compañía a lograr un estado de capacidad de recuperación frente al fraude y la corrupción, ayudándole a sobrevivir y a tener éxito en las condiciones crecientemente riesgosas del siglo 21.

Razones básicas para implementar programas y controles para la administración del riesgo de fraude y corrupción

Beneficios corporativos

- Mayor oportunidad de supervivencia.
- Protección del valor de accionista.
- Mayor rentabilidad mediante reducción de pérdidas.
- Riesgo reducido de enjuiciamiento penal.
- Reputación organizacional fortalecida.
- Reducción de las distracciones de la administración.
- Vinculación y retención de empleados.

Beneficios individuales

- Riesgo reducido de enjuiciamiento penal.
- Reputación personal fortalecida.
- Mayor oportunidad de carrera.
- Lugar de trabajo más atractivo.
- Riesgo reducido de la pérdida de trabajo.

Impactos dañinos del fraude y la corrupción

- Enjuiciamiento penal potencial o reputaciones destruidas de las personas involucradas.
- Impacto financiero directo (e.g., pérdidas por fraude, costo de las investigaciones, pleitos civiles).
- Costos indirectos (e.g., pérdida de clientes, distracción de la administración, pérdida de oportunidades de negocio, disminución del valor de la marca).
- Relaciones públicas negativas (e.g., reputación, imagen de la marca).
- Declinación en el precio de la acción.
- Disminución en las calificaciones del gobierno corporativo.
- Impacto en la vinculación y retención de empleados talentosos.

Parte 1

EL FRAUDE Y LA CORRUPCIÓN HOY

- Capítulo 1. ¿Podemos eliminar el fraude y la corrupción?
- Capítulo 2. El creciente riesgo de fraude y corrupción
- Capítulo 3. Los costos del fraude y la corrupción

capítulo 1

¿Podemos eliminar el fraude y la corrupción?

Puntos clave:

- ▶ El fraude en sí mismo no se puede erradicar, pero los riesgos de fraude y corrupción se pueden administrar de manera similar a los otros riesgos de negocio.
- ▶ Las estrategias de administración del riesgo de fraude y corrupción pueden ayudarles a las compañías a evitar algunos fraudes y ayudarles a reducir el impacto de los fraudes que ocurran.
- ▶ Las corporaciones que tienen capacidad de recuperación se centran más en las estrategias, no en las tácticas, para administrar de manera inteligente los riesgos de fraude y corrupción.
- ▶ En la economía más frágil del presente, el fraude y la corrupción fácilmente pueden generar una cadena de eventos que resulten en pérdidas importantes para las compañías afectadas.

No es una imagen bonita

Es bastante probable que el fraude haya existido en una forma u otra desde los primeros días de las sociedades organizadas. A pesar del hecho de que sea ilegal en la mayoría de los países, a pesar del vigoroso cumplimiento forzoso de las leyes anti-fraude en muchos países, a pesar de la auto-policía corporativa, y a pesar de los intentos importantes en muchos países para crear culturas más éticas, el fraude continúa siendo un componente inevitable y desagradable de la vida moderna.

Duleep Thomas, anterior vicepresidente senior y auditor general de Wyndham Worldwide Corporation, describe esta dura realidad de la siguiente manera, "La administración senior necesita reconocer que el fraude puede ocurrir en cualquier lugar, en cualquier tiempo y en cualquier compañía. Ello no es para decir, 'Nosotros operamos en un entorno de confianza.' Una vez que usted acepta esta realidad, entonces usted necesita entender dónde podría cometerse fraude – tanto interna como externamente – en relación con el negocio."

En general, fraude significa tomar ventaja financiera de otra parte mediante el engaño. Los fraudes que afectan las compañías, los cuales son el tema de este libro, tienen una variedad de formas. Pueden ser amenazas desde el exterior y llevados a cabo por miembros del público. Por ejemplo, pueden ser reclamos falsos hechos al asegurador médico, que se realizan por lesiones o enfermedades que el reclamante no sufre. También pueden ser amenazas desde el interior y llevadas a cabo por los empleados. Un ejemplo de esto sería el fraude de adquisición o de vendedor, en el cual el empleado establece un vendedor falso en las cuentas por pagar de la compañía, luego envía facturas por bienes o servicios, y recauda los pagos en una cuenta controlada por el empleado.

Una de las formas más peligrosas de fraude para una compañía ocurre cuando el fraude es cometido a nombre de la compañía. Ejemplos de ello son reclamos que conducen a error respecto de productos, ofertas de retornos sobre inversión que nunca se pueden alcanzar, o estados financieros falsos diseñados para inducir a error a analistas e inversionistas.

La prevención del fraude continúa siendo un arte imperfecto para la mayoría de las compañías, con resultados menos que perfectos. Por consiguiente, en el mundo corporativo parece que el fraude es un hecho inevitable. Esto es resultado de varios factores. Primero, necesitamos aceptar la realidad de que algunas personas podrán recurrir al engaño si ven la oportunidad. Segundo, y elaborando a partir de este hecho psicológico, necesitamos reconocer el desfase en el tiempo entre cuando se inventan y aplican los esquemas, y cuando son detectados y colocados en la base de conocimiento en la cual se apoyan las técnicas de prevención del fraude.

Tercero, también hay diferencia entre lo que generalmente se conoce respecto de los esquemas de fraude y las técnicas de prevención, por un lado, y lo que es conocido y practicado por una compañía particular, en relación con otra. Detener

los esquemas de fraude que generalmente se conocen requiere que las compañías aprendan sobre ellos, evalúen los riesgos que generan, y de manera diligente apliquen las lecciones aprendidas.

La creatividad de quienes cometen fraude parece inagotable. Como resultado, el fraude en sí mismo puede parecer más como una enfermedad que como un simple fenómeno criminal. Su tendencia a mutar sugiere una calidad similar a la del cáncer. Su capacidad para enmascarar o cambiar su apariencia sugiere algún tipo de virus predatorio.

Sin embargo, tal y como nosotros aprendimos acerca de los esquemas de fraude y sus características, *podemos* actuar para prevenirlos. Una parte importante de este libro está dedicada a las estrategias para la aplicación del conocimiento sobre el fraude con el fin de intentar prevenirlo, y ciertamente para detectar y limitar los efectos de los esquemas.

“Es improbable que siempre seremos capaces de eliminar completamente el fraude y la corrupción. En algunas sociedades, es sistémico” dice nuestra colega Mary Jane Schirber. “Entre más negociemos globalmente, más probablemente realizaremos negocios en países con diferentes normas sociales. Es natural que culturas diferentes tengan aduanas diferentes, y para nosotros es importante recordar que muchas de las reglas a las cuales estamos acostumbrados a seguir, no se siguen en todas partes.”

Dicho esto, también es importante recordar que a menudo el fraude acompaña a la corrupción (usualmente como una manera de compensación del dinero pagado como soborno) y que las verdaderas víctimas del fraude y la corrupción usualmente son personas inocentes.

“En lugar de recibir el valor razonable en una transacción de negocios o en un intercambio de bienes, están consiguiendo menos que el valor razonable en la forma de productos de mala calidad, servicios inferiores, o alimento por debajo del estándar” dice Schirber. “De manera que ellos están siendo perjudicados por un sistema respecto del cual no tienen poder para cambiar.”

Centrándose en la imagen más amplia

Cabe señalar que en la prevalencia del fraude y la corrupción en el mundo contemporáneo hay factores que se están acelerando. Esos factores incluyen las cambiantes normas sociales, la democratización de las finanzas, y las consecuencias no intencionales de dos décadas, el valor de la des-regulación del mercado. También parece claro que nuestra capacidad colectiva para luchar contra el fraude, sobre una base de compañía por compañía, ha sido obstaculizada por la carencia de apreciación por lo que ha ocurrido cuando la vigilancia es inconsistente y hay carencia de urgencia.

Como sociedad, hemos tendido a centrarnos más en las tácticas anti-fraude que en las estrategias anti-fraude. En este libro, argumentaremos que las compañías que están teniendo éxito en evitar las consecuencias del fraude emplean estrategias que les permiten tener capacidad de recuperación. Tales compañías se centran en el desarrollo de estrategias prácticas, estructuras viables y procesos robustos para prevenir el fraude, detectar el fraude cuando ocurra, y responder de manera apropiada para minimizar el impacto del fraude luego que haya ocurrido.

Durante una de nuestras muchas conversaciones mientras escribimos este libro, nosotros nos dimos cuenta de que la lucha contra el fraude y la corrupción es de muchas maneras similar a la búsqueda de buena salud. La dieta, los ejercicios y el chequeo médico anual no impedirán que algún día nos muramos – pero nos ayudarán a vivir más tiempo, estar más saludables y tener unas vidas más plenas.

El que la compañía tenga en funcionamiento un gran programa de administración del riesgo no garantiza que nunca experimentará un incidente de fraude o corrupción – pero esto significa que cuando ocurra, la compañía probablemente se recuperará más fácilmente y sufrirá menos daño que la compañía que haya estado haciendo los mínimos esfuerzos.

Nosotros sugerimos que el fraude y la corrupción comparten algunas similitudes con la enfermedad. De algunas enfermedades aprendemos cómo se curan; de otras aprendemos a tratarlas. Todavía no hemos descubierto la “cura” para el fraude y la corrupción, pero podemos hacer mucho para que las compañías tengan capacidad de recuperación y para mitigar sus efectos.

Potencial para la catástrofe

No se equivoque – el fraude es un problema que cada año le drena a la economía cientos de billones de dólares. Además de reducir directamente las utilidades corporativas, en el camino el fraude puede conducir a un conjunto de otras consecuencias negativas. Éstas incluyen pérdidas del poder de la marca, de la reputación, de la participación en el mercado, de la ventaja competitiva, del *momentum*, de ingresos ordinarios y del patrimonio.

En la economía altamente apalancada del presente, cualquiera de esas pérdidas puede generar una cadena que conduzca a resultados catastróficos para la compañía.

Y lo peor, el fraude y la corrupción tienen un efecto corrosivo y dañino en el direccionador clave del progreso – el espíritu competitivo. El fraude amortigua la urgencia humana para competir porque crea campos de juego desiguales y recompensa comportamientos que fundamentalmente son no competitivos.

No es exageración decir que las cualidades asociadas con el fraude – secreto, engaño y destrucción de valor – son los polos opuestos de las cualidades que ahora consideramos esenciales para el éxito en los mercados de hoy – transparencia, sinceridad y creación de valor.

¿Por qué ahora?

Los continuos requerimientos legales y regulatorios, la presión de la junta y la creciente cobertura de los medios de comunicación ha creado un nuevo sentido de urgencia y han originado preguntas legítimas respecto de si las compañías están preparadas para tratar de manera efectiva las complejidades del fraude en una economía global.

Por ejemplo, a pesar del hecho de que la Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) ha estado durante años, solamente hasta recientemente se ha convertido en un hecho para muchas compañías. Los enjuiciamientos por violaciones de la FCPA se han incrementado rápidamente durante los últimos años, debido a la creciente atención que en la anti-corrupción han puesto los Estados Unidos y otras autoridades. Hace algunos años, las violaciones por sobornos no habrían estado en el horizonte como preocupaciones por un riesgo importante. Hoy, para las compañías que tratan con funcionarios en otros países, pueden ser fundamentales, gracias a las recientes multas y sanciones internacionales que llegan hasta \$1.6 billones para una sola compañía.

La enervante velocidad con la cual aparecen y crecen los nuevos riesgos de fraude parece argumentar por un nuevo tipo de agilidad corporativa que se base en procesos de administración del riesgo respaldados por técnicas analíticas avanzadas. Esas nuevas tecnologías les permiten a las compañías desarrollar capacidades prospectivas para anticipar y responder rápidamente frente a los nuevos riesgos en la medida en que emergen.

Ed Rosenberg, vicepresidente de seguridad corporativa para la institución financiera CIBC, dice, "La naturaleza de la amenaza se ha ampliado. El nivel de complejidad o sofisticación de la amenaza ha cambiado. Usted necesita tener capacidad de respuesta frente a esos cambios y reconocer que algunas veces sus controles necesitan ser fortalecidos, necesitan ser modificados. La capacidad para usar la información proveniente de los sistemas de monitoreo para predecir patrones o para identificar algo que esté equivocado ha sido muy valiosa."

Lo que esperamos mostrar en este libro es que parte de la respuesta a "¿Por qué ahora?" radica en el conocimiento y en las herramientas que actualmente están disponibles para paliar el riesgo de fraude. En otras palabras, la alineación con el sentido de urgencia es un cuerpo de conocimiento, técnicas y estrategias en expansión que puede ayudar hoy a las compañías.

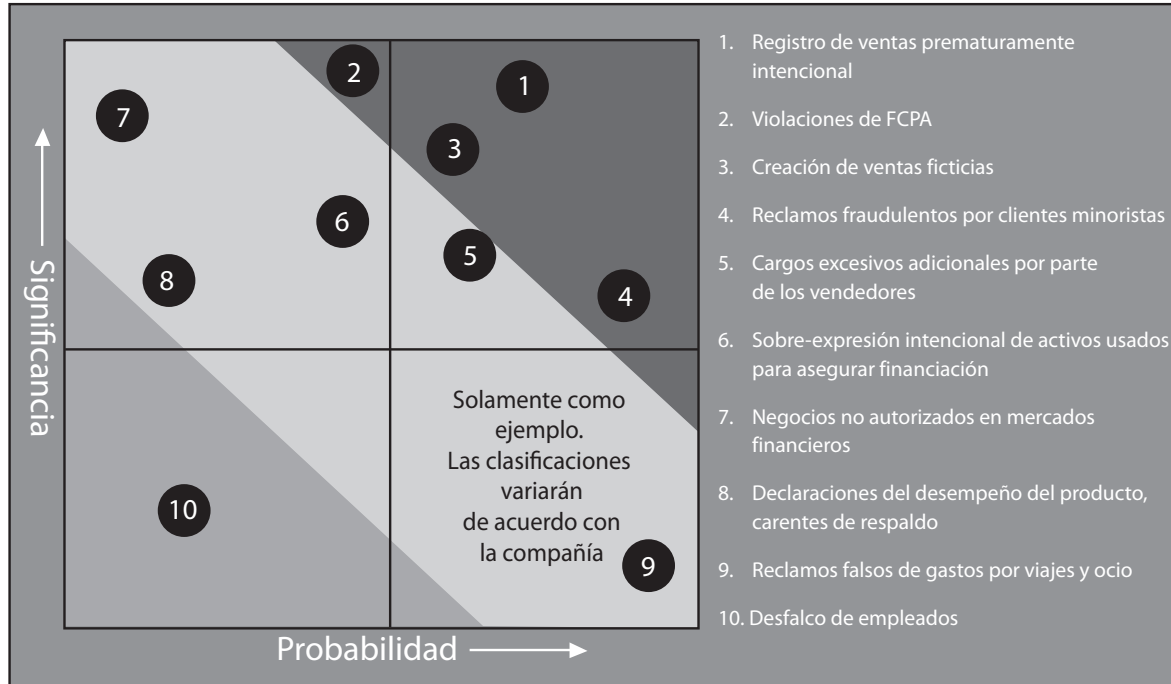


Figura 1.1 Muestra de "Mapa caliente"

A la cabeza de la lista de tales técnicas y estrategias están las formas de abordar la diversidad del fraude, así como su rostro cambiante, así como visualizar la relación entre la probabilidad del evento de fraude en una compañía particular y su impacto en la compañía. De igual importancia, hoy existe un conjunto sólido de estrategias para desviar las amenazas identificadas y, después del hecho, hacer frente a lo que todavía no se entiende.

El inicio de cualquier estrategia de administración del riesgo de fraude y corrupción es la valoración de los riesgos que enfrenta la compañía. Comúnmente los detalles se reúnen en una hoja de cálculo o en una base de datos, lo cual puede ser de enorme interés para propósitos de control pero no tan fácil para que los ejecutivos senior o los directores los interpreten rápidamente. Un “mapa caliente,” que ilustre los escenarios de riesgo frío hasta caliente, puede ser una mejor manera para comunicar los resultados clave. La muestra que se presenta del mapa caliente de los riesgos de fraude y corrupción señala la probabilidad de los riesgos específicos, así como la significancia potencial del impacto de cada elemento, tal y como se muestra en la Figura 1.1.

Esta muestra de “mapa caliente” describe los resultados hipotéticos de la valoración del riesgo de fraude para una compañía con diez riesgos identificados. El mapa es simplificado dado que en realidad a menudo habría muchos más riesgos identificados que se agruparían, o que no se consideren significantes y se omitan por completo. Los riesgos de fraude y corrupción, así como el mapa caliente resultante, variarán por industria y por compañía con base en los hechos y circunstancias de la entidad. El mapa caliente del riesgo de fraude y corrupción de su compañía puede ser bastante diferente.

Si colocamos, unos al lado de los otros, los mapas calientes que representen diferentes períodos de tiempo en el curso de dos o tres años, veríamos los riesgos de fraude evolucionando en el tiempo. Piense, por ejemplo, sobre la administración de las opciones en acciones. La gráfica que muestre el año 2006 probablemente sería muy diferente a la carta que muestre el año 2007 y los siguientes, cuando se vuelvan prominentes los riesgos retroactivos de las opciones en acciones.

El siguiente paso en la elaboración de la estrategia es considerar los riesgos de fraude y corrupción en sus cuatro cuadrantes que representen tanto la probabilidad de su ocurrencia como la significancia de su impacto, haciéndolo sobre una base de compañía-por-compañía.

La gráfica de **“Temores, incendios, pulgas y defectos”** que aparece en la Figura 1.2 representa los cuatro cuadrantes del mapa caliente del riesgo de fraude y corrupción, caracterizado por la naturaleza de los riesgos en cada uno de ellos.

Este tipo de gráfica ayuda a visualizar más claramente los riesgos de fraude, existentes y emergentes, haciéndolo *desde un punto de vista estratégico*. En el Capítulo 5 discutiremos con mayor detalle esta gráfica, pero deseamos introducirla ahora dado que el concepto que representa es central para una de nuestras premisas básicas, la cual se puede señalar simplemente como:

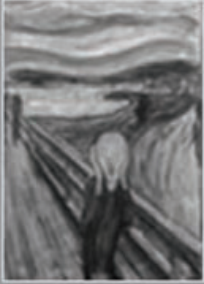
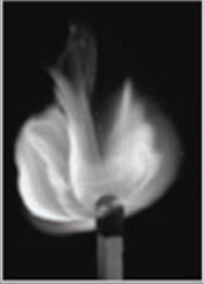


Impacto	Alto		
	Bajo		
		Baja	Alta
		Probabilidad	

Figura 1.2 Temores, incendios, pulgas y defectos

Fears ("The Scream") image: ©2008 The Munch Museum/The Munch-Ellingsen Group/Artists Rights Society (ARS), NY; Fleas image: ©iStockphoto.com/Oliver Sun Kim; Fires (match flame) image: ©iStockphoto.com/Sille Van Landschoot; Flaws (broken window) image: ©iStockphoto.com/David H. Lewis.

Los riesgos de fraude se pueden categorizar de una manera que deje claro que para cada uno se pueden emplear diferentes estrategias de administración del riesgo de fraude.

La capacidad de recuperación como una meta corporativa

El título de este libro comienza con las palabras “Capacidad de recuperación empresarial” [*Corporate Resiliency*]. ¿Por qué escogimos la palabra “capacidad de recuperación” [*resiliency*] como una forma para describir una meta corporativa? Parcialmente porque entendemos que la lucha contra el fraude es un juego de captura. Más importante aún, sabemos que las compañías que de manera genuina se preparan para enfrentar el fraude, es decir, los fraudes que pueden prevenir y ante los cuales tienen que reaccionar y contener, generalmente son exitosas y son el modelo más apropiado para el éxito corporativo.

Nosotros sugeriremos que, de manera amplia, hay cuatro elementos básicos para las estrategias a ser desarrolladas por industria y por compañía, para la administración de las categorías de riesgo identificadas en los mapas calientes y en los otros mecanismos de visualización del riesgo. Nosotros sostenemos que esos cuatro elementos pueden de manera colectiva conducir a las compañías hacia la capacidad de recuperación. En términos generales, los elementos de la administración del riesgo de fraude y corrupción son *valoración, prevención, detección y respuesta*.

En lo que resta de este libro definiremos la vinculación entre esos cuatro elementos y las metas de la capacidad de recuperación y el éxito corporativo. Ahora presentaremos una breve vista de conjunto.

Desempeñar una valoración competente del riesgo de fraude y corrupción es el primer paso hacia la administración del riesgo de fraude. Antes de poner en funcionamiento estrategias preventivas o de detección, es necesario identificar, categorizar y valorar los riesgos, por un lado, y determinar cuáles riesgos requieren mitigación y qué estrategias de mitigación usar, por el otro.

Segundo, y basado en la valoración del riesgo de fraude y corrupción, es poner en funcionamiento estrategias preventivas. Hay una cantidad de ellas, que varían desde estrategias específicas de no-fraude, para toda la empresa, tales como las políticas de ética corporativa, hasta controles altamente orientados diseñados para prevenir esquemas específicos de fraude. Las estrategias preventivas prefiguran los fraudes actuales mediante el centrarse en los elementos de las medidas para toda la empresa, tales como los reconocimientos por parte de los líderes corporativos de que las representaciones equivocadas están por fuera de los límites, así como

otras medidas diseñadas para desalentar o prevenir la ocurrencia de fraudes específicos.

Tercero, las estrategias de detección, las cuales varían desde la auditoría periódica hasta el monitoreo continuo de las transacciones y relaciones, pueden ponerse en funcionamiento de manera selectiva dependiendo de los riesgos de fraude identificados por la compañía. Para la mayoría de las compañías, las estrategias de detección caerán dentro de un espectro que está entre el muestreo después-del-hecho de transacciones seleccionadas y el examen continuo de todas las transacciones en tiempo real.

Debe resaltarse que las estrategias de detección están destinadas tanto a desalentar el fraude, debido a que los empleados saben que están en operación, como para descubrir el que ocurra. Claramente, el factor que limita las estrategias de detección radica en el hecho de que podemos probar solamente los esquemas que conocemos en detalle.

Finalmente, las compañías pueden desarrollar estrategias de respuesta diseñadas a minimizar el impacto de los fraudes que ocurran, sean descubiertos, y llamen la atención de la compañía, las autoridades y otras partes interesadas. Las estrategias de respuesta incluyen la capacidad de llevar a cabo investigaciones sólidas.

Las estrategias de respuesta ocupan un rango amplio, variando desde las técnicas de lazos de retroalimentación para actualizar los análisis del riesgo y los programas de detección, por un lado. Luego hacia la capacidad de responder rápidamente a las solicitudes de descubrimiento provenientes de reguladores y de otros, así como las políticas relacionadas con la auto-investigación corporativa y la revelación a la junta, los accionistas, y a los reguladores y funcionarios que hacen forzoso el cumplimiento de la ley, por el otro.

Nosotros sostenemos que desplegar colectivamente esas estrategias ubicará a las compañías en el camino de la capacidad de recuperación en relación con la amenaza de fraude y corrupción.

capítulo 2

El creciente riesgo de fraude y corrupción

Puntos clave:

- ▶ La globalización expone a los negocios a más y diferentes riesgos de fraude y corrupción.
- ▶ La incertidumbre económica resultante de las tendencias actuales presionará a más personas para que cometan fraude.
- ▶ Las tecnologías de la información digitales avanzadas han creado más riesgos de fraude.
- ▶ Muchas compañías todavía están usando técnicas de ayer para luchar contra los riesgos de fraude y corrupción de hoy. ¿Cómo pueden de manera razonable esperar hacer frente a los riesgos del mañana?

¿Por qué mi compañía se debe preocupar ahora especialmente por el fraude y la corrupción?

Cuatro tendencias actuales sugieren que el nivel del riesgo de fraude que enfrentan muchas compañías se ha incrementado de manera significativa.

1. Globalización

En la medida en que muchas compañías se expanden alrededor del mundo para conseguir suministros en otros países, o para ampliar sus ventas en mercados emergentes, pueden encontrar riesgos complejos para los cuales pueden no estar preparadas.

Esos riesgos varían desde el soborno y la corrupción, hasta el cumplimiento con los controles a las exportaciones y los estatutos contra el lavado de activos, hasta riesgos de la calidad del producto que pueden poner en peligro a los clientes.

También se debe observar que también se ha incrementado de manera dramática el cumplimiento forzoso que el US Department of Justice hace de la Foreign Corrupt Practices Act (FCPA).

La globalización, en otras palabras, incrementa la presión para que las compañías multinacionales administren el riesgo de fraude. Cada relación de mercado genera riesgos diferentes que deben ser tenidos en cuenta cuando se desarrollen las estrategias frente al riesgo.

¿Dónde se encuentran algunos de esos riesgos? Christian Kammer, contador forense senior en la Integrity Vice Presidency Unit of the World Bank, sugiere, "en los países en desarrollo que están emergiendo de manera rápida hay grandes inversiones en mercados que no son escrutados, especialmente en términos de infraestructura." Agrega que, "los pesos y contrapesos son relativamente bajos y por consiguiente es muy alta la oportunidad para que los funcionarios gubernamentales y las compañías corruptas se confabulen para apropiarse ciertas cantidades."

2. Recesiones económicas

Las caídas en la economía, tal como la recesión global que siguió a la crisis de 2008, pueden hacer más difícil que los ejecutivos y los administradores logren los resultados planeados. También coloca más presión en las finanzas personales de los empleados.

Los especialistas en fraude sugieren que las presiones económicas incrementan la probabilidad y el número de individuos que recurren al fraude para lograr los objetivos corporativos o para satisfacer las necesidades personales. Las pérdidas financieras debidas a fraude son costos adicionales que las compañías tendrán dificultades para absorber, especialmente en los puntos bajos del ciclo económico.

3. Sorpresas de la administración del riesgo

Desde el auge en el fraude hipotecario hasta el “comerciante pícaro” y los casos de los esquemas Ponzi, los eventos recientes sugieren que aún las compañías con programas bien articulados de administración del riesgo pueden ser vulnerables frente al fraude y los otros riesgos de negocio. Algunos supuestos pasados sobre la administración del riesgo y las valoraciones del riesgo de fraude ahora pueden ser obsoletos dado que los cambios en el entorno económico, las nuevas tecnologías y el cambio de patrones de la actividad criminal organizada orientan de manera diferente las prioridades de fraude.

Cuando los abusos con las opciones en acciones tuvieron su punto más alto hace pocos años, las valoraciones del riesgo de muchas compañías no administraron como de riesgo alto la administración de las opciones en acciones y problemas tales como los retroactivos. En lugar de ello, la crisis tomó a muchas compañías por sorpresa y necesitaron volver a pensar los riesgos.

Si bien la tecnología nos ha ayudado a operar más eficientemente nuestros negocios y ha creado capacidades nuevas y mejores para el monitoreo del fraude, también le ha agregado a la administración del riesgo de fraude un nivel de complejidad y de exposición. La interconexión de compañías y su confianza en Internet las ha hecho más vulnerables al ataque desde el exterior.

De manera similar, el aumento del movimiento por la privacidad de los datos y las complejas leyes que rodean la protección de la información personal identificable, junto con la conectividad incrementada entre las unidades de las compañías globales, ofrecen nuevos desafíos desde la perspectiva del riesgo de fraude.

4. Desempeño menos-que-óptimo por muchas compañías en la administración de los riesgos de fraude

Cierta evidencia sugiere que en muchas compañías los actuales programas de administración del riesgo de fraude necesitan mejoramiento. La encuesta realizada en el año 2007 por el Deloitte Forensic Center, *Ten Things About Fraud Control* [Diez cosas acerca del control del fraude], reveló una sustancial “brecha en el control del fraude” entre las compañías que tienen en operación programas anti-fraude más efectivos y las que operan con medias anti-fraude menos efectivas.

Además, aún para las compañías que se consideran más efectivas en la detección y prevención del fraude, los ejecutivos encuestados consideraron que existen oportunidades importantes para mejorar su desempeño.

Reconociendo la importancia de las políticas sólidas de administración del riesgo, el Rating Services de Standard and Poor's (S&P) anunció en mayo del 2008 que comenzaría a incluir la evaluación de la administración del riesgo del emprendimiento¹ como un componente de sus calificaciones independientes del crédito y del análisis del crédito para las compañías no financieras, sobre la base de su experiencia de hacer esto con las compañías financieras.

Nosotros consideramos que la sola existencia de programas de administración del riesgo y de controles anti-fraude puede darles a algunas compañías un falso sentido de confianza. De manera que ahora puede ser el tiempo correcto para que las compañías re-evalúen sus programas y determinen si son suficientemente detallados para resistir las nuevas complejidades, los nuevos riesgos de fraude y el escrutinio externo.

Con base en los resultados de la encuesta y en nuestra experiencia con programas y controles anti-fraude, hemos identificado una cantidad de áreas clave, las cuales exploramos en lo que resta de este libro, donde la mayoría de las compañías puede mejorar sus programas de administración del riesgo de fraude, incluyendo las siguientes. Le invitamos a que considere cómo su compañía lo está haciendo en cada una:

1. Valoración del riesgo de fraude y corrupción.
2. Política de control del fraude y la corrupción.
3. Entrenamiento y encuestas sobre la conciencia que tengan los empleados respecto del fraude.
4. Línea directa para la evaluación comparativa.
5. Monitoreo de las relaciones con terceros en la cadena de suministro.
6. Monitoreo de pagos, ingresos ordinarios y otras transacciones financieras.
7. Plan de la respuesta investigativa.

Problemas locales, sufrimiento global

Para ser completamente justos, nadie está de acuerdo con la idea de que los riesgos de fraude y corrupción hayan cambiado fundamentalmente durante los últimos años. Algunos expertos tienen un enfoque más matizado, señalando que el

¹ Técnicamente a esto se le conoce como ERM = Enterprise Risk Management = Administración de riesgos del emprendimiento, por algunos traducido también como 'administración de riesgos de la empresa (N del t).

problema es menos sobre nuevos riesgos y más sobre la distribución más amplia de los riesgos de vieja data.

“No es que los riesgos hayan cambiado mucho,” dice nuestro colega Tim Phillipps, socio de Deloitte Australia y líder de la práctica Asia-Pacific and Dispute Services. “El gran cambio ha sido en la manera como muchos países – particularmente los EEUU – han agrietado el fraude y la corrupción. Esta tendencia mundial afecta directamente a las compañías multinacionales. Hoy, los problemas locales causan sufrimiento global. Digamos que usted es una multinacional y su sede corporativa está en Iowa. Si usted tiene una subsidiaria en el Extremo Oriente y alguien es acusado de soborno, el gobierno de los EEUU le pedirá que encuentre qué es lo que está pasando. Esta es la gran diferencia con relación a hace algunos años, cuando el problema muy probablemente hubiera sido reducido a la región en la cual ocurrió.”

Un resultado de esta tendencia ha sido una mayor conciencia de las nuevas vulnerabilidades que se derivan de los riesgos de fraude y corrupción en otras partes del mundo. Algunas veces los riesgos pueden ser aparentes; algunas veces son menos inmediatamente obvios, dice Phillipps. En un caso, la compañía multinacional con sede en los EEUU invirtió en la firma del Asia sin realizar una verificación comprensiva de los antecedentes. Más tarde, la multinacional descubrió que la firma del Asia tenía una relación de negocios con Cuba (un problema serio debido a sanciones de los EEUU). Si bien este caso particular fue un problema de cumplimiento más que de fraude y corrupción, el potencial daño financiero y reputacional no es distinto y la causa aparente, procedimientos de diligencia debida, es la misma.

En este caso, la multinacional retira su inversión en la firma del Asia, pero no antes de desperdiciar cantidades importantes de tiempo, dinero y esfuerzo. También es la pérdida de la ventaja competitiva en el mercado que originalmente había ganado cuando entró en la asociación, y fue forzada a repetir el proceso de encontrar un nuevo socio de negocios en Asia.

Los problemas locales pueden poner en riesgo las estrategias globales, y también causar daño reputacional en todo el mundo, advierte Phillipps. “El riesgo reputacional requiere un nuevo tipo de diligencia debida. Si usted lo desea, llámela ‘debida diligencia reputacional.’ Cuando sus socios de negocio tengan problemas, esos problemas rápidamente pueden convertirse en sus problemas.”

“Ahora las compañías son más vulnerables,” dice Ed Rial, director de Deloitte Financial Advisory Services LLP y líder global de la práctica de consultoría FCPA de Deloitte. “A raíz de escándalos corporativos como Enron y WorldCom, ha habido mucho mayor énfasis en la transparencia corporativa y mucha más *accountability* en los niveles superiores. Las compañías están descubriendo problemas de corrupción en sus operaciones en el extranjero y se las están reportando al gobierno con la esperanza de conseguir que se les reduzca su responsabilidad.”

Pero también hay otro factor. "Otros países también se están adhiriendo a la lucha contra la corrupción" dice Ed. "Durante muchos años, de muchas maneras los EEUU estaban solos en el combate contra los pagos a los funcionarios extranjeros para conseguir ventajas en los negocios. Ahora muchos países europeos y latinoamericanos, así como un buen número de países asiáticos, han firmado tratados y han promulgado estatutos similares a FCPA. Ahora estamos comenzando a ver enorme interés por parte de ellos para hacer forzoso el cumplimiento de sus propios estatutos contra el soborno."

Cuando usted une todos esos factores, de acuerdo con Ed, "de repente lo relacionado con FCPA y la corrupción ha llegado a la vanguardia y representa una preocupación principal para la compañía que hace negocios en el extranjero."

La buena noticia es que este cambio ayuda a aumentar el nivel del campo de juego para los negocios en todo el mundo, hasta el punto que puede ayudar a abrir mercados y crear más oportunidades para las compañías que operan con integridad.

La conciencia es crucial

El conocimiento es el primer paso en la creación de una conciencia genuina respecto del riesgo de fraude y el punto de partida para el desarrollo de las estrategias operacionales que su compañía requiere para combatir el fraude.

"Algunas compañías no están conscientes de los riesgos; todavía no entienden que son vulnerables," dice nuestro colega Adam Weisman. "Si fueran conscientes de los riesgos que están enfrentando, pueden actuar de manera diferente. Es similar a la diferencia entre manejar su carro en un día soleado y manejar su carro en una noche con tormenta. Durante el día usted puede escuchar la radio, conversar con sus pasajeros o incluso disfrutar un poco del turismo. Si usted está manejando de noche durante una tormenta, usted apaga la radio, sacude sus hombros, se inclina hacia adelante y se concentra en la carretera que está delante de usted."

A pesar del gran número de fraudes identificables, la verdad es que los riesgos de fraude se pueden dividir en dos grupos diferentes. Se pueden desarrollar y desplegar estrategias operacionales focalizadas para tratar de manera efectiva con cada uno de los grupos de riesgos de fraude.

Se pueden diseñar e implementar procesos continuos para limitar el alcance y el impacto del fraude, así como para reducir la probabilidad del fraude recurrente.

Cuando asesora a los clientes, nuestro colega, Mohammed Ahmed, usualmente se toma un minuto para observar que probablemente ya están en operación algunos de los procesos clave que recomendamos. El problema, dice, es llenar las brechas y ordenar los programas y procesos alrededor de la estrategia correcta.

En el corazón de esos procesos está una gran cantidad de sentido común y de visión práctica de los negocios. Por ejemplo, aún las herramientas más sofisticadas de monitoreo del fraude regularmente generan falsos positivos. El conocimiento que su compañía tiene de su historia pasada de fraude – y su capacidad para diferenciar entre un dato fuera-del-patrón y una bandera roja – serán cruciales para el éxito general de sus estrategias de administración del riesgo de fraude.

La compañía que entiende su experiencia pasada con el fraude, las verrugas y todo lo demás, estará en mejor posición para tratar de manera efectiva el fraude cuando surja en el futuro.

Entender y reconocer las experiencias pasadas con el fraude requiere un nivel bastante elevado de franqueza y transparencia, y el hecho es que mayor transparencia está asociada con resultados de negocio superiores. Desde nuestra perspectiva, la capacidad para tratar efectivamente los problemas de fraude es tanto una competencia central como el sello de calidad de la excelencia en la administración.

Más importante aún, nosotros consideramos que la capacidad para tratar con el fraude sobre una base continua y para minimizar su potencial de daño es un indicador fuerte de la riqueza organizacional. También es uno de los sellos de calidad de la empresa con capacidad de recuperación.

Sentido común y realidad observable

Una vez que usted acepta la premisa de que la “variedad infinita” de eventos individuales de fraude puede ser analizada en un número manejable de categorías, se vuelve posible elaborar metodologías para identificar los riesgos de fraude, predecir la probabilidad de su ocurrencia, implementar tácticas para monitorear y detectar los esquemas de fraude, y desarrollar procesos apropiados de respuesta para minimizar el daño y protegerse contra la recurrencia.

En este libro presentamos lo que consideramos son las prácticas actualmente líderes en la administración del riesgo de fraude. Nuestras metas son elevar su conciencia, proporcionar una estructura que se pueda llevar a la acción para la administración de los riesgos de fraude y compartir ejemplos generales que ilustren cómo varias compañías tratan exitosamente (o sin éxito) los incidentes de fraude.

Es importante comenzar con un entendimiento amplio del entorno actual. El fraude no está distribuido de manera uniforme a través de la economía.

Algunos tipos de fraude ocurren con mayor frecuencia en algunos sectores que en otros. Ciertos tipos de fraude ocurren más a menudo en la industria minorista que en las industrias de servicios financieros o de telecomunicaciones. Otros tipos

de fraude ocurren más comúnmente en la industria de atención en salud que en el sector de manufactura.

“En algunas regiones del mundo, las personas todavía realizan muchos negocios en efectivo. Las compañías son pequeñas y a menudo una o dos personas tienen roles múltiples. De manera que hay poca o ninguna separación de deberes. Esas circunstancias pueden crear tentaciones”, dice el Dr. Olivier Brasseur, director de la Division for Oversight Services del United Nations Population Fund.

Adaptación de los esfuerzos para evitar el daño

Está claro que el fraude tiene una calidad similar a la del camaleón. Quienes cometen fraude muestran que no carecen de imaginación en la adaptación de los esquemas para que funcionen en entornos nuevos o diferentes.

También hay una relación general entre el nivel de quienes cometen fraude, el tipo de fraude, y la pérdida monetaria resultante. Esto está bien documentado en el *2008 Report to Nation on Occupational Fraud and Abuse* de la Association of Certified Fraud Examiners.

Por ejemplo, el reporte muestra que quienes participan en esquemas de uso indebido de activos es más probable que sean empleados de nivel bajo, mientras que quienes manipulan los estados financieros es más probable que sean propietarios del negocio o que ejecutivos de los niveles más altos generalmente sea más probable que participen en la manipulación de los estados financieros.

El hecho de que ciertos tipos de fraude ocurran más frecuentemente en algunas industrias y menos frecuentemente en otras, y que ciertos tipos de fraude ocurren más frecuentemente en diferentes niveles de la compañía, actualmente trabaja en ventaja de la administración, dado que hace que sea más fácil orientar el trabajo según los tipos específicos de fraude.

En otras palabras, en lugar de preocuparse por cada tipo de fraude que es concebible bajo el sol, usted comienza concentrándose en los tipos de fraude que más probablemente ocurren en su industria y en su compañía, y usted ajusta sus esfuerzos anti-fraude para centrarse en los niveles de la compañía donde las actividades fraudulentas pueden causar el mayor daño. Sin embargo, esto es sólo el comienzo.

Los costos del fraude y la corrupción

Puntos clave:

- ▶ A pesar de la legislación reciente y del énfasis incrementado que se ha puesto en los controles anti-fraude, en una encuesta de la ACFE se estimó que a causa del fraude las compañías de los EEUU pierden el 7 por ciento de sus ingresos ordinarios anuales.
- ▶ El impacto que el fraude y la corrupción tienen en el largo plazo es amplio y extenso, generando una sombra en las ganancias futuras y en la creación de valor.
- ▶ La desventaja que tienen los riesgos de fraude y corrupción no se puede medir solamente en términos monetarios.
- ▶ Internet y los otros nuevos medios virtualmente garantizan que las malas noticias se difundirán globalmente al igual que los incendios forestales, creando más riesgos para las compañías cuando ellas experimentan el fraude.
- ▶ Los ejecutivos de negocios condenados por fraude puede esperarse que pasen un tiempo en la cárcel.

Intereses más altos

La medición de la extensión del fraude y la corrupción es inherentemente difícil dado que de manera deliberada son ocultados por quienes los cometen y raramente son rastreados por los sistemas corporativos de contabilidad. Pero las historias que cuentan los medios de comunicación, los juicios, los reportes gubernamentales y los estudios del sector privado ofrecen luces sobre la escala percibida del problema.

Por ejemplo, la Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) realiza cada dos años una encuesta a sus miembros. La mayor parte de la encuesta solicita datos descriptivos, de carácter anónimo, de casos que los miembros hayan investigado. Pero la ACFE también le solicita a cada participante que suministre su mejor estimado del porcentaje de ingresos ordinarios anuales perdidos cada año por la organización típica de los Estados Unidos debido al fraude. En su *2008 Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse* [Reporte 2008 a la nación sobre el fraude y el abuso ocupacional] la ACFE reporta que la respuesta media de casi los 1.000 profesionales anti-fraude que participaron señala que la compañía típica de los Estados Unidos pierde el siete por ciento de sus ingresos ordinarios anuales a causa de la actividad fraudulenta. Este es un incremento con relación al cinco por ciento en el reporte anterior de la ACFE publicado en el año 2006. En los reportes desde 1996 hasta 2004, la pérdida se estimó consistentemente como el 6 por ciento de los ingresos ordinarios.

ACFE enfatiza que este estimado, "se basa únicamente en las opiniones de los CFE [certified fraud examiners = examinadores de fraude certificados] que están diariamente en las trincheras enfrentando el fraude, más que en cualesquiera observaciones específicas de datos o de hechos. Entonces, esta cifra no se debe considerar que sea una representación literal del verdadero costo del fraude que enfrentan las organizaciones en los Estados Unidos." Al mismo tiempo, dicen, "la cifra del 7 por ciento es un estimado significativo e ilustrador que puede estar cercano a la medida confiable del costo del fraude que uno pueda conseguir. La cifra ofrece el mejor punto de referencia supuesto basado en las opiniones de 959 expertos anti-fraude con una media de 15 años de experiencia en la prevención y detección del fraude ocupacional."

La ACFE reporta que el siete por ciento del producto interno bruto de los Estados Unidos correspondería a un estimado de \$994 billones en pérdidas relacionadas con el fraude durante el 2008 a través de la economía de los Estados Unidos considerada como un todo. Nosotros podemos decir que si bien algo de esto puede ser observable en la forma de pérdidas grandes por fraude con tarjetas de crédito, fraude en seguros, fraude en atención en salud y fraude en préstamos, registrados por las compañías en ciertas industrias, buena parte de él sería invisible, absorbido en el costo de los bienes y servicios que los negocios y los consumidores compran cada día.

Otro dato contenido en el *2008 Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse* de ACFE se basa no en la opinión sino en el análisis de los datos provenientes de 959 casos de fraude ocupacional que fueron investigados entre enero de 2006 y febrero de 2008. Toda la información fue suministrada por los CFE que investigaron esos casos.

ACFE reportó que en este estudio la pérdida media causada por cada fraude fue de \$175,000. Más de un cuarto de los fraudes implicó pérdidas de al menos \$1 millón. El fraude típico gastó dos años antes de que fuera descubierto.

La Figura 3.1 compara la distribución de las pérdidas por fraude en los reportes del 2006 y del 2008 de ACFE.

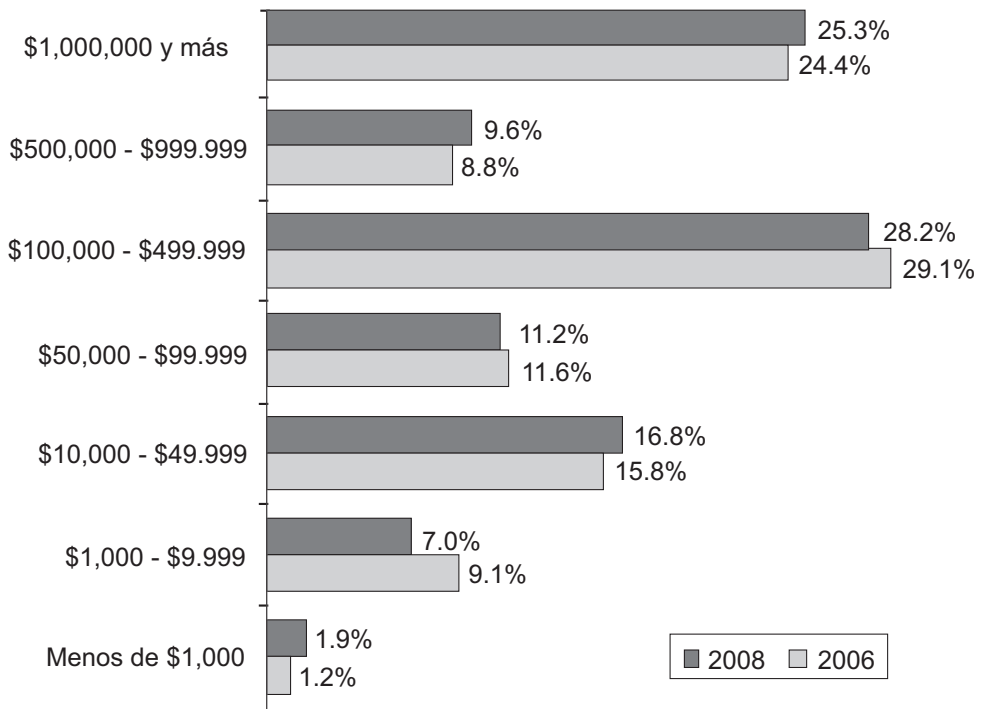


Figura 3.1 Esta gráfica tomada del Reporte a las Naciones 2008, de ACFE, muestra la distribución de las pérdidas en dólares en los casos de fraude estudiados.

El fraude no es solo costoso sino que puede ser difícil de recuperar. En otras palabras, el fraude tiene un impacto directo en la línea de resultados. Una compañía con 10 por ciento de margen de utilidad y que experimente un solo uso indebido de activos por \$250,000 tendría que generar \$2.5 millones adicionales en ingresos ordinarios para restaurar sus ingresos netos hasta sus niveles anteriores al fraude. En el mercado competitivo de hoy, puede ser difícil generar esos ingresos ordinarios adicionales.

Esos números no son triviales, especialmente cuando usted los proyecta a través de la anchura y amplitud de la economía. Pero en un sentido muy real, solamente son parte de un tapiz mucho más grande dado que representan solamente las pérdidas de *hoy*.

Una sombra sobre el futuro

Los esquemas continuos de fraude y corrupción representan un drenaje continuo para la rentabilidad de la compañía. Cerrar los casos de fraude y eliminar o reducir la oportunidad para que en el futuro se cometan esquemas similares puede mejorar la rentabilidad no solamente en el año actual sino también en los años que vienen.

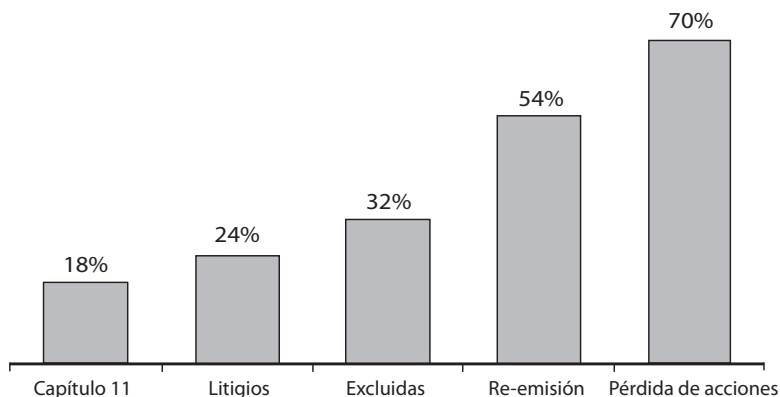


Figura 3.2 Fracción de las compañías que emitieron un AAER con varios eventos adversos

Las compañías que en sus operaciones experimentan fraude en el estado financiero también pueden experimentar subsiguientemente una variedad de otros eventos potencialmente costosos, ya sea causados por el fraude o por otros factores que impacten al mismo tiempo. En el año 2008, el Deloitte Forensic Center (DFC) terminó un estudio sobre los Accounting and Auditing Enforcement Releases (AAER²) emitidos por la US Securities and Exchange Commission (SEC), que la SEC publica cuando alega que una compañía se ha comprometido en fraude de contabilidad.

A partir del estudio quedó claro que las experiencias de esas compañías varían de manera considerable.

Desde el 2000 hasta el 2007, la SEC realizó acciones de cumplimiento forzoso relacionadas con 352 compañías por fraude en el estado financiero. El DFC determinó la incidencia que para esas compañías tienen ciertos eventos, principalmente las re-emisiones del estado financiero, los registros de quiebra según el Capítulo 11, y las exclusiones primarias en los registros, y determinó la magnitud de las liquidaciones de los litigios de valores de acciones de clase, así como las disminuciones en el valor de las acciones. Vea la Figura 3.2.

De las compañías sujetas a AAER por fraude en el estado financiero, el 54 por ciento hizo re-emisiones de los resultados del estado financiero, con el 96 por ciento de esas re-emisiones teniendo un impacto financiero general negativo en los resultados de la compañía.

También son de interés las inter-correlaciones de los diferentes eventos observados. Del 54 por ciento de las compañías a quienes la SEC les presentó alegatos por haber cometido fraude en el estado financiero y que luego hicieron re-emisiones, el 20 por ciento registró por el Capítulo 11 del United States Bankruptcy Code [Código de quiebras, de los Estados Unidos]. El veintiocho por ciento de las compañías que re-emitieron sus estados financieros también fue excluido del registro de la bolsa de valores primaria en la cual se negociaban sus acciones. Además, más de un tercio (37 por ciento) de las compañías enfrentó litigios de valores de acciones de clase presentados por los accionistas.

El veinticuatro por ciento de las compañías sujetas a acciones de la SEC liquidó litigios de valores por acción de clase en la Corte Federal. En esos casos, la cantidad promedio de liquidación, para las 354 compañías que enfrentaron alegatos de la SEC y que fueron demandadas, fue de \$286 millones. Ese número incluye el pequeño número de liquidaciones "anómalas" o inusualmente grandes. Excluyendo las primeras tres y las tres últimas compañías en orden de tamaño de liquidación conduce a una liquidación promedio de \$118 millones.

Los resultados del estudio también muestran una correlación positiva entre el número de esquemas de fraude alegados por la SEC en cada compañía, y tanto

² AAER = Accounting and Auditing Enforcement Releases = comunicados sobre el cumplimiento forzoso de la contabilidad y la auditoría (N del t).

(1) la probabilidad de tener que defenderse contra acciones de clase de valores federales y (2) el tamaño de las liquidaciones en tales litigios.

En sus AAER, la SEC detalla cada esquema de fraude que alega en una compañía. Analizando las AAER nosotros encontramos que el 78 por ciento de las compañías sujetas a AAER tenían más de un esquema de fraude de contabilidad alegado para el período de la investigación de la SEC.

De manera interesante, el 7 por ciento de las compañías tenía alegados más de 10 esquemas de fraude, y 4 compañías tenían más de 20. Observamos que las compañías con más de diez esquemas liquidados registraron litigios por cantidades sustancialmente más grandes. Esas estadísticas sugieren que quienes realicen valoraciones e investigaciones sobre el riesgo de fraude estén abiertos a la posibilidad de que en una compañía dada se puedan estar presentando al mismo tiempo múltiples esquemas de fraude, y que controlarlos tiene implicaciones importantes en relación con los posibles efectos desventajosos para las compañías.

El setenta por ciento de las compañías que se negocian públicamente y que fueron acusadas de fraude en el estado financiero vio que el precio de sus acciones disminuyó entre la fecha del inicio del fraude y la fecha de la acción de la SEC. Más de la mitad de esas compañías experimentó una disminución en el valor de la acción por más del 50 por ciento, y el 35 por ciento experimentó una pérdida que varía entre el 75 por ciento y el 100 por ciento.

Una variedad de factores influirá en los cambios en el precio de la acción durante esos períodos, que a menudo duran varios años, de manera que no se pueden atribuir al fraude. Las compañías que experimentan fraude en el estado financiero a menudo también experimentan dificultades importantes de carácter operacional y de mercado, y quizás desafíos administrativos en partes de su organización, lo cual puede impactar sus resultados, las perspectivas futuras y el precio de la acción. Cualesquiera que sean las razones precisas para los cambios en el precio de la acción, en la mayoría de los casos es improbable que la dirección le guste a los inversionistas.

Costo y disponibilidad de capital

Dos desarrollos recientes sugieren que puede estar llegando el momento en que las compañías que tengan capacidades débiles de administración del riesgo experimenten mayor dificultad en la obtención de capital y tengan que pagar una prima más alta por el riesgo.

Los anuncios hechos por Standard and Poor's respecto de que comenzando en el 2009 factorizará ciertos aspectos de la administración del riesgo en las calificaciones del crédito de las compañías tienen el potencial de crear mayor diferenciación en el mercado entre las compañías que tienen capacidades más fuertes de administración

del riesgo y las que son más débiles. La capacidad para mirar “bajo la cachucha” e identificar tales diferencias podría ser altamente valiosa para los prestamistas, permitiéndoles identificar de mejor manera las fuentes potenciales del riesgo de crédito. Al mismo tiempo, recompensaría a las compañías con capacidades más fuertes de administración del riesgo mediante el conducir las a un costo más bajo de capital.

El segundo desarrollo surge directamente de la crisis financiera que comenzó en el 2008. Nuestro colega Humphry Hatton, líder de la práctica de Forensic and Dispute Services de Deloitte UK, dice, “En este momento los bancos han perdido su apetito para hacer préstamos. Pero cuando comiencen a hacerlo, estarán mirando este asunto con mayor cuidado. La compañía que sea susceptible frente al fraude, o cuyos controles los mercados consideren que son débiles, es probable que encuentren más difícil obtener dinero que antes que ocurriera la crisis del crédito. Pienso que debe esperarse que haya alguna sanción financiera real implícita en el ambiente de control.”

Con una cantidad de instituciones financieras importantes reportando pérdidas potenciales sustanciales a partir del fraude alegado de \$50 en Bernard L. Madoff Investment Securities LLC, se incrementará su sensibilidad frente a los riesgos de fraude. Ya sea que las primas por el riesgo, que se discutieron arriba, surjan rápidamente con el nuevo sistema de calificación del crédito o tomen más tiempo, parece que se establece la dirección. Parece probable que en el futuro se dará mayor énfasis a las capacidades corporativas de administración del riesgo.

Las malas noticias viajan más rápido que nunca antes

Tal y como se mencionó antes, la desventaja de los riesgos de fraude no se puede medir en términos solamente monetarios. La proliferación de puntos de venta de noticias por cable, portales de noticias basados en la red, blogs, canales RSS, mensajes de texto, y docenas de otras plataformas de “nuevos medios de comunicación” significa que las noticias (especialmente las malas noticias) viajan más rápido que antes.

Tal y como lo señala Martin Biegelman, director de la Financial Integrity Unit de Microsoft Corporation, “En la actual contracción mundial, lo que se dice en voz baja en Nueva York se escucha en Beijing, y el negocio que se realiza en Delhi se siente en Londres.”

Es razonable decir que hemos ingresado en la prueba de fuego “instantánea.” Hoy, la corte de la opinión pública no espera las noticias del atardecer; es fácil aprobar una pena en cualquier momento del día o de la noche.

Para las compañías o individuos implicados en fraude, el ciclo de noticias 24/7 es más que una molestia. Es una fuente de presión intensa, constante, que puede conducir a consecuencias duras.

Recuerde el destino de Arthur Andersen LLP. La firma desapareció de manera efectiva en el 2002 luego de ser condenada por un delito grave en vinculación con el escándalo de Enron. La reversa de la condena, que la Corte Suprema de los Estados Unidos hizo en el 2005, llegó demasiado tarde para salvar a Andersen.

No espere una palmada en la muñeca

De acuerdo con la Corporate Fraud Task Force reunida en el 2008, desde julio de 2002 el Departamento de Justicia ha logrado casi 1,300 condenas por fraude corporativo. Esas cifras incluyen las condenas de más de 200 directores ejecutivos jefe y presidentes corporativos, más de 120 vicepresidentes corporativos, y más de 50 directores financieros jefe, observó el reporte.

Los ejecutivos corporativos de la sala-C no son los únicos que sienten el calor. En el 2007, un número récord de consejeros generales "fue acusado, en las cortes generales, de fraude civil o criminal, la mayoría en la onda de los escándalos con las opciones en acciones con efectos retroactivos," de acuerdo con el *National Law Journal*.

	Año fiscal 2005	Año fiscal 2006	Año fiscal 2007
Investigaciones iniciadas	102	40	124
Recomendaciones de juicio	115	76	77
Acusaciones/información	69	78	53
Sentenciados	51	36	51
Tasa de encarcelamiento	80.4%	86.1%	68.6%
Promedio de meses de servicio	23	49	20

Figura 3.3 Los condenados por fraude pueden esperar tiempo de prisión

Fuente: Corporate Fraud Task Force Report

Las multas y sanciones corporativas están estableciendo récords. En el 2007, una compañía de ingeniería de los Estados Unidos fue encontrada culpable de violar la Foreign Corrupt Practices Act y estuvo de acuerdo en pagar \$44.1 millones en sanciones y decomisos, de la cual el gobierno dijo que era la sanción más grande nunca antes puesta por violaciones de la ley. Pero en el 2008 esto parecía relativamente pequeño, cuando una compañía europea fue encontrada culpable de violar las leyes anti-corrupción de los Estados Unidos y estuvo de acuerdo en pagar \$1.6 billones para liquidar investigaciones por soborno en los Estados Unidos y en Alemania.

Claramente, hay evidencia de una tendencia hacia un cumplimiento forzoso más agresivo de las leyes anti-fraude corporativo y anti-corrupción, así como de lejos una mayor voluntad para buscar el castigo de los malhechores condenados.

Pero también es importante que los ejecutivos entiendan cómo muchas agencias independientes investigan el fraude corporativo. Además del Department of Justice, el Department of the Treasury y la Securities and Exchange Commission, las ocurrencias de fraude corporativo de las cuales se sospecha son investigadas por el Department of Labour, la Federal Communications Commission, la Commodity Futures Trading Commission, el US Postal Inspection Service, y el Department of Energy, para no mencionar funcionarios de oficinas estatales y locales, funcionarios de otros países, y similares.

Al interior de muchas de esas agencias hay unidades más pequeñas con poderes de investigación. Por ejemplo, dentro del Department of the Treasury, la Criminal Investigations Division del Internal Revenue Service se centra en combatir el fraude corporativo.

Los recursos de todas esas diversas agencias federales – combinados con los cientos de agencias estatales y locales encargadas de hacer forzoso el cumplimiento de las leyes contra el fraude y la corrupción – representan poderes verdaderamente formidables que se deben tomar en serio.

Ya no se puede considerar que el fraude sea algún tipo de delito inferior que merezca una simple palmada en la muñeca. Las jurisdicciones legales de todo el mundo han demostrado que están dispuestas, y algunas estarán ansiosas, para hacer forzoso el cumplimiento de las leyes contra el fraude y para condenar a prisión a los violadores.

Entonces, así como cuando se comete fraude las corporaciones y sus accionistas asumen costos, hay algunos costos personales a ser considerados. Los fiscales es probable que hagan responsables a los ejecutivos principales. Los abogados defensores son costosos, la prisión es una posibilidad potencial muy real, y si algún día usted gana en la corte, pueden ser sustanciales el costo, el esfuerzo y el impacto reputacional de defenderse en un juicio criminal.

La disminución en la tasa de encarcelamiento reportada para el año fiscal 2007 es el resultado de un número más grande de casos sentenciados identificados como entidad corporativa en los datos del año fiscal 2007, cuando se comparan con el año fiscal 2006. Las entidades corporativas no incurren meses de servicio, y por consiguiente reducen la tasa de encarcelamiento.

Tal y como se muestra claramente a partir del reporte de la Corporate Fraud Task Force, quienes son condenados por fraude pueden esperar pasar un tiempo en prisión.

Parte 2

Obteniendo capacidad de respuesta: estrategias para evitar y minimizar el impacto del fraude y la corrupción

- Capítulo 4. Construyendo una empresa con capacidad de recuperación
- Capítulo 5. Valoración del riesgo de fraude y corrupción
- Capítulo 6. Controles anti-fraude a nivel de compañía: el rol del ambiente de control y de las estrategias de nivel alto
- Capítulo 7. Controles preventivos: estrategias y tácticas particulares para evitar el fraude y la corrupción
- Capítulo 8. Controles detectivos y monitoreo de las transacciones
- Capítulo 9. Preparación para las investigaciones y la remediación del fraude y la corrupción
- Capítulo 10. Los roles de los jugadores (incluyendo los suyos)

Construyendo una empresa con capacidad de recuperación

Puntos clave:

- ▶ En el entorno complejo del presente, es virtualmente imposible evitar completamente los riesgos de fraude y corrupción.
- ▶ Las corporaciones con capacidad de recuperación desarrollan estrategias efectivas para prevenir, detectar y responder al fraude y a la corrupción.
- ▶ Los métodos tradicionales para combatir el fraude y la corrupción pueden ser actualizados con estrategias más nuevas que sean focalizadas, flexibles y relevantes.
- ▶ La capacidad de recuperación es una meta tanto alcanzable como necesaria; las compañías exitosas es probable que perciban a la capacidad de recuperación como un activo competitivo.

¿Qué determina la supervivencia?

Aún en los peores desastres naturales, parece que siempre una o dos edificaciones permanecen en pie en medio de los escombros. ¿Por qué esto? ¿Cuál calidad es la que permite evitar colapsar cuando cada cosa a su alrededor se convierte en ruina?

Por la misma razón, ¿por qué algunas compañías sobreviven a los incidentes de fraude o corrupción mayores mientras que otras se hunden debajo de la cepa? ¿Qué calidad es la que les permite permanecer en el negocio, recuperar su equilibrio, reagruparse y avanzar?

Esas preguntas constituyen el subtexto de cada cosa contenida en este libro. ¿Por qué algunas compañías se desintegran frente al fraude? ¿Cómo otras compañías absorben el choque y administran para seguir adelante? De hecho, nuestro estudio de las compañías acusadas por la SEC de fraude del estado financiero muestra que algunas compañías no solo sienten la tormenta sino que también fortalecen los valores compartidos.

¿Qué hace que los supervivientes estén aparte? ¿Cuáles son sus características especiales? ¿Por qué tienen capacidad de recuperación y cómo consiguen tenerla?

Reducción de la vulnerabilidad

Si aceptamos la idea de que el fraude no se puede eliminar por completo, entonces una definición realista de éxito sería la capacidad de una compañía para reducir la vulnerabilidad y para incrementar su capacidad para recuperarse de un desastre potencial.

La capacidad de recuperación [*resiliency*] es la calidad a regresar a la forma luego del estrés. Esta definición es tomada del mundo de la ingeniería. En el contexto de las entidades corporativas, regresar a la forma luego del estrés del fraude significa un centro de atención continuado puesto en los principios del negocio. Esto significa un foco exitoso puesto en el mercado, en los niveles de rentabilidad y similares, combinado con la restauración oportuna y efectiva de la confianza que en la compañía ponen los clientes, reguladores, empleados y los otros *stakeholders* clave.

Rasgos de la empresa que tiene capacidad de recuperación

En las neurociencias, la capacidad de recuperación [*resiliency*] se reconoce ahora como un concepto descriptivo que diferencia entre las víctimas de las lesiones en la

cabeza asociadas con el síndrome del estrés postraumático que se recuperan más fácilmente y las víctimas que no se recuperan fácilmente.

En política social, la capacidad de recuperación [*resiliency*] es la capacidad que les permite a las naciones o a las regiones recuperarse rápidamente después de una catástrofe. Las características sociales clave son planeación adecuada e inversión social en cosas tales como sistemas de alarma, códigos de construcción fuertes y de cumplimiento forzoso, medidas para la recuperación de desastres, así como atención adecuada a los requerimientos médicos que generan los desastres.

En otras palabras, la capacidad de recuperación [*resiliency*] puede ser percibida como hacer las cosas que son necesarias para minimizar los efectos dañinos y movilizar los recursos para facilitar la recuperación.

La corporación que tiene capacidad de recuperación ni rechaza la posibilidad de fraude ni intenta construir un muro impermeable contra él. En lugar de ello, la corporación que tiene capacidad de recuperación erige una estructura anti-fraude práctica, informada por una valoración competente del riesgo de fraude, y comprendida por tres estrategias fundamentales: *prevención, detección y respuesta*.

Tres características clave de la capacidad de recuperación

Tal y como se sugirió arriba, las características de las corporaciones que tienen capacidad de recuperación, al igual que las personas que tienen capacidad de recuperación y que las naciones que tienen capacidad de recuperación, les permiten evitar problemas mediante el limitar la incidencia del fraude, mediante la reducción de su vulnerabilidad frente a los eventos de fraude, y mediante el limitar el impacto del fraude. De manera más específica, tales compañías ponen en funcionamiento políticas, ya sea de manera auto-consciente o no, que trabajen para lograr esos objetivos:

1. *Evitar problemas* mediante la planeación adecuada y la instalación de políticas y procedimientos (e.g., establecimiento de una cultura corporativa ética, o evitando ciertas áreas de negocio que son altamente riesgosas) que limiten la incidencia de fraude.
2. *Reducción de las vulnerabilidades* mediante el focalizarse en las alarmas tempranas de los problemas (e.g., empleando mecanismos de detección) y el establecimiento de políticas para abordar los problemas identificados.
3. *Limitar el impacto* mediante el establecimiento de políticas y procedimientos, anteriores al evento, que ayuden a efectuar un retorno rápido a los negocios (e.g., identificación de problemas vía investigaciones internas y auto-presentación de reportes).

Por qué es alcanzable la capacidad de recuperación

Los especialistas en contabilidad forense, examinadores del fraude, reguladores, funcionarios que hacen forzoso el cumplimiento de la ley, especialistas en gobierno corporativo, académicos y otros, han aprendido una enorme cantidad respecto de los esquemas de fraude y corrupción. Esto incluye tanto cómo funcionan los esquemas de fraude como métodos que se pueden usar para evitarlos y minimizarlos. Esta comunidad de expertos ha desarrollado literatura importante, un cuerpo de conocimiento, y un canon de orientación relacionados con la administración del riesgo de fraude y corrupción.

Estos conocimientos y orientación crean una oportunidad para adoptar prácticas de gobierno corporativo que fomenten la capacidad de recuperación. Sin ellas, las tareas de evitar el fraude y de recuperación serían mucho más intimidantes de lo que son. Nuestra meta es presentar el conocimiento disponible, así como nuestra experiencia, de una manera que les permitirá a los ejecutivos hacer las preguntas clave sobre el estado del evitar el fraude en sus compañías, así como guiar a sus compañías hacia políticas robustas que las coloquen en el sendero de la capacidad de recuperación corporativa.

¿Por qué capacidad de recuperación?

La capacidad de recuperación [*resiliency*] usualmente se define como la capacidad de una persona u organización para ajustarse a los eventos, especialmente aquellos que se relacionan con la mala fortuna o el cambio. Nosotros sugerimos que la administración del riesgo de fraude se refiere realmente a fomentar la capacidad de recuperación en relación con los riesgos de fraude y corrupción, y que las corporaciones estarían bien servidas para adoptar la meta de desarrollar la capacidad para evitar y ajustarse ante los riesgos de fraude y corrupción mediante el acoger las estrategias clave que se resaltan en este libro.

Las estrategias son fáciles de describir. Comienzan con, o son predicadas a partir de, valoraciones competentes del riesgo. A partir de ello, pueden incluir estrategias diseñadas para ayudarles a las corporaciones a evitar el fraude, estrategias diseñadas para tener cuidado con y detectar los fraudes que ocurran, y estrategias de respuesta, tales como las capacidades internas de investigación, diseñadas para limitar el daño que puedan general los casos de fraude y corrupción.

Aceptando la premisa de que no podemos erradicar el fraude y la corrupción, el argumento de este libro es que podemos, a través de medidas apropiadas, reducir la probabilidad de su ocurrencia y/o minimizar sus efectos en nuestras compañías. Podemos, en otras palabras, ayudarles a las compañías a tener capacidad de recuperación frente al riesgo de fraude y corrupción.

Aprenda de la experiencia de otros

Tal y como lo enfatizaremos en el siguiente capítulo, la literatura y orientación profesional existente sobre los métodos y objetivos de la valoración del riesgo de fraude constituye una parte especialmente importante de la estrategia general para la administración del riesgo de fraude. Como los Capítulos 6, 7 y 8 dejarán claro, esta literatura y orientación está vinculada de manera estrecha con las técnicas clave para evitar el fraude, tales como los imperativos para crear culturas corporativas éticas, prueba y escrutinio de empleados, y las políticas de denuncias anónimas o de consejería, por un lado, y el monitoreo activo anti-fraude y las técnicas de detección, por el otro.

La experiencia de los profesionales que participan en el examen e investigación del fraude ofrecen orientación importante en relación con la búsqueda de políticas que serían deseables tener en funcionamiento para ayudarles a las compañías cuando los fraudes sean sospechados o revelados. Esta orientación varía desde la búsqueda de qué se incluiría en la función de investigación corporativa hasta cuándo incorporar ayuda externa, así como cuándo auto-reportarle a los reguladores y a los funcionarios que hacen forzoso el cumplimiento de la ley.

Si bien las técnicas para combatir el fraude existen durante décadas, y la orientación de manera creciente se ha vuelto basada en el conocimiento, es más reciente la preocupación respecto de la anti-corrupción. Aún así, el centro de atención que de manera creciente organizaciones internacionales, países desarrollados y organizaciones no gubernamentales (ONG) han puesto en la corrupción ha conducido al desarrollo de técnicas y políticas de debida diligencia diseñadas para combatir la corrupción oficial.

Poner en funcionamiento las políticas que la orientación sugiere y alcanzar la meta de tener capacidad de recuperación requiere continuas medidas preventivas. Esto incluye desarrollar y nutrir una cultura corporativa ética; la implementación de procesos de gobierno corporativo, riesgo y cumplimiento; y un sistema de controles anti-fraude que funcione, así como desarrollar procesos robustos para el monitoreo, la investigación y la mitigación anti-fraude.

A manera de resumen, la Figura 4.1 puede asemejarse a una estructura práctica para evitar y mitigar el riesgo de fraude.

¿Cuáles son los beneficios de la administración del riesgo de fraude y corrupción?

La administración fuerte del riesgo de fraude y corrupción tiene buen sentido de negocios. De acuerdo con nuestra experiencia, las compañías que implementan

procesos detallados de administración del riesgo de fraude y corrupción también pueden experimentar beneficios relacionados, incluyendo:

- Reducción de pérdidas financieras debidas a fraude y corrupción.
- Reducción de costos de responder al fraude y a la corrupción (investigaciones, costos legales y cumplimiento regulatorio forzoso).
- Ayuda en el cumplimiento con los requerimientos regulatorios aplicables de los Estados Unidos y otros, tales como la Ley Sarbanes-Oxley y sus contrapartes extranjeras tales como la "J-SOX" de Japón y la "CSOX" del Canadá, la Foreign Corrupt Practices Act, la USA Patriot Act, las guías para sentencias en los Estados Unidos, y las medidas anti-corrupción de la Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), entre otros.
- Cultura ética fortalecida ("tono desde lo alto") que respalde la vinculación y retención de empleados de alta calidad.
- Incremento en la presentación de reportes sobre los fraudes potenciales y otros problemas éticos.
- Gobierno corporativo más efectivo y el potencial por clasificaciones mejoradas del gobierno.

Los ejecutivos de compañías que se consideran tienen el control más efectivo del fraude, encuestados por *Ten Things About Fraud Control* [Diez cosas acerca del control del fraude], anticiparon que los casos de fraude son mucho menos probables de que ocurran en los próximos 12 meses en comparación con las compañías con controles del fraude menos efectivos.

Dado que los riesgos de fraude pueden tener consecuencias serias tanto financieras como reputacionales, las reducciones del riesgo potencial en esas áreas deben ser especialmente valiosas para las compañías, sus directores y sus funcionarios.

Ejemplo del mundo real

Antes de establecer el grupo de investigación de reclamos, una compañía pagó anualmente millones de dólares en relación con los reclamos por seguros, muchos de los cuales eran falsos. Después de establecer el grupo de investigación anti-fraude, la compañía ahorró anualmente millones de dólares en reclamos falsos, por lo tanto pagando muchas veces el costo del grupo.

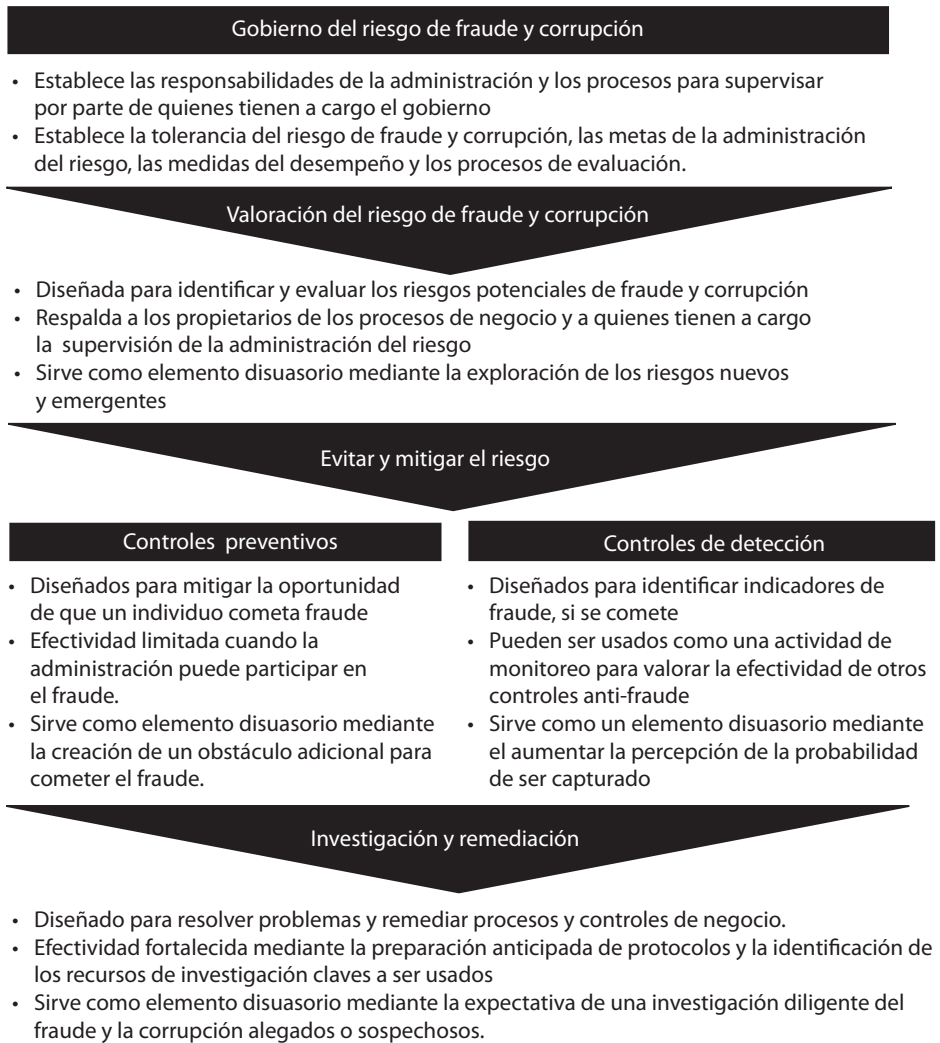


Figura 4.1 Muestra de la estructura para evitar y mitigar el fraude

Hugh Hooker, director de cumplimiento jefe de Petro-Canadá, describe de la siguiente manera el valor de un enfoque proactivo para la administración del riesgo de fraude y corrupción: "Una respuesta reactiva usualmente es mucho más costosa y usted está arriesgando que su reputación haya sufrido daño. Por ello muchos preferimos un enfoque proactivo y ser capaces de convencer a nuestros ejecutivos de que el enfoque proactivo funciona. Ser proactivo es seguro y en últimas menos costoso."

Convencer a los ejecutivos principales respecto del valor de la administración proactiva del riesgo de fraude y corrupción algunas veces es más arte que ciencia. Martin Biegelman, director de la Financial Integrity Unit de Microsoft Corporation, lo describe de esta manera: "Me gusta decir que si las imágenes vívidas y perturbadoras de antiguos CEO y CFO conducidos con esposas no son suficientemente convincentes, entonces no sé qué pueda serlo. Esa es la sanción última." Tal y como él lo señala, "los ejecutivos principales que tienen la integridad y la honestidad como valores centrales, que confían verdaderamente en la *accountability* y en la transparencia, que saben continuamente lo que significa el tono desde lo alto tanto de palabra como en la acción, no necesitan nada más para convencerse."

Christian Kammer, contador forense principal en la Integrity Vice Presidency Unit del World Bank, describe el valor de esta manera: "Actualmente tiene sentido financiero en términos de retorno sobre la inversión si usted es capaz de señalar los problemas de fraude que ha tenido la compañía, así como los beneficios que pueden derivarse de poner en funcionamiento una investigación interna y un programa de prevención del fraude y de cumplimiento para el futuro." Agrega, "si usted tiene una buena reputación, es más probable que las personas lo miren a usted y quieran hacer negocios con usted."

Los cinco principios de la administración del riesgo del fraude

En julio de 2008, el Institute of Internal Auditors (IIA), el American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) y la Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) emitieron la nueva orientación titulada *Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide* [Administración del riesgo de fraude en los negocios: una guía práctica] (la "Guía").

La Guía fue desarrollada para que las compañías la usen para ayudar a evaluar sus procesos de administración del riesgo de fraude, identificar las oportunidades de mejoramiento y dar pasos para fortalecer el desempeño cuando tenga sentido hacerlo. La Guía debe ser de enorme interés para ejecutivos, juntas, comités de auditoría, auditores internos y quienes participan en el cumplimiento y en la administración del riesgo.

La Guía establece cinco principios nucleares:

Principio 1: como parte de la estructura de gobierno de la organización, debe estar en funcionamiento un programa de administración del riesgo de fraude, que incluya la política (o políticas) escrita para transmitir las expectativas que la junta de directores y la administración principal tienen en relación con la administración del riesgo de fraude.

Principio 2: la exposición frente al riesgo de fraude debe ser valorada periódicamente por la organización, para identificar los esquemas y eventos específicos potenciales que la organización necesita mitigar.

Principio 3: se deben establecer, cuando sea factible, técnicas de prevención para evitar los eventos de fraude clave que sean potenciales, con el fin de mitigar los impactos posibles en la organización.

Principio 4: se deben establecer técnicas de detección para descubrir los eventos de fraude cuando las medidas preventivas fallen o se lleven a cabo los riesgos no mitigados.

Principio 5: debe estar en funcionamiento un proceso de presentación de reportes para solicitar *input* sobre el fraude potencial, y se debe usar un enfoque coordinado para la acción de investigación y corrección con el fin de ayudar a asegurar que el fraude potencial es abordado de manera apropiada y oportuna.

Copyright 2008 por el Institute of Internal Auditors,
el American Institute of Certified Public Accountants, Inc., y l
a Association of Certified Fraud Examiners, Inc.
Reimpreso con permiso.

La Guía enfatiza la necesidad de que la junta de directores de la compañía, u otro cuerpo de gobierno, asegure que sus prácticas de gobierno establecen el tono para la administración del riesgo de fraude. El rol de la administración incluye implementar políticas que fomenten el comportamiento ético. Se deben definir de manera clara los roles y las responsabilidades para el personal de todos los niveles de la compañía que participan en la administración del riesgo de fraude.

Además de la Guía, la Sección 301 de la Sarbanes-Oxley Act, las reglas de la Securities & Exchange Commission, y los estándares de registro de la New York Stock Exchange y de la NASDAQ, todos ellos abordan el rol de supervisión que la junta de directores, especialmente el comité de auditoría, desempeñan en relación con la administración del riesgo.

La responsabilidad que respecto de la administración del riesgo de fraude tienen quienes están a cargo del gobierno es un deber fiduciario importante que requiere tiempo y recursos adecuados para responder al cargo.

Si bien muchas compañías tienen un proceso que gobierna los riesgos de fraude, las oportunidades de mejoramiento que son típicas en esta área pueden incluir:

- Implementación de supervisión fortalecida de la administración del riesgo de fraude, por parte de la junta de directores.

- Designación de un miembro de la administración, de nivel ejecutivo, que sea responsable por la administración del riesgo de fraude.
- Establecimiento de una política/estrategia formal para el control del fraude.
- Implementación de metas, medidas de desempeño y evaluaciones periódicas del proceso de administración del riesgo.
- Coordinación de los esfuerzos de las diferentes funciones (e.g., auditoría interna, seguridad, legal, recursos humanos, contabilidad, finanzas, etc.) para reducir las actividades que se sobreponen y abordar las brechas en la administración del riesgo.
- Formalización de los roles y responsabilidades de la junta, comité de auditoría, administración y personal, relacionados con la administración del riesgo de fraude.

La primera línea de defensa

Si bien no es posible eliminar completamente el fraude, las medidas apropiadas de prevención y detección pueden mitigar de manera significativa los riesgos de fraude.

La Guía enfatiza que la prevención del fraude es la primera línea de defensa en la reducción del riesgo de fraude. Las compañías pueden incrementar sus esfuerzos de prevención del fraude mediante la comunicación y el reforzamiento continuos.

La Guía también nos recuerda que “uno de los elementos de disuasión más fuertes contra el fraude es la conciencia de que están en funcionamiento controles de detección que sean efectivos.”

De acuerdo con nuestra experiencia, las oportunidades de mejoramiento que son típicas en la prevención y detección del fraude pueden incluir:

- Mejorar el entrenamiento de la conciencia del empleado respecto del fraude.
- Líneas de ayuda/directas de comparación del fraude para descubrir problemas de desempeño.
- Volver a priorizar los esfuerzos de detección del fraude para dar mayor énfasis a los riesgos de fraude que sean los más importantes.
- Mayor uso de la tecnología para fortalecer la detección y disuasión del fraude.

¿Cómo las compañías pueden usar la nueva orientación?

El mensaje más importante a extraer de la Guía es que la administración del fraude es dinámica.

En la medida en que los negocios cambian y crecen, así lo hacen sus riesgos de fraude. Nosotros sugerimos un enfoque de mejoramiento continuo para la administración del fraude, que incluya mediciones regulares de dónde está el negocio y dónde desea estar en términos de disuadir, detectar y prevenir de manera efectiva el fraude.

Nosotros denominamos a este enfoque la *Metodología de mida, mejore y mueva*. La Figura 4.2 resume los pasos de este enfoque para aumentar el desempeño.

Ejemplo del mundo real

La tecnología para la detección del fraude le ayudó a una compañía a detectar el fraude, los desperdicios y los abusos potenciales, haciéndolo mediante el identificar números comunes de cuentas bancarias entre empleados y vendedores. Las investigaciones adicionales de esas cuentas identificadas señalaron que un empleado había desviado millones de dólares de pagos legítimos a vendedores hacia su propia cuenta bancaria. La compañía fue capaz de recuperar los dineros y solucionar el control del acceso que permitió que ocurrieran los incidentes.

Evalúe	Identifique el riesgo	Planee la acción	Mitigue	Monitoree	Responda
Analice el estado actual y la efectividad del enfoque para la implementación de programas y controles anti-fraude en el negocio.	Valore, defina y documente los riesgos de fraude y la efectividad del control; establezca el perfil del riesgo de fraude, haciéndolo mediante el análisis del riesgo frente a los controles.	Ayude a preparar un plan de acción para abordar las áreas de riesgo de fraude identificadas, durante la valoración del riesgo de fraude, para mejoramiento del control o para la implementación de nuevo control.	Fortalezca, implemente y mantenga actividades de control preventivo y de detección que ayuden a mitigar los riesgos de fraude identificados durante la valoración del riesgo de fraude.	Ayude a facilitar actividades de monitoreo continuo a través de la revisión continua de las actividades para alertar a la administración respecto del fraude potencial; incorpore los hallazgos en el proceso anual de valoración del riesgo de fraude.	Ayude a responder a la ocurrencia potencial de fraude en el negocio.

Figura 4.2 Metodología de mida, mejore y mueva

Ejemplo del mundo real

Durante muchos años, una compañía internacional importante realizó auditorías de los reembolsos de viajes y gastos de los empleados, haciéndolo sin identificar ningún fraude importante. Sin embargo, luego de ampliar a todas sus localizaciones en el extranjero su entrenamiento sobre la conciencia del fraude, la compañía recibió varias alertas a través de su línea de denuncias anónimas. Los alegatos se relacionaron con el mal uso de la autoridad y con el sobrepasar los controles por parte de los ejecutivos principales en una localización en el extranjero que nunca fue sujeto de una auditoría interna a escala plena debido a su tamaño pequeño. La investigación resultante reveló corrupción y violaciones serias del código de conducta por parte de los ejecutivos principales en esa localización. La mejor conciencia respecto de los riesgos de fraude y la apreciación del compromiso de la sede central frente a la ética influyó que los usuarios de las líneas de denuncias anónimas reportaran tales actividades.

Construyendo la capacidad de recuperación mediante el fortalecer la administración del riesgo de fraude y corrupción

Nosotros sugerimos que usted haga de la administración del riesgo de fraude y corrupción una prioridad renovada. Tenga una discusión acerca de la Guía, involucre a su administración principal, a su junta de directores, y a su comité de auditoría para conseguir respaldo de nivel alto.

Nosotros fomentamos que usted hable respecto de los riesgos de fraude y corrupción y de cómo las compañías se pueden beneficiar mediante el fortalecer sus capacidades de administración del riesgo de fraude y corrupción. También, comparta ejemplos de esquemas de fraude que aparecen en las noticias o que surgen de la anterior administración inteligente del riesgo que en el pasado haya realizado su compañía. Hágalo siempre con apertura y conciencia. Puede ser útil hablar acerca de los fraudes en otras compañías dentro de su misma industria. La historia tiende a repetirse.

Nosotros sugerimos que usted realice análisis de las brechas, compare las prácticas de su compañía para la administración del riesgo de fraude con las que recomienda la Guía, e identifique los elementos que faltan y determine las prioridades respecto de cómo se pueden abordar esas brechas.

Para las prácticas de su compañía que ya están en funcionamiento, usted puede usar las prácticas líderes que se sugieren en la Guía para ayudar a descubrir oportunidades

adicionales para el mejoramiento del desempeño. Algunas compañías encuentran que un marcador, o un sistema simple de clasificación "rojo, amarillo, verde" son eficientes y efectivos.

Nosotros fomentamos que usted planee y ejecute un programa de administración del riesgo de fraude y corrupción, estableciendo roles, responsabilidades y *accountability* claros para la administración del riesgo de fraude y estableciendo metas y cronogramas. Mida su progreso en la implementación de los mejoramientos.

Usted puede poner en funcionamiento un proceso anual para actualizar la valoración del riesgo de fraude y corrupción y volver a evaluar su plan de administración del riesgo de fraude y corrupción, haciéndolo con base en los cambios en el entorno del riesgo. Algunos ejecutivos encuentran que el enfoque tablero de instrumentos es útil para monitorear y compartir información sobre su programa.

La Guía también tiene un punto excelente: "Solamente a través del esfuerzo diligente y continuo puede una organización protegerse ella misma contra los actos importantes de fraude." Si bien es improbable que sea alcanzable la prevención de todos los fraudes, nosotros consideramos que las compañías que implementen más procesos anti-fraude que sean efectivos tendrán una mejor oportunidad de supervivencia y éxito en el entorno riesgoso del presente.

Herramienta para la auto-valoración de la capacidad de recuperación empresarial

Ahora que usted ha tenido la oportunidad de considerar la capacidad de recuperación empresarial en relación con el fraude y la corrupción, usted puede desear pensar acerca de dónde se encuentra su compañía y qué tan extensivas pueden ser las oportunidades de mejoramiento del desempeño.

Esta corta herramienta de auto-valoración le ayudará a usted a valorar si su compañía está bien encaminada hacia la capacidad de recuperación empresarial con relación a los riesgos de fraude y corrupción, o si puede tener algunas dificultades para hacerlo.

Esas preguntas no son las únicas que son importantes. Pero se refieren a algunos de los problemas que las compañías líderes están abordando para mejorar su preparación, construyendo su capacidad de recuperación empresarial frente a los riesgos de fraude y corrupción.

Para cada una de las 10 preguntas que aparecen en la Figura 4.3, verifique "No, o algo" o "Sí, absolutamente", y luego totalice el número de respuestas de cada tipo. Vea la sección "¿Cómo le fue?" que aparece abajo, para ayudarle a evaluar su marcador.

	Auto-valoración de la capacidad de recuperación empresarial	No, o algo	Sí, absolutamente
1.	¿La administración y la junta de directores perciben a la administración efectiva del riesgo como un facilitador clave para la toma de riesgos informada y responsable en las operaciones de la organización?		
2.	¿Usted actualiza, al menos anualmente, su valoración del riesgo de fraude y corrupción?		
3.	¿Su valoración del riesgo de fraude y corrupción orienta los planes de acción para reducir tales riesgos al nivel tolerable aprobado por la junta de directores?		
4.	¿La administración del riesgo de fraude y corrupción es un componente explícito de la evaluación del desempeño y de la compensación de ejecutivos y administradores?		
5.	¿Usted mide las percepciones de los empleados respecto del 'tono desde lo alto' y el compromiso de la administración con relación a un lugar de trabajo de integridad, usando cada año una encuesta a empleados?		
6.	¿Compara usted anualmente el desempeño de su línea de denuncias anónimas contra los datos específicos de la industria en relación con el volumen, la mezcla de temas y el uso del anonimato?		
7.	¿Tiene usted en funcionamiento un plan de administración de la crisis con responsabilidades asignadas y planes de comunicación para ayudar a orientar la confianza del <i>stakeholder</i> en su respuesta frente a cualquier problema mayor?		
8.	¿Tiene usted una relación cooperativa con sus reguladores de manera que ellos estarán más inclinados a confiar y ayudarlo en una crisis?		
9.	¿Tiene usted protocolos de gobierno establecidos en relación con cómo se realizarán las investigaciones de la corrupción?		
10.	¿Ha identificado usted por adelantado los recursos legales, de computación forense y de contabilidad forense que usted usará para realizar las investigaciones de fraude y corrupción cuando surja una necesidad urgente, especialmente para las localizaciones remotas?		
	Número total de respuestas de cada tipo		

Figura 4.3 Herramienta de valoración

¿Cómo le fue?

10	Respuestas “Sí, absolutamente”: usted se parece a un líder en el camino hacia la capacidad de recuperación empresarial. No permanezca complaciente a pesar de ello; todavía pueden existir áreas de fraude y corrupción de las cuales usted puede aprender más y mejorar.
7-9	Respuestas “Sí, absolutamente”: usted parece que lo está haciendo bien, con algunas áreas para mejoramiento. Tome ventaja de la oportunidad para continuar levantando su juego al combatir el fraude y la corrupción.
4-6	Respuestas “Sí, absolutamente”: usted ha realizado algún progreso en el trayecto hacia la capacidad de recuperación empresarial. Todavía hay un camino por recorrer, de manera que usted puede querer pensar respecto de las maneras para acelerar sus fortalecimientos de la administración del riesgo de fraude y corrupción.
1-3	Respuestas “Sí, absolutamente”: usted tiene que comenzar. Hay mucho por hacer. Considere poner en funcionamiento un plan de mejoramiento para el proceso de administración del riesgo de fraude y corrupción, con el fin de moverse rápidamente hacia un nivel mucho más alto de capacidad de recuperación empresarial.
0	Respuestas “Sí, absolutamente”: un borrón y cuenta nueva le da a usted la oportunidad de implementar las prácticas líderes de administración del riesgo de fraude y corrupción, reducir su vulnerabilidad, y construir la capacidad de recuperación empresarial. Tome ventaja de ello mientras pueda.

Valoración del riesgo de fraude y corrupción

Puntos clave:

- ▶ La valoración efectiva del riesgo de fraude y corrupción es la piedra angular del programa de administración del riesgo de fraude y corrupción.
- ▶ Una buena valoración del riesgo de fraude y corrupción sirve como una valiosa herramienta práctica para que los propietarios de los procesos de negocio administren esos riesgos y para que la junta y el comité de auditoría los supervisen.
- ▶ Muchas compañías todavía no han alcanzado un nivel alto de sofisticación en su valoración del riesgo de fraude y corrupción, creando oportunidades importantes para mejoramiento.
- ▶ A las compañías les convendría desempeñar y actualizar regularmente sus valoraciones del riesgo para entender la evolución de los riesgos y las nuevas vulnerabilidades que puedan surgir con el tiempo.
- ▶ A menudo se subestima el riesgo de que la administración eluda los controles internos; la junta y el comité de auditoría tienen un rol clave por desempeñar en la consecución robusta de ello.

Detrás de la fachada

Los reguladores, los jueces y los otros *stakeholders* de manera creciente están preguntando no solo si la compañía tiene en funcionamiento una política anti-fraude, contra el lavado del dinero o de ética corporativa, sino que también están preguntando qué tan bien funcionan tales programas y si su calidad y resultados tienen sentido. Esencialmente, están preguntando: ¿Qué tan buenos son esos programas? Esta tendencia plantea retos para cada persona que tenga a su cargo responsabilidades de gobierno.

Nosotros consideramos que las compañías ahora enfrentan un gran riesgo de fraude y corrupción como nunca antes. Las actuales tendencias de los negocios, tales como la globalización de la cadena de suministro y la confianza adicional puesta en la tecnología de la información, unidas a la inestabilidad económica, han incrementado tanto las presiones como las oportunidades para que ocurra el fraude y la corrupción.

Adicionalmente, las compañías deben considerar el mayor escrutinio público y regulatorio, así como el potencial para el daño reputacional que sigue a los alegatos de fraude y corrupción. En este clima, las compañías estarían bien aconsejadas para que den una mirada fresca a sus prácticas de administración del riesgo de fraude y corrupción.

Este capítulo ofrece sugerencias para los ejecutivos que enfrenten los desafíos prácticos del diseño y la implementación del proceso de administración del riesgo de fraude y corrupción, y especialmente de las valoraciones del riesgo en el cual se basan.

¿Qué es valorar el riesgo de fraude y corrupción?

La valoración del riesgo de fraude y corrupción es parte integral de cualquier programa anti-fraude que se base en la estructura conceptual de COSO. COSO es la abreviatura del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Es una entidad del sector privado cuya meta es reducir la incidencia de la información financiera fraudulenta mediante el establecimiento de estándares para los sistemas de control interno.

También es parte crucial del proceso más amplio de administración del riesgo de la compañía, dado que considera las maneras como pueden ocurrir, por y contra la compañía, el fraude y la corrupción.

La Orientación de la SEC dirigida a la administración en relación con la Sección 404 de la ley Sarbanes-Oxley del 2002 (Release 33-8810) enfatiza la necesidad de que la administración valore los riesgos y lo adecuado de los controles. Esencialmente, las valoraciones del riesgo de fraude y corrupción catalogan los fraudes que podrían ocurrir en las unidades de negocio, determinan qué tan probables son y qué tan materiales pueden ser, y aparecen el riesgo con el plan de acción para controlarlo.

¿Qué tan importante es una buena valoración del riesgo de fraude y corrupción?

Realizar una valoración efectiva del riesgo de fraude y corrupción es la piedra angular del programa de administración del riesgo de fraude. Dicho de manera sencilla, es difícil tener una buena administración del riesgo de fraude si usted no ha identificado bien sus riesgos de fraude y corrupción.

De manera ideal, la valoración del riesgo de fraude y corrupción aborda las áreas relevantes y las ajusta al tamaño, la complejidad, la industria y las metas de la compañía. Las valoraciones tipo corte y pegue o las copiadas de otras compañías pueden generar rápidamente una cantidad de resultados pero no sustituyen el pensamiento actual sobre los riesgos de su compañía.

Hugh Hooker, director de cumplimiento jefe de Petro-Canadá, describe cómo su compañía evalúa los riesgos antes de ingresar a nuevos mercados internacionales. Como compañía de energía, sus negocios pueden llevarlos a partes del mundo donde los riesgos a menudo son mayores. Él dice, "antes de ingresar a cualquier país, nosotros revisamos los 'riesgos en el terreno' – políticos, sociales y problemas relacionados con los *stakeholders*. Tenemos una enorme cohorte de personas con experiencia internacional para evaluar y diseñar respuestas específicas para la compañía. También usamos un par de firmas de consultoría que nos asesoran sobre los riesgos país, político y militar." Tener un perfil alto en el país sede de la compañía, "impacta la administración del riesgo," dice. "Nosotros tenemos una buena reputación y un negocio de venta al detal, también. Trabajamos duro para asegurarnos de que las personas tienen la intención de estar a la altura de nuestra reputación."

Para una compañía es deseable actualizar regularmente su valoración del riesgo y entender cómo evolucionan los riesgos de fraude, así como las vulnerabilidades específicas que con el tiempo pueden aplicar a la compañía. Es común actualizar anualmente las valoraciones del riesgo, pero en épocas de cambio organizacional importante o de volatilidad económica pueden ser apropiadas actualizaciones más frecuentes.

Los riesgos cambian y pueden ser evaluados de manera diferente cuando se actualiza la valoración del riesgo. La aplicación de la Foreign Corrupt Practices Act, por ejemplo, durante los últimos años ha evolucionado desde una ley cuyo cumplimiento forzoso era infrecuente y por lo tanto tenía sanciones modestas, hasta ser la base para numerosas investigaciones e importantes procesos con sanciones dramáticamente mayores. La globalización ha incrementado la probabilidad de enfrentar riesgos por soborno y corrupción al mismo tiempo que procesos más agresivos han incrementado las consecuencias. Esta es una combinación con impacto potencialmente importante en las necesidades que en el área de la administración del riesgo tiene la compañía.

Una valoración detallada del riesgo de fraude y corrupción identifica cuáles son los tipos de fraude y corrupción a los cuales es más susceptible la compañía, dónde podrían ocurrir dentro o fuera de la compañía, y cómo se pueden cometer.

La valoración del riesgo de fraude y corrupción puede ser prestada, y por lo tanto menos eficaz, cuando los riesgos se identifican solo de una manera muy amplia, fallándose en especificar los términos del esquema preciso, la parte de la compañía en la cual pueden tener lugar, y qué niveles de trabajo y funciones pueden estar involucrados. Por ejemplo, el impacto de un solo representante de ventas que elabora contratos de venta para lograr su cuota es probable que sea radicalmente diferente al del CEO que hace las mismas cosas para satisfacer las expectativas de Wall Street para la compañía como un todo. Y también son bastante diferentes los controles que se necesitan para mitigar esos riesgos. Entonces, normalmente es vital ser bastante específico en la identificación de los esquemas y niveles de fraude, así como de los roles de quienes potencialmente participan.

Los riesgos también pueden variar según el país de operaciones. Las compañías de los Estados Unidos pueden considerar que algunos pagos a funcionarios de gobiernos extranjeros no constituyen riesgo a causa de la exención contenida en la Foreign Corrupt Practices Act para pequeños "pagos de facilitación." Pero tal y como lo explica Jorge García, líder de la práctica de Forensic and Dispute Services de Deloitte México, "aquí en México todo es soborno, incluso a partir de un centavo. No hay excepción para el pago de facilitación y usted necesita registrarlos de manera exacta en los libros." Entonces, algo que según la ley de los Estados Unidos puede no parecer que sea riesgo de fraude y corrupción, puede ser un problema para la compañía según las leyes de otro país.

Los riesgos identificados de fraude y corrupción pueden entonces ser priorizados con base en su importancia [significancia] y probabilidad. Después de eso, cada riesgo identificado puede ser vinculado a controles internos específicos que reduzcan el riesgo de que ocurra ese esquema de fraude. A menudo existirán múltiples controles, cada uno de los cuales reduciendo o mitigando de manera parcial el riesgo de que ocurra un riesgo particular de fraude o corrupción. La extensión de la reducción total del riesgo puede ser valorada, conduciendo a la determinación del riesgo residual.

Si el nivel general del riesgo residual de fraude y corrupción es mayor que la tolerancia que frente al riesgo tenga la compañía (tal y como sea definida por la administración y aprobada por la junta de directores), entonces la compañía necesitará realizar la acción necesaria para reducir el riesgo a un nivel tolerable. Esto podría ser una combinación de decisiones de negocio para evitar ciertas oportunidades que conllevan riesgos excesivos. También podrían ser acciones para fortalecer los controles del fraude focalizados en riesgos particulares, incluyendo la auditoría interna proactiva orientada a la detección de los esquemas de fraude y corrupción.

Vista de conjunto de la valoración del riesgo de fraude y corrupción

La Figura 5.1 presenta una vista de conjunto del proceso que sugerimos de valoración del riesgo de fraude y corrupción.

De acuerdo con nuestra experiencia, este nivel de detalle beneficia a la compañía mediante el fomentar la inteligencia frente al riesgo – un enfoque informado, balanceado y dinámico para la administración del riesgo.

Paso	Enfoque	Resultado
1. Identifique y evalúe los factores del riesgo de fraude.	Identifique los factores del riesgo de fraude.	Calendario de los factores del riesgo de fraude. Conocimiento sólido sobre el entorno del riesgo de fraude.
2. Identifique los posibles esquemas y escenarios de fraude.	Identifique los riesgos de fraude. Identifique los esquemas específicos de fraude. Identifique los saldos de cuenta y los errores potenciales relacionados con cada riesgo de fraude.	Riesgos de fraude generalizados y específicos. Catálogo de los esquemas de fraude.
3. Analice los riesgos de fraude y evalúe el diseño y la implementación del control.	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 del control.	Calificación del riesgo inherente (IRR = Inherent risk rating). Catálogo de los controles existentes. Calificación del riesgo de control del fraude. 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 de fraude residuales.	Evalúe los resultados del análisis del riesgo de fraude contra el criterio establecido y priorice los riesgos para su tratamiento.	Calificación del riesgo residual (RRR = residual risk rating). Identificación de los riesgos de fraude que requieren tratamiento adicional. Riesgos de fraude priorizados.
5. Tratamiento del riesgo	Prepare el plan de acción frente al riesgo de fraude. Implemente el plan de acción.	Plan de acción frente al riesgo de fraude. Riesgos de fraude tratados

Figura 5.1 Muestra de la vista de conjunto de la valoración del riesgo de fraude

Las oportunidades para el mejoramiento del desempeño en el área de la valoración del riesgo de fraude y corrupción a menudo pueden incluir:

- Vincular los riesgos y esquemas de fraude y corrupción identificados con las actividades de control específicas que sean relevantes.
- Involucrar personal de todos los niveles.
- Centrarse más en el riesgo de que la administración eluda los controles.
- Realizar valoraciones para las unidades de negocio clave y para los países clave.
- Realizar valoraciones detalladas a nivel del esquema de fraude y corrupción.

Implementación de las valoraciones del riesgo de fraude y corrupción

La valoración del riesgo de fraude y corrupción es un paso crítico para enfrentar los riesgos de fraude y corrupción en una compañía y como tal sería un área deseable de foco importante para la administración. Sin embargo, no hay un único método estándar con el cual la administración pueda implementar su valoración del riesgo. La muestra de la vista de conjunto, que se presenta arriba, es uno de los diversos enfoques que se pueden usar para valorar los riesgos de fraude y corrupción.

El siguiente plan de implementación generalizada resume los elementos del proceso de valoración del riesgo de fraude y corrupción. También es una guía útil para desarrollar un plan práctico de valoración del riesgo de fraude y corrupción.

En los pasos que se presentan abajo, nos hemos referido de una manera sencilla al fraude pero se deben entender de manera amplia para incluir la corrupción.

Paso uno: identifique y evalúe los factores del riesgo de fraude y corrupción

Tal y como lo ilustramos en la Figura 5.2, los factores del riesgo de fraude son los eventos o condiciones que señalan:

- Incentivos/presiones para cometer fraude y corrupción,
- Oportunidades para llevar a cabo fraude o corrupción, o
- Actitudes/racionalizaciones para justificar tal acción.

Los factores del riesgo de fraude no necesariamente señalan la existencia de fraude o corrupción: sin embargo, a menudo están presentes en circunstancias donde existe fraude o corrupción.

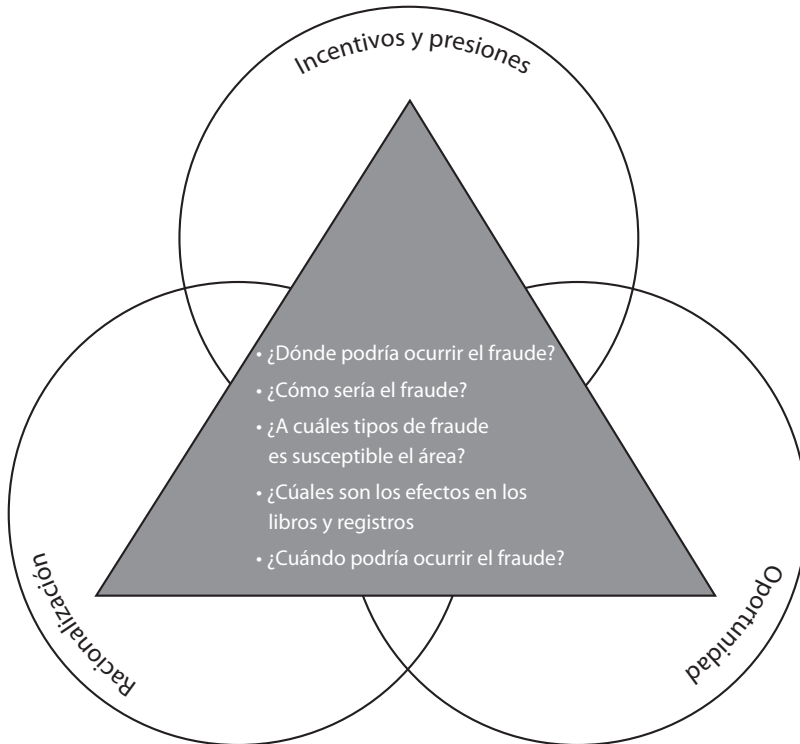


Figura 5.2 Tres categorías de los factores del riesgo

A los factores del riesgo de fraude algunas veces también se les refiere como "indicadores del riesgo de fraude." Significan lo mismo. En general, a mayores factores del riesgo de fraude estén presentes, mayor es el nivel en que es probable que el fraude sea general, si bien no necesariamente hay correlación directa.

En el apéndice al U.S. Auditing Standards AU 316, *Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit* [Estándares de auditoría de los Estados Unidos AU 316, *Consideración del fraude en la auditoría del estado financiero*] se listan muchos ejemplos de factores del riesgo de fraude. No es ni puede ser una lista completa, pero esos ejemplos nos pueden ayudar a estimular el pensamiento. De acuerdo con nuestra experiencia, cuando las personas reflexionan acerca de algunos factores del riesgo de fraude, a menudo otros vienen a la mente, ayudando a construir una imagen más amplia y matizada del entorno del riesgo. En el apéndice a este libro hemos incluido esa lista de los factores del riesgo de fraude. Nosotros fomentamos que usted la mire y considere cuáles pueden aplicar a su compañía.

Algunos factores del riesgo de fraude pueden señalar un riesgo de fraude en un área particular mientras que otros son más generales. Por ejemplo, un factor potencial de riesgo de fraude es:

La estabilidad o la rentabilidad financiera están amenazadas por las condiciones económicas, de la industria o de operación de la entidad, tales como (o señaladas por):

- Declinaciones importantes en la demanda de los clientes y crecientes fracasos de los negocios ya sea en la industria o en la economía en general.

Tal y como usted lo puede observar, este factor del riesgo de fraude describe una condición, una situación, más que una acción particular. La evaluación de este factor del riesgo de fraude puede adicionalmente llevarle a uno a concluir que hay un riesgo de fraude en la forma de que la administración "cocine los libros" para ocultar dificultades financieras. Se trata de un riesgo de fraude, descrito en términos generales. El esquema o los esquemas particulares de fraude que se pueden usar para hacer ello dependerían en parte de las metas financieras específicas que se hayan establecido, dado que los ingresos ordinarios por ventas podrían ser manipulados de diversas maneras y generalmente la rentabilidad podría ser manipulada de maneras adicionales.

Es común que una compañía tenga presentes muchos factores de riesgo de fraude. Así como la comida Thai puede variar desde normal hasta picante y super-picante, así también los factores del riesgo de fraude pueden variar en severidad. Ello también se puede tener en consideración cuando se evalúan los riesgos de fraude, tanto individual como colectivamente.

De manera ideal, el personal proveniente de diferentes funciones y niveles de la compañía – incluyendo administración, auditoría interna, propietarios de los procesos de negocios, administración de la tecnología de la información, legal, recursos humanos, riesgo/cumplimiento, y fraude/seguridad – participarían en el proceso de valoración del riesgo de fraude y corrupción. Sería deseable que el comité de auditoría asuma un rol activo en la supervisión de los esfuerzos que realice la administración para identificar y considerar los factores del riesgo de fraude como parte del proceso de valoración del riesgo.

Los factores del riesgo de fraude pueden ser identificados a través de diferentes medios, incluyendo entrevistas, sesiones de lluvia de ideas, investigación interna y en línea, y análisis de reportes preparados por la administración o por la función de auditoría interna. Algunos de ellos pueden estar siendo usados por la administración en su consideración de los controles internos. Por ejemplo, si la administración ha elegido valorar el ambiente de control haciéndolo a través de encuestas anónimas, los resultados también podrían ser usados para evaluar la existencia de factores de riesgo de fraude.

Otras maneras para identificar los factores de riesgo de fraude incluyen estudiar los fraudes pasados y las denuncias de fraude en la compañía, fraudes en la industria, tendencias o relaciones financieras inusuales identificadas a partir de procedimientos analíticos, así como el rol que los controles de tecnología de la información (TI) potencialmente débiles podrían desempeñar en facilitar que ocurra la actividad fraudulenta.

Para las compañías con más de una unidad de operación, de manera deseable el proceso consideraría los factores de riesgo de fraude a nivel de la entidad así como en las unidades de operación o en los segmentos que sean importantes.

Paso dos: identifique los posibles riesgos de fraude y corrupción, los esquemas y las cuentas afectadas

Este paso implica tanto la recopilación sistemática de conocimiento sobre los esquemas de fraude como lluvias de ideas sobre los posibles esquemas y escenarios de fraude que podrían resultar de los factores de riesgo de fraude identificados. Por ejemplo, si la compañía puede encontrar que es difícil cumplir con ciertas *ratios* financieras en los acuerdos de pago de préstamos, de manera deseable la lluvia de ideas incluiría la identificación y consideración de los escenarios y esquemas de fraude que podrían ser cometidos para manipular esas *ratios*.

Deseablemente este proceso implica personal proveniente de diversas funciones y niveles de la compañía, incluyendo administración, auditoría interna, propietarios de los procesos de negocio, administración de TI, legal, recursos humanos, riesgo/cumplimiento y fraude/seguridad, con supervisión de parte del comité de auditoría.

Se pueden considerar los fraudes pasados y las denuncias de fraude dentro de la compañía y la industria. Las búsquedas en los medios de comunicación y las bases de datos de los fraudes reportados y denunciados pueden ser útiles para identificar los riesgos de fraude que podrían impactar a la compañía en el futuro.

Tal y como ocurre con los retornos sobre las inversiones, la experiencia pasada no es necesariamente un predictor exacto de la experiencia futura. Los grupos criminales organizados experimentan con esquemas de fraude para identificar los que son más prometedores. Luego los aprovechan, potencialmente en una escala mucho mayor, lo cual puede causar que las pérdidas por fraude se incrementen de repente para la compañía que definen como objetivo.

La identificación de los posibles riesgos de fraude y corrupción de manera deseable sería realizada sin considerar la existencia o la efectividad de los controles internos. Esto puede ser un ejercicio difícil, consiguiendo el "riesgo inherente" en la compañía, pero separando la valoración de los riesgos de fraude y corrupción de la valoración del impacto que la mitigación del riesgo tiene en los controles, lo cual sigue luego, ayudando a producir una valoración del riesgo de más alta calidad.

Cuando sea posible, es deseable identificar las cuentas del estado financiero y los elementos de línea que serían afectados por cada esquema de fraude. Esto puede ayudar a hacer más precisas las descripciones del fraude y puede ayudar a integrar la consideración que respecto de los riesgos de fraude hace la compañía para los propósitos de operación y para los propósitos de Sarbanes-Oxley.

Consideración del riesgo de que “la administración eluda los controles.” Se debe prestar consideración especial al riesgo de que la administración eluda los controles para cometer fraude. El estudio *Fraudulent Financial Reporting: 1987-1997* [Presentación fraudulenta de reportes: 1987-1997] realizado en 1999 y patrocinado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), encontró que aproximadamente 200 fraudes con estados financieros de compañías registradas en la SEC entre 1987 y 1997, el 83% de las veces participó ya sea el CEO o el CFO. Los comités de auditoría y las juntas de directores deberían tener esto en mente y fomentar que la administración al valorar el riesgo de fraude aborde este riesgo de manera robusta.

La elusión de los controles de la administración también puede ser cometida por administradores de nivel medio, exponiendo a la compañía y a la administración principal frente a riesgos importantes. Es de interés de los CEO y de los CFO tener medidas fuertes para detectar la elusión de los controles de la administración cuando ello ocurra.

Nuestro colega Jorge García Villalobos ofrece otro ejemplo que demuestra el valor de entender las costumbres y las prácticas específicas del país cuando se prepara la valoración del riesgo y cuando se considera el riesgo de que la administración eluda los controles. Él dice que, en México, “hemos visto que el exceso de confianza en el personal local de la compañía, combinado con la carencia de supervisión y control estrechos de las subsidiarias por parte de las sedes corporativas, puede resultar en serios fraudes. Los empleados locales pueden intentar mostrar muy buenos resultados con el fin de ser recompensados con beneficios extras tales como bonos. Para lograr esto, pueden tener un doble sistema de contabilidad, e.g., dos conjuntos de libros; los reales y los que usan para reportar a la sede corporativa.” México no es el único lugar donde se da esta práctica, pero el entendimiento de que puede ser más común podría cambiar muy bien la valoración del riesgo de fraude.

El personal que prepara la valoración del riesgo de la compañía puede estar renuente a sugerir que su CEO, CFO u otra administración principal puede “cocinar los libros” de manera intencional. Cuando el riesgo se olvida rápidamente o se aborda de una manera escasa, los ejecutivos principales necesitan retroceder y la junta o el comité de auditoría tienen la responsabilidad general por conseguir que ese riesgo específico sea tratado de manera robusta. La posición del personal puede ser envidiable, pero el deseo de evitar conflictos potenciales no se puede permitir que resulte en una valoración débil o inefectiva del riesgo de fraude.

El U.S. Auditing Standards AU 316 ofrece ejemplos de maneras como han sido cometidos fraudes de que la administración eluda los controles existentes. Esos ejemplos son:

- (a) registrar asientos ficticios en el libro diario, particularmente los realizados cerca del final del periodo contable para manipular los resultados de operación, (b) sesgar de manera intencional los supuestos y juicios usados para estimar los saldos de las cuentas, y (c) alterar los registros y los términos relacionados con las transacciones importantes e inusuales.

Paso tres: valore los riesgos identificados de fraude y corrupción

Este paso implica la evaluación de los riesgos identificados de fraude y corrupción e incluye la consideración de lo siguiente:

Tipo – El tipo de riesgo (e.g. uso indebido de activos, presentación fraudulenta de reportes financieros, etc.)

Probabilidad – La probabilidad de que el riesgo ocurra. Esto puede ser expresado usando una escala sencilla de Alto, Medio y Bajo, o usando una escala diseñada para respaldar valoraciones para los propósitos de Sarbanes-Oxley, tales como Remota, Razonablemente posible y Probable.

Importancia [Significancia] – La importancia (significancia) del riesgo. Por ejemplo, ¿es de una magnitud que podría resultar en una pérdida material para la compañía o en una declaración equivocada material de los estados financieros? Tal y como ocurre con la probabilidad, puede ser expresada usando una escala sencilla de Alto, Medio y Bajo, o usando una escala diseñada para respaldar valoraciones para los propósitos de Sarbanes-Oxley, tales como Sin consecuencias [No-importante], Más que sin consecuencias [Más que no-importante] y Material [Importante].

Capacidad de penetración – La capacidad de penetración del riesgo (e.g. si el riesgo potencial abarca los estados financieros como un todo o si está relacionado de manera específica con una aseveración, cuenta o clase de transacciones particular).

Con los numerosos riesgos potenciales de fraude y corrupción que a menudo se identifican, la priorización se convierte en esencial de manera que el centro de atención se pueda colocar en los riesgos que ofrezcan la mayor amenaza para la compañía. Se da, entonces, énfasis a los riesgos que se considere que son probables, importantes y/o penetrantes.

Paso cuatro: evalúe la mitigación del impacto de los controles

Habiendo identificado los riesgos potenciales de fraude y corrupción a los cuales está expuesta la compañía, el siguiente paso es evaluar la extensión en la cual los controles que están en funcionamiento mitigan el riesgo de fraude.

Es realmente importante en este momento tener en mente que la mitigación del riesgo significa reducir el riesgo, no eliminarlo por completo. ¡Si ello fuera tan fácil! A menudo las personas consideran que si se tienen suficientes controles se elimina el riesgo y usted no tiene por qué preocuparse. En realidad, usualmente el riesgo todavía está ahí, solamente reducido a un nivel más bajo que es deseable dentro de la "tolerancia frente al riesgo" que haya establecido la administración con aprobación de la junta de directores.

Entonces, cuando se van a evaluar los controles que la compañía tiene para mitigar el riesgo de fraude y corrupción, la pregunta clave es en qué extensión esos controles reducen el riesgo. Si su valoración del riesgo de fraude y corrupción identifica un número de riesgos, entonces establece una lista enorme de controles y asume que es suficiente para enfrentar el problema, habiendo siempre un paso adicional por realizar para hacer la valoración de la extensión en la cual se mitiga cada riesgo. Casi siempre usted tiene algún riesgo de fraude y corrupción que permanece, el denominado "riesgo residual," y es realmente valioso ver cuál es, tal y como lo veremos abajo.

Otra trampa común al evaluar la extensión en la cual los controles mitigan los riesgos de fraude y corrupción es agrupar todos los riesgos y luego agrupar todos los controles y hacer una valoración general respecto de si el grupo de controles de manera colectiva reduce al grupo de riesgos a un nivel tolerable. Tal empaquetamiento puede ocultar una miríada de problemas.

Sería deseable hacer la valoración separada para cada riesgo de fraude o corrupción identificado, vinculándola o mapeándola en los controles que ayudarán a reducir ese riesgo. Este grupo de controles típicamente incluirá tanto controles *a nivel de entidad* que afectan todo el ambiente de control de la compañía como controles *a nivel de procesos* que impactan un proceso particular dentro de la compañía, tal como las cuentas por pagar.

De acuerdo con nuestra experiencia, cuando se mapea cada riesgo con los controles específicos que lo mitigan, se pueden revelar más riesgos de fraude y corrupción que estén sub-controlados. Pueden entonces listarse los controles que en la práctica no mitigarían el riesgo particular. Por ejemplo, requerir dos firmas autorizadas para realizar el asiento en el libro diario antes que se procese en el sistema de contabilidad puede ser útil para detectar el intento de un funcionario junior para cocinar los libros con asientos falsos de contabilidad, pero es improbable que sea efectivo si el CEO ordena que se registren esos asientos.

La comparación de los riesgos de fraude y corrupción y los controles también puede revelar algunos riesgos que estén sobre controlados, con controles duplicados o excesivos que se podrían reducir. Este escenario no es tan común como el sub-controlar los riesgos, pero puede ayudar a identificar oportunidades de racionalización del control, potencialmente permitiendo liberar recursos para ser reasignados para ayudar a proteger contra riesgos más importantes.

Cuando no existen controles, la administración debe considerar la necesidad de diseñar e implementar controles adicionales anti-fraude para abordar de manera específica los riesgos identificados de fraude y corrupción. Más comúnmente, el problema es la necesidad de implementar mejoramientos del control para mitigar de mejor manera ciertos riesgos de fraude y corrupción que se haya revelado están sub-controlados, conduciendo a riesgo residual en exceso frente a la tolerancia de la compañía frente al riesgo.

Paso cinco: evalúe los resultados y priorice para su tratamiento los riesgos residuales de fraude y corrupción

Ahora que usted ha identificado sus riesgos de fraude y corrupción y ha evaluado la extensión en la cual sus controles frente al fraude mitigan cada uno de esos riesgos, usted puede ver sus riesgos residuales. Usted puede entonces compararlos con la tolerancia que su compañía tiene frente al riesgo, la cual idealmente ha sido establecida por la junta de directores.

Si usted tiene riesgos de fraude y corrupción que exceden la tolerancia que su compañía tiene frente al riesgo, usted tiene varias opciones para ponerlos en línea:

- Salga de la línea de negocios o de la localización que da origen a ese riesgo. Algunas veces esta es la mejor solución para el peor de los riesgos.
- Reorganice su proceso de negocios para reducir la oportunidad de que surja el riesgo de fraude y corrupción, o para reducir su impacto potencial. Un ejemplo es centralizar el recaudo de efectivo. Algunas veces los objetivos de negocio lo permiten, otras no. Pero mire la oportunidad en caso de que exista.
- Explore maneras para transferir ese riesgo, a través de tercerización, modificación de los términos del contrato con proveedores/clientes, o seguros.
- Agregue o fortalezca controles centrados en ese riesgo de fraude o corrupción.

Observe que dejamos como último el fortalecer los controles. No nos equivoquemos, nos encantan los controles contra el fraude que sean fuertes. No consideramos agregar más controles si hay una mejor solución. Vale la pena considerar otras opciones antes que usted concluya que se necesitan más controles.

Reportes sobre la valoración del riesgo; lo bueno, lo malo y lo invisible

Las valoraciones del riesgo de fraude y corrupción necesariamente consideran muchos diferentes factores de riesgo, esquemas específicos y potenciales autores. Mantener todo ello organizado usualmente requiere una hoja de cálculo o una base de datos.

Una buena plantilla para la valoración del riesgo de fraude y corrupción puede ayudar a orientar la calidad y la consistencia a través de la compañía dado que las diferentes unidades de negocio identifican y valoran sus riesgos de fraude. La consistencia se vuelve muy importante cuando usted va a consolidar esas

valoraciones del riesgo y producir un resumen para la administración principal, la junta de directores o el comité de auditoría.

El documento de orientación, *Managing the Business Risk of Fraude: A Practical Guide* [Administración del riesgo de fraude en el negocio: una guía práctica], tiene un ejemplo de una estructura para la valoración del riesgo de fraude. Constituye un buen punto de partida, si bien algunas compañías más sofisticadas pueden querer agregar algunas características extra. La Figura 5.3 es nuestra variación al respecto y adiciona un lugar para identificar los factores del riesgo de fraude que sean relevantes, así como la separación de las descripciones de los riesgos de fraude y corrupción y sus esquemas específicos, para ayudar a orientar la especificidad de la cual se pueda carecer en la práctica.

Si la valoración del riesgo de fraude de su compañía contiene esas características, usted tiene una buena oportunidad de producir un producto final que sea útil.

Las hojas de cálculo y las bases de datos son bastante acogidas por las personas a quienes les gustan los detalles, tales como los administradores que son responsables por los riesgos de fraude y corrupción dentro de sus unidades de negocio, o para los auditores internos que monitorean las valoraciones que hace la administración en relación con el riesgo de fraude y los controles. Pero fácilmente pueden volverse abrumadoras para ejecutivos principales, miembros de junta y comités de auditoría, especialmente si son voluminosas. Para esta audiencia es más efectivo el resumen, en una página, de los principales diez riesgos de fraude y corrupción que una hoja de cálculo detallada de 100 páginas.

Factores de riesgo de fraude	Riesgo de fraude	Esquema de fraude	Cuenta afectada	Potenciales partes implicadas	Probabilidad	Importancia (Significancia)	Calificación del riesgo inherente	Actividades de control	Efectividad del control	Riesgo residual	Tratamiento del riesgo
Alto grado de competencia Declinación en la demanda de los clientes Expectativas que los analistas tienen respecto de las ganancias La compensación de la administración es un incentivo importante	Fraude con los estados financieros – exageración de ingresos ordinarios	Ventas ficticias a clientes falsos	Ventas y cuentas por cobrar	Administradores de ventas	Razonablemente posible	Alta	Alto	Código de conducta Entrenamiento en ética Línea directa para denuncias anónimas Revisión, por parte de los vicepresidentes, de las ventas principales o inusuales	Efectivo	Medio	Que auditoría interna realice revisión analítica y minería de datos para identificar el fraude potencial.

Figura 5.3 Ejemplo de estructura para la valoración del riesgo de fraude

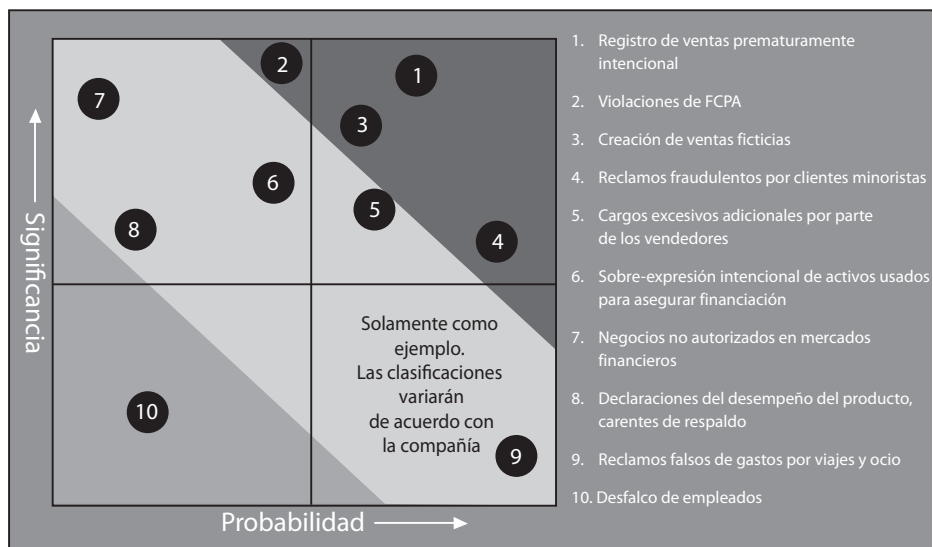


Figura 5.4 Mapa caliente de los riesgos de fraude y corrupción

El "mapa caliente" es una enorme herramienta para ayudarle a visualizar lo que es importante. Los auditores internos y otros profesionales de la valoración del riesgo las usan y también pueden funcionar bien para los riesgos de fraude y corrupción – si usted las usa de manera correcta.

Volvamos a revisar el mapa caliente de los riesgos de fraude y corrupción que introdujimos al inicio del libro. El mapa caliente muestra la probabilidad de los tipos específicos de riesgos de fraude y corrupción, así como la significancia (importancia) potencial de cada impacto del riesgo.

La muestra de mapa caliente que se presenta en la Figura 5.4 permite ver los resultados hipotéticos de la valoración del riesgo de fraude y corrupción de una compañía con diez riesgos identificados. Es simplificada, dado que en la realidad a menudo existirían muchos riesgos identificados que no fueron considerados significantes (importantes), desordenando la mitad inferior de la tabla.

La esquina superior derecha del mapa caliente normalmente se sombrea en color rojo, identificando los riesgos de fraude y corrupción que tienen probabilidad de ocurrencia alta y significancia (importancia) potencial alta. Usualmente llaman la atención de todo el mundo, y con razón.

La esquina inferior izquierda del mapa caliente normalmente se sombrea verde fresco, identificando los riesgos de fraude y corrupción con probabilidad de ocurrencia baja y significancia (importancia) potencial baja aún si surgen. Usualmente reciben menor atención, y ello generalmente está bien en la medida en que se valoren con exactitud.

La banda que atraviesa el mapa caliente desde la esquina superior izquierda hasta la esquina inferior derecha normalmente se sombrea en color naranja. Contiene los riesgos de fraude y corrupción que tienen significancia (importancia) alta pero probabilidad baja (superior izquierda) o probabilidad alta pero significancia (importancia) baja (inferior derecha).

Los riesgos de fraude y corrupción de probabilidad alta pero significancia (importancia) baja pueden incluir robos de suministros de oficina o fraudes pequeños con reclamos por gastos de viaje. Es improbable que quiebren la compañía. Pero los riesgos de fraude y corrupción de significancia (importancia) alta y probabilidad baja son diferentes. *Pueden* quebrar la compañía. A menudo incluyen fraude con el estado financiero, cometido por administradores o ejecutivos – son improbables pero potencialmente devastadores tanto financieramente como en términos de la reputación de la compañía.

Sería un error centrarse únicamente en la sección roja del mapa caliente y en los riesgos de fraude y corrupción que están en el cuadrante superior derecho, prestándole poca atención a los riesgos potencialmente catastróficos que acechan en el cuadrante superior izquierdo. *Las sorpresas desagradables que conducen a los principales fraudes corporativos pueden ser prevenidas de mejor manera o detectadas más temprano si la administración, las juntas de directores y los comités de auditoría escrutan con escepticismo el cuadrante superior izquierdo.*

Cuatro cuadrantes; cuatro estrategias de administración del riesgo

Tal y como lo discutimos, el mapa caliente del riesgo de fraude y corrupción tiene cuatro cuadrantes, los cuales representan las cuatro diferentes combinaciones posibles de probabilidad alta y baja y de significancia (importancia) potencial alta y baja. Cada riesgo de fraude o corrupción caerá en uno de esos cuadrantes.

Cuando usted mira su mapa caliente del riesgo de fraude y corrupción y cuando usted considera cómo administrar de mejor manera los riesgos de fraude y corrupción que enfrenta su compañía, es buena una estrategia que lo abarque todo. Pero en realidad probablemente usted querrá tratar de cuatro maneras diferentes los riesgos que aparecen en esos cuatro cuadrantes.

Imagine la Figura 5.5 sobrepuesta al mapa caliente del riesgo de fraude y corrupción. Cada una de las cuatro imágenes caracteriza los tipos de riesgos de fraude y corrupción asociados con cada uno de los cuatro cuadrantes del mapa caliente.

Al cuadrante inferior izquierdo lo podemos denominar el “cuadrante pulgas.” Son los riesgos de fraude y corrupción con probabilidad de ocurrencia baja y significancia (importancia) baja aún si ocurren. Normalmente usted no invertiría mucho tiempo y esfuerzo para prevenirlos, pero si usted los descubre entonces es tiempo para la acción punitiva apropiada.

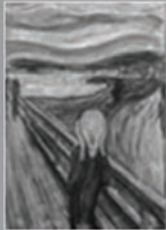
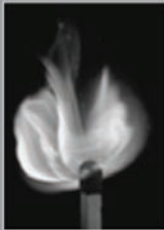


Alto		
		
Bajo	Baja	Alta
	Probabilidad	

Figura 5.5 Cuatro tipos de riesgos de fraude y corrupción

Imagen de Temores ("El grito"): ©2008 The Munch Museum/ The Munch-Ellingsen Group / Artists Rights Society (ARS), NY; Imagen de Pulgas: ©iStockphoto.com/Oliver Sun Kim; Imagen de Incendios (llama encendida): ©iStockphoto.com/Sille Van Landschoot; Imagen de Defectos (ventana rota): ©iStockphoto.com/David H. Lewis.

Al cuadrante inferior derecho lo podemos denominar el "cuadrante defectos." Son los riesgos de fraude y corrupción con probabilidad de ocurrencia alta pero significancia (importancia) relativamente baja. Los reclamos fraudulentos por gastos de viaje y ocio son un ejemplo común. Los fraudes de este tipo explotan las imperfecciones en los procesos de negocio que pueden ser tolerables para la compañía desde la perspectiva de costo-beneficio, pero que pueden permitir que surjan fraudes relativamente pequeños.

Las técnicas de auditoría interna asistidas por computador y los sistemas de monitoreo continuo pueden ayudar a detectar eficientemente esos tipos de fraudes. Una vez identificados, pueden ser investigados y resueltos. Pero deseablemente la meta primaria sería identificar maneras para fortalecer los procesos centrales de negocio y refinar los controles a través de la compañía como un todo para mantener reducido el costo de esos fraudes. Individualmente, son pequeños, de manera que los costos de investigación se pueden justificar mejor por el valor de los fraudes adicionales prevenidos mediante los mejoramientos de procesos que se realicen.

Al cuadrante superior derecho lo podemos denominar el "cuadrante incendios." Son los riesgos de fraude y corrupción que tienen una probabilidad de ocurrencia

alta y que tienen una significancia (importancia) potencial alta para la compañía. Para el emisor de tarjetas de crédito, pueden ser los fraudes con las tarjetas de crédito realizados por clientes y por grupos criminales organizados. Para el emisor, el fraude en los reclamos. Para el banquero, el fraude en los préstamos. Si usted no administra agresivamente esos riesgos, rápidamente usted podría estar fuera del negocio o al menos ser severamente menos rentable.

La inversión agresiva en personal, procesos y tecnología anti-fraude para prevenir, disuadir y detectar esos tipos de fraude puede originar retornos sobre la inversión (ROI = returns on investment) que fácilmente pueden ser varios cientos o aún varios miles por ciento en segmentos de industria con violentos "incendios" de fraude. Mida cuidadosamente el ROI y luego continúe investigando de manera agresiva hasta que el ROI caiga para ajustarse a lo que usted hace vendiendo sus productos o servicios. Los jefes anti-fraude en esas industrias a menudo hacen que su CFO se sonría cuando logran el ROI. Y a menudo sus CFO están felices de invertir más.

Para el final hemos dejado el mejor y más importante cuadrante. Hemos denominado al cuadrante superior izquierdo el "cuadrante temores" y en la Figura 5.5 está representado por la famosa figura de Edvard Munch, "The Scream" ["El grito"]. Este cuadrante contiene los riesgos de fraude y corrupción que tienen probabilidad de ocurrencia relativamente baja, pero que tienen significancia (importancia) potencial alta, ya sea financieramente o en términos de reputación. Tal y como se señaló arriba, el cocinar los libros por parte de la administración es un ejemplo clásico.

Históricamente, las compañías pueden tener en funcionamiento algunos controles generales anti-fraude (código de conducta, entrenamiento en ética y posiblemente una línea directa para denuncias anónimas) y sentir que era ya sea suficiente o lo mejor que podrían hacer para enfrentar esos riesgos improbables. Nosotros vemos que ello está cambiando.

Las compañías no necesitan percibir esos riesgos de fraude y corrupción como rayos impredecibles que no pueden ser administrados. Así como el radar meteorológico de Doppler puede ofrecerles a los pilotos alarmas sobre las condiciones micro-robustas que podrían ser fatales en el despegue o en el aterrizaje, así también se pueden desplegar personas, procesos y tecnología para proteger de menor maneras a las compañías frente a los riesgos de fraude y corrupción de probabilidad baja y significancia (importancia) alta.

En el "cuadrante incendios," discutimos el uso del ROI como medida y búsqueda de mejoramiento de las utilidades. En el "cuadrante temores" el nombre del juego es administración del riesgo. Con base en su tolerancia frente al riesgo, la compañía puede mirar indicadores de algunos de sus más caracterizados riesgos de fraude y corrupción que actualmente puedan estar dándose en la práctica.

Se pueden programar herramientas de monitoreo y detección para buscar en los sistemas de contabilidad signos de sobornos y corrupción potenciales. Los diferentes esquemas de fraude en el estado financiero se pueden probar usando

herramientas computarizadas. No espere a encontrar que esos fraudes principales estén ocurriendo, pero no obstante mírelos en alguna extensión para ayudar a prevenirlos y disuadirlos, así como para detectarlos más rápidamente si ocurren.

Esta es un área donde vemos una gran oportunidad para el cambio en las prácticas de administración del riesgo de fraude. Es una en la cual pensamos los comités de auditoría, las juntas de directores y los ejecutivos principales llegarán a enfrentar sus temores y sentirán que los riesgos de fraude y corrupción se pueden administrar de mejor manera.

Preguntas a hacer sobre su valoración del riesgo de fraude y corrupción

Hacer las siguientes preguntas puede ayudarle a identificar oportunidades potenciales para fortalecer la valoración del riesgo de fraude y corrupción que enfrenta su compañía:

1. ¿Su compañía tiene programados procedimientos formales y regulares para realizar las valoraciones del riesgo de fraude y corrupción?
2. ¿En su valoración del riesgo de fraude y corrupción participa personal apropiado?
3. ¿Las valoraciones del riesgo de fraude y corrupción son realizadas en todos los niveles apropiados de la compañía (tales como el nivel de entidad, localizaciones o unidades de negocio importantes, saldos de cuentas importantes o niveles de procesos principales)?
4. ¿Su valoración del riesgo de fraude y corrupción incluye consideración de factores de riesgo internos y externos (incluyendo presiones o incentivos, racionalizaciones o actitudes, y oportunidades)?
5. ¿Su valoración del riesgo de fraude y corrupción incluye la identificación y evaluación de las ocurrencias pasadas y de las denuncias de fraude y corrupción dentro de la entidad y la industria? ¿Incluye las evaluaciones de las tendencias o relaciones financieras inusuales identificadas a partir de procedimientos o técnicas analíticos?
6. ¿Su valoración del riesgo de fraude y corrupción considera el riesgo de que la administración eluda los controles?
7. ¿La administración considera el tipo, la probabilidad, la significancia (importancia) y la capacidad de penetración de los riesgos de fraude y corrupción identificados?
8. ¿Su valoración del riesgo de fraude y corrupción es actualizada periódicamente para incluir consideraciones de los cambios en operaciones, nuevos sistemas de información, adquisiciones, cambios en los roles y responsabilidades del trabajo, empleados en posiciones nuevas, resultados de las auto-evaluaciones de los controles, actividades de monitoreo, hallazgos de auditoría interna,

tendencias de la industria nuevas o en evolución, así como revisiones de los riesgos de fraude y corrupción identificados dentro de la compañía?

9. ¿La administración valora la efectividad del diseño y de la operación del proceso de valoración del riesgo de fraude y corrupción?
10. ¿La administración documenta de manera adecuada sus valoraciones y sus conclusiones relacionadas con la efectividad del diseño y de la operación del proceso de valoración del riesgo de fraude y corrupción?

Ejemplo del mundo real

Si bien en el pasado la compañía había estado realizando una valoración del riesgo de fraude, no consideró qué tan vulnerable era frente a esquemas específicos de fraude. Después de realizar una valoración detallada del riesgo de fraude, la compañía identificó la exposición frente al fraude colusivo, uno en el cual los empleados se colusionaban con terceros, ocurriendo ello en su función de tesorería, el cual no estaba mitigado por ningún control. Como resultado, la compañía instituyó un control adicional para los desembolsos de tesorería, el cual identificó un esquema colusivo de desfalco de efectivo, el cual había estado ocurriendo y había permanecido durante algún tiempo sin que fuera detectado. El hacer más detallada su valoración del riesgo de fraude, mediante el considerar los esquemas de fraude y los controles de mitigación, le ayudó a esta compañía a identificar el fraude y minimizar las pérdidas financieras futuras.

Controles anti-fraude a nivel de compañía: el rol del ambiente de control y de las estrategias de nivel alto

Puntos clave:

- ▶ Las estrategias corporativas amplias son un elemento importante para el establecimiento de la estrategia de administración del riesgo de fraude y corrupción.
- ▶ Tales estrategias enfatizan la importancia del proceso de valoración del riesgo de fraude y corrupción que se revisó en el capítulo anterior.
- ▶ Un elemento clave de las estrategias corporativas amplias es el ambiente de control.
- ▶ Los componentes de la función ambiente de control mitigan los riesgos identificados en la valoración del riesgo de fraude y corrupción.
- ▶ El ambiente de control no es específico para un esquema, es específico para la compañía.
- ▶ La importancia del ambiente de control de la compañía es reconocida ampliamente por los emisores de orientación anti-fraude y anti-corrupción.
- ▶ El ambiente de control de la compañía es un elemento importante de las estrategias tanto anti-fraude como anti-corrupción.

Creación de un ambiente de control anti-fraude

En este capítulo discutiremos la importancia primaria que tiene establecer un ambiente de control fuerte. Tal y como lo demostraremos, el ambiente de control es un elemento crucial de las estrategias anti-fraude y anti-corrupción. Al igual que un granero bien construido que protege los cultivos o el ganado ante las tormentas que periódicamente vienen de afuera, es una pieza vital de equipamiento. Sin su protección, las actividades se podrían interrumpir y los activos se podrían destruir cada vez que llega una tormenta.

No se equivoque. El ambiente de control no es una ventana de adorno, ni puede ser tardío. Es absolutamente esencial.

¿Qué es exactamente ambiente de control y por qué es importante?

Un ambiente de control fuerte establece el tono apropiado para la actitud de la compañía frente al comportamiento no-ético, incluyendo el fraude. No es una colección dispersa de aforismos amigables para la administración. El ambiente de control fuerte:

- Fomenta una cultura de honestidad.
- Promueve el comportamiento ético.
- Provee disciplina ante las violaciones del código de ética / conducta.
- Establece el tono apropiado para las actitudes de la entidad frente al fraude y frente a la prevención del fraude.
- Promueve controles para prevenir, disuadir y detectar el fraude.

El ambiente de control usualmente incluye, entre otros elementos, un código de ética y conducta escrito de manera clara, un mecanismo confidencial de presentación de reportes tal como una línea directa para denuncias anónimas o una línea de ayuda, entrenamiento confiable de los empleados, y un sistema para responder de manera significativa cuando se presenten deficiencias de control y se realicen denuncias de fraude.

Así como el granero crea un espacio de protección dentro del cual el agricultor puede operar de manera efectiva cualquiera que sea el clima, de la misma manera un ambiente de control fuerte crea un espacio de trabajo en el cual se pueden realizar los negocios, protegido ante algunos de los riesgos potenciales de fraude y corrupción.

El ambiente de control también puede ser complementado con actividades específicas anti-fraude y anti-corrupción, de la misma manera como el granero se puede beneficiar de la alerta que da el gato de la granja para mantener alejados a las ratas y a los ratones.

Otras actividades anti-fraude operan al interior del ambiente de control, tales como los controles dirigidos a diversas formas de fraude y corrupción, así como las estrategias diseñadas para investigar y responder frente a las crisis.

Tono desde lo alto

Un elemento clave del ambiente de control es el "tono desde lo alto" de la compañía. Cada compañía tiene uno, ya sea intencional o de otra manera. La pregunta es si ese tono fomenta el comportamiento ético o si parece que tolera las interrupciones en el comportamiento ético a favor de un centro de atención puesto en los resultados de corto plazo. Las palabras y las acciones de los ejecutivos principales hacen parte crítica del tono desde lo alto. Los ejecutivos principales establecen el tono y colocan en funcionamiento los otros elementos del ambiente de control para entregar su mensaje a través de la compañía.

"Los ejecutivos principales necesitan establecer el tono porque sus reputaciones están en juego," dice el Dr. Olivier Brasseur, director de la Division for Oversight Services en el United Nations Population Fund. "Los ejecutivos principales necesitan entender que cuando se dañan sus reputaciones, también pierden su credibilidad y su autoridad para liderar."

Warren Buffett es un buen ejemplo de un ejecutivo principal que establece altos estándares éticos para sus empleados. En testimonio ante el Congreso, cuando tomó las riendas como presidente y ejecutivo jefe del asediado Salomon Brothers, dijo:

Deseo que los empleados se pregunten a sí mismos si están dispuestos a que cualquier acto contemplado aparezca en la primera página de su periódico local el siguiente día, sea leído por sus esposas, hijo y amigos... Si siguen esta prueba, no le tendrán miedo a mi otro mensaje para ellos: pierda dinero de mi firma y yo lo entenderé; pierda una pizca de reputación de la firma y seré despedido.

Si bien el tono del ambiente de control fluye desde lo alto, todos en la compañía son responsables por su éxito. Para decirlo sin rodeos, todos necesitan estar en la junta y participar de manera activa.

Por ejemplo, el comité de auditoría puede participar activamente en la supervisión de los esfuerzos de la administración para crear y desplegar controles anti-fraude y puede fomentar que la administración confirme no solo que los riesgos de fraude están señalados sino que las actividades de control están establecidas y son llevadas a cabo. En la mayoría de las compañías la función de auditoría interna también tiene

un rol crítico para asegurar que los procesos anti-fraude están implementados y funcionan de manera apropiada.

El Estándar de Auditoría No. 5 de la Public Company Accounting Oversight Board, emitido el 12 de julio de 2007, pone en relieve el concepto amplio de ambiente de control mediante el señalar la responsabilidad de los auditores externos para juzgar la efectividad del ambiente control de las entidades registradas ante la SEC que están sujetas a ciertos requerimientos de presentación de reportes:

Dada su importancia para el control interno efectivo sobre la presentación de reportes financieros, el auditor tiene que evaluar el ambiente de control de la compañía. Como parte de la evaluación del ambiente de control, el auditor debe valorar:

- Si la filosofía y el estilo de operación de la administración promueven el control interno efectivo sobre la presentación de reportes financieros.
- Si la integridad sólida y los valores éticos, particularmente los de la alta administración, son desarrollados y entendidos, y
- Si la junta o el comité de auditoría entienden y ejercen la responsabilidad de supervisión sobre la presentación de reportes financieros y sobre el control interno.

La estructura conceptual de COSO sobre los controles internos, desarrollada por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), es usada por muchas compañías como la estructura conceptual para su estructura de control interno. El ambiente de control es un componente clave de la estructura conceptual de COSO. Establecer el ambiente de control es crítico para el éxito de la estrategia anti-fraude de toda la compañía dado que crea y sostiene una cultura que acoge la honestidad y rechaza el fraude.

El ambiente de control como baluarte

Tal y como lo hemos dejado claro a través de este libro, prevenir completamente el fraude no es un objetivo realista. Sin embargo, es posible poner en funcionamiento medidas que prevendrían y desalentarían la ocurrencia de algunos fraudes, y detectarían muchos de los que ocurren, centrándose en la prevención y detección de los fraudes significantes (importantes).

Un ambiente de control fuerte fortalece la efectividad del programa de administración del riesgo de fraude. En un sentido es difuso y de manera ideal cubre toda la compañía. Entre otras cosas, sería deseable que causara que los empleados, clientes y otros que estén considerando cometer fraudes, o que pudieran hacerlo, hicieran una pausa y consideraran. Ello significa causar que las personas piensen acerca de la manera correcta de hacer las cosas. A diferencia de los controles más estrechamente centrados, como los que se discuten en los siguientes dos capítulos, su función generalmente es preventiva.

El ambiente de control puede implicar muchas dimensiones posibles y abarca múltiples elementos, los cuales varían desde consideraciones de nivel muy alto tales como las declaraciones de los directores y de la administración de la compañía con el efecto de que no se tolerarán el fraude y la corrupción, hasta mecanismos más particulares tales como esquemas de compensación que fomenten la honestidad y la transparencia en la formulación y en la presentación de reportes sobre los resultados.

El ambiente de control también puede conllevar prácticas de contratación diseñadas para identificar candidatos a empleados con atributos psicológicos o de comportamiento deseados versus indeseados, así como el desarrollo y la propagación de programas de ética diseñados a fomentar la toma de decisiones apropiada de parte de los empleados.

Mediante el proporcionar disciplina, estructura y motivación, el ambiente de control sirve como el fundamento para todos los diversos procesos que previenen, disuaden y detectan el fraude. En la corporación con capacidad de recuperación, el ambiente de control es penetrante. Está engranado profundamente en cada aspecto de la compañía.

El ambiente de control y el gobierno

Los procesos efectivos de gobierno son elementos que constituyen el fundamento de la estrategia de administración del riesgo de fraude de la compañía. El comité de auditoría, que típicamente es un comité de la junta de directores, tiene responsabilidad por algunas partes del gobierno, por monitorear el proceso de presentación de reportes financieros, por supervisar el sistema de control interno y los programas y controles anti-fraude, así como por supervisar la auditoría interna y al contador público independiente.

El comité de auditoría también es responsable por presentar reportes, respecto de sus hallazgos, a la junta de directores. En general, es deseable que quienes tienen a cargo el gobierno tengan una base razonable para considerar que la administración implementa políticas que fomentan el comportamiento ético; para monitorear la efectividad de la administración del riesgo de fraude de la compañía; y para designar al menos un miembro del nivel ejecutivo de la administración para que sea responsable por la coordinación de la administración y la presentación de reportes sobre el riesgo de fraude, dirigidos a la junta sobre el tema.

Póngalo por escrito

Sería deseable que el programa de administración del riesgo de fraude hiciera parte de la estructura de gobierno de la compañía, incluyendo una política escrita

para transmitir las expectativas de la junta de directores, el comité de auditoría y la administración ejecutiva, para valorar y administrar el riesgo de fraude.

Hay varios formatos para las políticas escritas, incluyendo las variaciones de las opciones que se listan abajo:

- Un solo documento, comprensivo y completo, que aborde todos los aspectos del control del fraude.
- Una estrategia breve que enfatice los atributos del control del fraude, pero que lidere el diseño para cada una de las unidades de negocio.
- Un resumen que haga referencia a las políticas que sean relevantes.

Los elementos de una estrategia efectiva usualmente incluyen:

- Compromiso pleno de parte de la junta y de la compañía.
- Entrenamiento respecto de la conciencia frente al fraude.
- Roles y responsabilidades de las diversas funciones y niveles dentro de la administración del riesgo de fraude.
- Procesos de revelación de los conflictos de interés.
- Procesos periódicos de afirmación.
- Planeación de la valoración y el control del riesgo de fraude.
- Procedimientos para la presentación de reportes.
- Orientación para la investigación, la disciplina y las sanciones.
- Acción correctiva, cuando sea apropiada.
- Monitoreo, evaluación y mejoramiento de los procesos de administración del riesgo de fraude.

Un resumen de una estrategia práctica de control del fraude y la corrupción se puede encontrar en el *Australian Standard 8001-2008 Fraud and Corruption Control* [Estándar australiano 8001-2008 Control del fraude y la corrupción], publicado en el 2008 por Standards Australia.

Establezca el tono

Al inicio de este capítulo insistimos en la importancia central del tono desde lo alto, el cual establece el estándar para el comportamiento a través de la compañía. La administración principal, la junta de directores y el comité de auditoría tienen la responsabilidad primaria por la creación del tono.

También es crucial recordar que el tono desde lo alto de la compañía se extiende más allá de las fronteras tradicionales mediante el establecimiento de estándares para socios de negocio, agentes, inversionistas, clientes, proveedores – toda la cadena de valor extendida de la compañía.

Entonces, ¿qué es este tono desde lo alto y cómo la compañía crea uno que sea apropiado? Comencemos mirando las dos características clave de un buen tono desde lo alto.

1. La compañía tiene una cultura y un ambiente de trabajo que promueve la comunicación abierta, la consulta y el comportamiento ético.
2. Cuando se trata del comportamiento ético, los ejecutivos principales cuentan la historia y lideran mediante el ejemplo.

¿Cuáles son los determinantes clave del comportamiento ético? Incluyen variables de la compañía así como variables del trabajo fuera de la compañía: el comportamiento de los superiores, el comportamiento de los pares, políticas formales de la compañía, estándares y prácticas éticos de la industria en general y, por supuesto, el clima moral que prevalezca en la sociedad en general.

El buen tono desde lo alto reduce las oportunidades para que los empleados cometan fraude y lo hace mediante el comunicar de manera clara una actitud de cero tolerancia frente a cada persona y frente a todo tipo de fraude. El efectivo tono desde lo alto rechaza sin ambigüedades al fraude y a la corrupción como prácticas de negocios aceptables. Cuando la administración principal envía mensajes claros, carentes de ambigüedad, señalando su oposición inalterable frente al fraude y la corrupción en cada nivel y por cualquier razón, esos mensajes pueden sobreponerse a las influencias potencialmente negativas que puedan tentar a algunas personas a cometer actos equivocados.

Un tono desde lo alto fuerte y carente de ambigüedades también es probable que resulte en un entorno de trabajo más favorable que atraiga los mejores candidatos, fomente la retención de los empleados y reduzca la rotación innecesaria, conduciendo a una fuerza de trabajo más estale y generalmente más motivada.

Hay muchas maneras para que la administración establezca el tono correcto, pero algunas de las más simples son sencillas:

1. Comunique qué se espera de los empleados.
2. Lidere mediante el ejemplo.
3. Provea un mecanismo seguro para la presentación de reportes sobre las violaciones.
4. Recompense la integridad.

El rol de la auditoría interna

La auditoría interna también tiene un rol en el respaldo a los esfuerzos de la administración principal para establecer el tono correcto para la compañía. Ayuda mediante el probar los controles, tales como los que requieren que los empleados reconozcan que han recibido y leído el código de conducta y ética de la compañía.

Auditoría interna puede evaluar cómo los empleados perciben y entienden el tono desde lo alto. Auditoría interna, junto con la función legal de la compañía y la función de recursos humanos, también puede jugar un rol en el seguimiento de las denuncias de las violaciones de la conducta por parte de los empleados cuando tales violaciones se reporten mediante la línea de denuncias anónimas u otros canales.

Mike Novosel, funcionario jefe de auditoría en True Value Company, con sede en Chicago, lo dice de esta manera:

Hay numerosos riesgos de fraude que usted no puede mitigar. Usted puede tener todos los controles del mundo, pero si dos o tres personas se juntan y deciden eludir un control, no hay mucho que usted pueda hacer para detenerlas. Entonces los controles preventivos más importantes son los 'controles suaves' tales como contratar las personas correctas y establecer el correcto tono desde lo alto.

Nosotros estamos llamando la atención a los deberes particulares que tiene la auditoría interna para subrayar la noción de que la responsabilidad por establecer, mantener y comunicar el tono a través de la compañía recae en muchos hombros. El buen "tono desde lo alto" no es solo responsabilidad de los ejecutivos principales – en un sentido muy real, es responsabilidad de todos en la compañía.

Medición del tono desde lo alto

La frase, "si usted no lo puede medir, usted no lo puede administrar" también aplica al "tono desde lo alto." ¿Pero cómo mide usted algo que parece difuso? Bien, hay varias maneras bastante sofisticadas que de manera creciente están siendo usadas con este propósito. La retroalimentación de los empleados, las encuestas culturales y las entrevistas de salida ofrecen excelentes oportunidades para recaudar información valiosa sobre la calidad y efectividad del "tono desde lo alto" de la compañía.

Usted también puede realizar entrevistas y discusiones con los empleados, sostener discusiones con el equipo de auditoría interna, y revisar las comunicaciones de la administración con los empleados. Dado que esas comunicaciones se difunden a través de diversos canales (incluyendo correo electrónico, intranet y correo de voz) que a menudo ofrecerán suficiente material para desarrollar una descripción detallada de qué tan bien o qué tan pobremente la administración comunica sus políticas de moral y de ética al resto de la compañía, y qué tan bien esta comunicación es entendida y aplicada por la planta de personal.

Código de ética / conducta, escrito

Uno de los mecanismos más efectivos para promover el comportamiento ético es un código de ética o un código de conducta, escrito. Generalmente hablando, el

código de ética/conducta incluye determinaciones relacionadas con conflictos de interés, transacciones con partes relacionadas, actos ilegales, así como el monitoreo del código por la administración y el comité de auditoría o la junta.

La Sección 406 de la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 y la Regla Final de la SEC, *Disclosure Required by Sections 406 y 407 of the Sarbanes-Oxley Act of 2002* [Revelación requerida por las secciones 406 y 407 de la Ley Sarbanes-Oxley de 2002], requieren que la compañía registrada revele si ha adoptado un código de ética y si no, expliquen por qué. Los estándares de registro de NYSE y de NASDAQ requieren la adopción y revelación pública del código de conducta y ética.

La regla final de la SEC define el término código de ética como los estándares escritos que estén diseñados de manera razonable para disuadir el comportamiento equivocado y para promover:

- Conducta honesta y ética, incluyendo el manejo ético de los conflictos de interés actuales o aparentes entre el personal, así como las relaciones profesionales.
- Revelación plena, razonable, exacta, oportuna y comprensible, contenida en los reportes y documentos que la entidad registrada archive en, o presente a, la Comisión y en las otras comunicaciones públicas hechas por la entidad registrada.
- Cumplimiento con las leyes, reglas y regulaciones gubernamentales que sean aplicables.
- Presentar los reportes internos, a la persona o personas apropiadas que estén identificadas en el código, sobre las violaciones al código.
- *Accountability* por la adherencia al código.

¿Por qué es importante el código?

Tal y como se mencionó antes, se requiere que las compañías registradas revelen si han adoptado un código escrito, y si no han adoptado el código son requeridas a explicar las razones para ello. Adicionalmente, el código de manera ideal ofrece una declaración clara de los principios de negocio que encapsulan el sistema de valores de la compañía.

Por un momento imagine que un solo documento establece las normas de cultura que se esperan de toda la compañía. Tal documento tiene tanto poder como valor. Las corporaciones que tienen capacidad de recuperación tienden a percibir la creación del código de ética / conducta como un proceso que crea valor. Tienden a ver el código como un activo estratégico y no como un costo de hacer negocios.

Entonces, ¿qué es un código? Primero, le proporciona a todos los empleados, funcionarios, directores, proveedores y agentes, orientación sobre el comportamiento

aceptable relacionado con las áreas de riesgo que son comunes. Pueden incluir temas tales como:

- Cumplimiento con leyes y regulaciones.
- Conducta general de los empleados.
- Conflictos de interés.
- Actividades externas empleo y dirección de los empleados.
- Relaciones con clientes y proveedores.
- Regalos y entretenimiento.
- Favores, sobornos, o comisiones secretas.
- Comunicaciones de la entidad.
- Privacidad y confidencialidad.
- Trato con personas y entidades externas.
- Acoso sexual.
- Fraude.

Extractos del código de ética y conducta profesional de Deloitte

Un ejemplo cercano a nuestros corazones es el *Código de ética y conducta profesional* de nuestra organización, Deloitte Financial Advisory Services LLP. Este código de Deloitte ofrece información, orientación y referencias detalladas en relación con las políticas y recursos que pueden ayudarnos a "tomar las decisiones correctas sobre una base diaria."

El código explica en detalle las responsabilidades de todos los empleados, de manera clara establece el nivel de expectativa de la firma, y lista la información de contacto para las fuentes de asesoría práctica en relación con el seguimiento del código.

Además de cubrir los problemas y valores básicos, el código transmite sin ambigüedad el tono desde lo alto en Deloitte. Le solicita a cada empleado que considere estas cuestiones para ayudar a tomar la decisión correcta acerca del posible curso de acción:

- ¿Mis acciones son ilegales o no-éticas?
- ¿Estoy siendo razonable y honesto?
- ¿Estaría indispuerto o tendría vergüenza de contarle a mi familia, amigos y compañeros de trabajo?
- ¿La reputación de Deloitte U.S. sería perjudicada si la acción fuera revelada en los periódicos?
- ¿Personalmente estoy incómodo con el curso de acción?
- ¿La vida, salud, seguridad o reputación de alguien podría ser perjudicada por mi acción?
- ¿La acción que se intenta podría parecer inapropiada a un tercero?

El código señala luego, "si usted todavía no está seguro de hacerlo, pregunte y busque orientación adicional...". El código contiene una riqueza de información de contacto, referencias cruzadas a orientación detallada y políticas aplicables, así como otras sugerencias útiles para hallar las respuestas a preguntas potencialmente complejas.

El código es útil y amigable para el usuario. El código promueve de manera destacada la integridad como un "valor central", y de manera concisa define la integridad como "siempre intentar hacer las cosas correctas, la primera vez, cada momento."

El código también señala en un tipo altamente visible, "no habrá represalias contra alguien que, de buena fe, reporte una preocupación ética o de cumplimiento."

Nosotros podemos decirle a usted, a partir de nuestra propia experiencia, que el código es tanto una herramienta útil como un elemento indispensable, fundamental, del ambiente de control en Deloitte.

¿Cómo la administración crea un código de ética / conducta exitoso?

Cualquier código, no importa qué tan valioso sea, es probable que encuentre resistencia si los empleados sienten que se les está imponiendo. De manera que cuando se desarrolla el código es esencial fomentar un sentido de que los empleados se apropien del concepto y el contenido.

Probablemente no es buena idea escribir el código en un retiro de la administración del nivel más superior. Intente asegurar que el código se desarrolla en un entorno de colaboración que fomente el *input* desde todos los niveles de la compañía. No trabaje en el vacío.

El código debe ser escrito de una manera que sea relativamente fácil actualizarlo con el tiempo. Aquí la clave está en la flexibilidad. El código puede ser firme, pero no debe ser rígido.

Luego que se escribe y distribuye el código, es importante identificar y explicar los beneficios de adherirse a él. También es crucial demostrar que la administración está dispuesta a recompensar la conducta ética y a castigar el comportamiento no-ético. Se deben reconocer las acciones que refuerzan la integridad del código y, cuando sea apropiado, recompensarlas. Periódicamente, se le puede requerir a los empleados que demuestren el entendimiento del código.

Entrenamiento en ética para todos los empleados - incluyendo la administración

Sería ingenuo asumir que todos los empleados que leen el código de ética/conducta de su compañía tendrán el mismo entendimiento. Usted debe considerar implementar un régimen formal de entrenamiento que incluiría pruebas y cursos periódicos de refresco.

El entrenamiento refuerza los valores éticos de la compañía y el ambiente de control anti-fraude. El entrenamiento personalizado con base en los riesgos identificados de la compañía, incluyendo los riesgos de fraude, es probable que sea más efectivo que el contenido genérico.

Las pruebas a menudo hacen parte del régimen de entrenamiento, dado que usted deseará una manera de probar que los empleados han asimilado las lecciones, han entendido el código de ética/conducta y conocen qué se espera de ellos en términos de comportamiento ético.

Las encuestas periódicas a la fuerza de trabajo pueden ser valiosas, dado que ellas tenderán a revelar deficiencias o problemas en el ambiente de control que podrían abrir las puertas al fraude o a otro comportamiento equivocado.

Un complemento al entrenamiento en ética es el entrenamiento en conciencia respecto del fraude. Hacer que los empleados sean conscientes de los esquemas comunes y, al menos en resumen, de los pasos que la compañía está dando para evitar o mitigarlos puede fortalecer la efectividad de los empleados en disuadir y detectar el fraude.

Lo importante aquí es que los empleados nuevos necesitan entrenamiento y que todos los empleados se benefician del entrenamiento periódico de refresco. El entrenamiento es un componente esencial del moderno ambiente de control frente al fraude.

Líneas calientes, líneas de ayuda y programas de denuncias anónimas

La sección 301 de la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 requiere que el comité de auditoría de cada emisor establezca procedimientos para:

- La recepción, retención y tratamiento de los reclamos recibidos por el emisor en relación con asuntos de contabilidad, controles internos contables o auditoría.
- La presentación confidencial, anónima, por parte de los empleados del emisor, de preocupaciones relacionados con asuntos de contabilidad o auditoría que sean cuestionables.

Este requerimiento comúnmente se cumple mediante el proporcionar una línea directa (o *línea de ayuda* tal y como algunas compañías prefieren posicionarla) junto con otros mecanismos para presentación de reportes tales como correos electrónicos, formas Web, fax y correo. Además de hacerlos accesibles a los empleados, considere tenerlos disponibles para las personas que están fuera de la compañía (e.g., vendedores, clientes, agentes e incluso el público en general) para reportar el comportamiento fraudulento potencial.

El entrenamiento ayudará a los empleados a saber cómo y cuándo usar la línea directa. Se necesitarán procedimientos para manejar los reclamos y para aceptar las presentaciones confidenciales "anónimas" sobre asuntos de contabilidad o auditoría que sean cuestionables.

¿Por qué las líneas directas son tan importantes para el ambiente de control? La respuesta es cruda y sencilla: la manera más común a través de la cual se descubren los fraudes de todo tipo cometidos por la fuerza de trabajo es mediante consejos. De acuerdo con el *2008 Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse* [Reporte a la nación sobre el fraude y el abuso ocupacional] de la Association of Certified Fraud Examiners, el 46 por ciento de casi 1.000 fraudes en su estudio fueron detectados de esa manera. En las compañías públicas la cifra fue del 54 por ciento y en las compañías privadas fue del 38 por ciento. En cualquier caso, es extremadamente valioso tener en funcionamiento un sistema robusto para fomentar, permitir y recompensar la presentación de reportes sobre el comportamiento equivocado potencial.

Los empleados necesitan saber que pueden reportar sus sospechas sin temor a retaliación. Necesitan saber que su disposición a usar el sistema cuando sea necesario no resultará en que pierden sus trabajos o que son vinculados a procesos legales.

Además de servir como elemento disuasorio para el comportamiento inaceptable, la meta de la línea directa es permitirle a la compañía identificar y resolver tempranamente los problemas, potencialmente mitigando las obligaciones. Demuestra la debida diligencia de la administración, así como el cumplimiento con la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 y las Federal Sentencing Guidelines para las organizaciones, las cuales definen los elementos de un programa efectivo de cumplimiento y ética.

Nuestro colega David Williams, director ejecutivo jefe de Deloitte Financial Advisory Services LLP, dice que simplemente mirando su programa de denuncias anónimas usted puede aprender una cantidad sobre el estado del ambiente de control de la compañía.

Algunas compañías preferirían no tener un programa de denuncias anónimas porque piensan que descubrirá problemas que no quieren enfrentar. El mayor uso que algunas compañías le dan a sus líneas directas es apagar incendios. Otras compañías ven la línea directa como una fuente de información valiosa y de luces que pueden ayudarles a entender las tendencias y a tratar los problemas antes que se vuelvan potencialmente peligrosos. Esas compañías ven sus estrategias anti-fraude como inversiones, no como costos, y son las que tienden a ser más exitosas.

Nosotros estamos de acuerdo con la premisa de David y le urgimos a usted que se pregunte a sí mismo si su compañía considera a su línea directa como un costo o como un activo.

Características de un buen programa de denuncias anónimas

- Las líneas directas, o los otros mecanismos para la presentación confidencial de reportes, son accesibles para todo el personal.
- La administración debe considerar tener disponibles las líneas directas para personas de fuera de la compañía – vendedores, clientes, agentes e incluso el público en general.
- La administración ha hecho claro que hay cero tolerancia para la retaliación por los reportes de buena fe.
- Entrenamiento para asegurar que todos los empleados saben cómo usar la línea directa.
- Se valora el carácter adecuado de los procedimientos para el manejo de las quejas.
- Se implementa un programa formal y unos procedimientos formales para el seguimiento adecuado de las denuncias reportadas.
- Están en operación procedimientos para respaldar la confidencialidad de los procesos de denuncias anónimas y para prevenir el acceso no-autorizado a los datos.
- Las métricas clave de la línea directa, tal como volumen de llamadas, regularmente se comparan contra los estándares de la industria.
- Comunicación regular dirigida a todo el personal para aconsejarlos respecto de que la línea directa es un recurso disponible.
- Se usan encuestas culturales anónimas para medir la confianza y el entendimiento de los empleados respecto del mecanismo de la línea directa.

El rol de los recursos humanos – selección y disciplina de los empleados

Seamos sinceros. Se puede superar la efectividad de los controles automatizados para prevenir el fraude. En el mundo real, muchas actividades de control interno todavía dependen ampliamente de la efectividad y el juicio de las personas. La calidad de esas personas es un problema relevante por la sencilla razón de que las personas, no las máquinas, actualmente son la defensa más efectiva contra la mayoría de fraude y corrupción.

La contratación y promoción, consistentes, de personas con alta integridad puede ser una demostración visible de que la administración es seria respecto de establecer el tono correcto y mantener el ambiente de control a través de toda la compañía.

La función de recursos humanos obviamente juega un rol prominente en la contratación y retención de una fuerza de trabajo de alta calidad. De manera que para la mayoría de las compañías tiene sentido asegurar que existen los estándares apropiados para la contratación y promoción del personal.

Para todos los empleados, particularmente la administración principal y las personas que tienen influencia en la presentación de reportes financieros o que participan en la preparación de los estados financieros (incluyendo junta de directores, comité de auditoría, consejo general, CFO y contralores), esos estándares pueden incluir una investigación de los antecedentes que confirme educación, anterior experiencia de trabajo, evidencia de integridad y búsqueda de evidencia de actividad criminal. Es deseable que tales pasos sean documentados y revisados por personal apropiado.

La administración también puede considerar investigar los antecedentes de los empleados existentes que estén siendo promovidos a una posición de confianza y, periódicamente, de quienes sirven en tales posiciones. Los empleados que se vinculan a la compañía a través de fusiones o adquisiciones también son candidatos para tales verificaciones, especialmente si en su anterior compañía no están operando procedimientos que sean comparables.

Además, el *Federal Sentencing Guidelines Manual* [Manual de guías para la elaboración de sentencias federales] de la U.S. Sentencing Commission, señala que a personas específicas de la administración se les debe asignar la responsabilidad general por el cumplimiento y la ética. La Comisión también recomienda que las organizaciones usen el debido cuidado para no delegar autoridad discrecional importante a los individuos que la organización conoce, o a través de la debida diligencia debe haber conocido, han participado en actividades ilegales u otra conducta inconsistente con un programa efectivo de ética y cumplimiento.

La administración también debe considerar comunicaciones periódicas con los empleados, relacionadas con las acciones disciplinarias que la compañía ha tomado contra empleados que encontró han participado en comportamiento no-ético y quizás fraudulento. Una esquina del boletín de los empleados de la compañía (posiblemente de un correo electrónico o de una página intranet estos días) es un gran vehículo para esto. Las funciones legal y de recursos humanos jugarían un rol clave en la calificación y formulación de los mensajes. El asesor legal probablemente requeriría que se omitan los nombres y otros detalles que identificarían las personas.

No se deben perder oportunidades para demostrarles a los empleados que la compañía toma en serio sus valores y su código de conducta, así como para tomar de manera consistente la acción disciplinaria, incluyendo la terminación, cuando sea apropiado.

En el Capítulo 8 también preguntaremos si la evaluación psicológica o comportamental de los empleados tiene sentido como mecanismo de detección.

Esta es otra manera de decir, "conozca a sus empleados," dado que usted puede ser hecho responsable si usted no ha dado los pasos apropiados para verificar sus antecedentes y valorar su integridad.

Otras estrategias generales de las cuales la administración del riesgo de fraude es un componente

Antes de avanzar hacia nuestros capítulos sobre los controles preventivos y detectivos específicos, demos una breve mirada a algunas otras estrategias que existen para la administración de los riesgos de fraude. Nosotros no consideramos que cualquiera de esas estrategias funcionaría como una solución única, sino que deben ser consideradas como componentes potencialmente útiles de una estrategia comprensiva de administración del riesgo de fraude.

Nosotros también observamos que las estrategias, las cuales tienden a ser una parte del todo, y por consiguiente implican preocupaciones que son más variadas que la administración del riesgo de fraude, en buena medida hacen parte del discurso actual de la teoría de la administración.

Administración de riesgos del emprendimiento

Durante más de una década, administración de riesgos y ERM (Enterprise Risk Management = Administración de riesgos del emprendimiento) han sido términos familiares en la industria de servicios financieros. Sólo recientemente los programas de ERM han ganado aceptación amplia más allá de la industria de servicios financieros.

Es probable que la experiencia del sector financiero con ERM pueda ser estudiada de manera cuidadosa por las compañías que desean hacer un mejor trabajo de administración de todo el espectro de riesgos que enfrentan. ¿Por qué consideramos que en esta época esta es una idea particularmente buena? Bien, si hemos aprendido algo en la década pasada, es que los riesgos más peligrosos son aquellos que usted no anticipa y para los cuales no se prepara. Tal y como lo señalamos antes, parece que se está acelerando el ritmo al cual surgen nuevos riesgos.

Nosotros pensamos que ERM se ajusta de manera estrecha con la tesis central de este libro, que las compañías exitosas son las que fomentan la capacidad de recuperación en relación con el riesgo de fraude y corrupción y que lo hacen mediante el centrarse en la valoración de los riesgos, poniendo luego en funcionamiento controles a nivel de toda la compañía así como controles específicos. Tales compañías también se

centran en la necesidad de poner en operación la investigación del fraude y otras capacidades de respuesta.

¿Qué es exactamente ERM? De acuerdo con COSO, ERM es “el proceso afectado por la junta de directores, la administración y otro personal de la entidad, aplicado en la definición de la estrategia y a través de todo el emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que puedan afectar a la entidad. ERM provee la estructura para administrar el riesgo de acuerdo con el apetito de la compañía y ofrece seguridad razonable en relación con el logro de sus objetivos.”

The Institute of Internal Auditors define ERM como “un enfoque riguroso y coordinado para valorar y responder a todos los riesgos que afectan el logro de los objetivos estratégicos y financieros de la organización; incluye tanto los riesgos que fluyen desde arriba hacia abajo como los riesgos que fluyen desde abajo hacia arriba.”

Fundamentos de ERM

ERM puede tomar muchas formas, de manera que sería útil listar algunos de sus conceptos fundamentales. Generalmente hablando, la ERM efectiva es:

- Un proceso, continuo y que fluye a través de la entidad.
- Efectuado por personas en cada nivel de la compañía.
- Aplicado en la definición de la estrategia.
- Aplicado a través de la empresa, en cada nivel y unidad, e incluye asumir un punto de vista de portafolio del riesgo a nivel de la entidad.
- Designado para identificar eventos potenciales que, si ocurren, afectarían la entidad y administrarían el riesgo dentro de su apetito por el riesgo.
- Capaz de proporcionar seguridad razonable a la administración y a la junta de directores de la entidad.
- Orientado al logro de los objetivos en una o más categorías separadas pero que se sobreponen.

Además de alinear el apetito por el riesgo y la estrategia, ERM debe ayudar a la compañía a fortalecer las decisiones que responden frente al riesgo, reducir las sorpresas y pérdidas operacionales, identificar y administrar riesgos múltiples y transversales de la empresa, sopesar las oportunidades de negocio que sean legítimas, así como mejorar el despliegue del capital.

Las metas de un programa ERM son bastante sencillas. Primero, el programa puede facilitar el entendimiento entre la junta y la administración principal respecto de cómo la compañía está administrando diariamente sus riesgos. El programa también puede agregar importante información sobre el riesgo e integrarla a través de la compañía para generar una vista del perfil y la condición del riesgo del emprendimiento.

Finalmente, una estrategia efectiva de ERM puede tener la capacidad de equipar los diversos segmentos de la compañía con la capacidad de consistentemente identificar, evaluar y reportar sobre el control de sus riesgos importantes, tanto financieros como no-financieros.

Logrando la inteligencia frente al riesgo

Nosotros consideramos que las corporaciones que tienen capacidad de recuperación intentan elevar sus capacidades de ERM hasta el punto en que son "inteligentes frente al riesgo." Nuestros colegas que se focalizan en esta área gustan llamar a estas compañías modelo "emprendimientos inteligentes frente al riesgo." Sin importar qué designación escoja usted, esas corporaciones es probable que compartan las siguientes características:

- Sus capacidades de administración del riesgo se expanden a toda la compañía y no están limitadas a unidades de negocio o islas particulares.
- Sus prácticas de administración del riesgo cubren el espectro amplio de los riesgos nuevos y emergentes, no solamente los que son obvios.
- Lo que aprenden de sus prácticas de administración del riesgo lo difunden a través de toda la empresa de manera que todos los que tengan interés en la mitigación del riesgo puedan compartir el conocimiento que es creado por los sistemas de administración del riesgo de la compañía.
- Apalancan sus inversiones en tecnologías y procesos de administración del riesgo para crear valor para el negocio.

Entre los potenciales beneficios competitivos de una estrategia efectiva de inteligencia frente al riesgo están:

- Capacidad mejorada para prevenir, detectar rápidamente, corregir, y escalar los problemas críticos relacionados con el riesgo.
- Carga reducida en las operaciones de negocio mediante la estandarización de los principios y el lenguaje de la administración del riesgo.
- Costo reducido de la administración del riesgo mediante el compartir mejorado de la información sobre el riesgo y la integración de las funciones existentes de administración del riesgo.
- Un medio para mejorar la flexibilidad estratégica para los escenarios tanto desde arriba-hacia-abajo como desde abajo-hacia-arriba.
- La capacidad para proporcionar un "nivel de comodidad" para la junta y para los *stakeholders* respecto de que todo el rango de riesgos es entendido y administrado.

Fundamentos de GRC

Otra estrategia corporativa que incluye la administración del riesgo de fraude y que ha ganado fuerza en los últimos años es GRC, que significa *governance* [gobierno],

risk [riesgo] y *compliance* [cumplimiento]. Para los propósitos de esta discusión, nosotros usamos estas definiciones:

Gobierno – cultura, políticas, estructura de la organización y procesos mediante los cuales se dirigen y controlan las compañías; provee la estructura mediante la cual se establecen los objetivos de la compañía, así como los medios para lograr esos objetivos y monitorear el desempeño.

Riesgo – el efecto que la incertidumbre estimada tiene en los objetivos de negocio; administración del riesgo es la actividad coordinada para buscar la oportunidad al tiempo que se administran los eventos y la conducta adversos.

Cumplimiento – el acto de adherirse, y la demostración de la adherencia, a las leyes y regulaciones externas, así como a las políticas, los procedimientos y los controles corporativos.

Básicamente, GRC se apoya en la creencia de que un enfoque integrado para gobierno, riesgo y cumplimiento puede ser una herramienta valiosa para evitar las desventajas de los riesgos, incluyendo el fraude. GRC puede ser percibido como un sistema de funciones relacionadas, con actividades comunes, cuyo mejor enfoque es una manera comprensiva, holística.

Dado que cada componente de GRC incluye numerosos sub-procesos, es comprensible que la configuración de una metodología común bien integrada se considere una tarea de enormes proporciones. Nosotros no discutimos la noción de que desarrollar una estrategia robusta de GRC conlleva muchos desafíos, pero también consideramos que GRC está creciendo en importancia y merece mayor atención.

El esfuerzo es complicado, pero vale la pena

En búsqueda de una opinión experta sobre las complejidades de GRC, acudimos a Lee Dittmar, el proponente líder de GRC en Deloitte Consulting LLP.

“Directores, CEOs y CFOs, así como líderes en todo el mundo están luchando contra retos cada vez mayores en la medida en que hacen malabares para la ejecución de la estrategia y la administración del desempeño con una miríada de riesgos y requerimientos regulatorios complejos en el mercado global”, dice Dittmar. “La dura realidad es que muchos ejecutivos no conocen lo que necesitan y desean conocer – lo cual es un gran problema.”

Muchas compañías pueden tener duras presiones para anticiparse y prepararse para la multitud de riesgos generados por la economía de la globalización. “Personas y áreas aisladas de riesgo existen en abundancia, y la resultante complejidad es

más costosa y más riesgosa que la necesaria o que la deseada”, dice Dittmar. “La necesidad y el valor de implementar un enfoque integrado para administrar el entorno de GRC es mayor que nunca.”

A pesar de su complejidad, GRC es un reto que vale la pena acoger y superar. Nosotros creemos firmemente que dominar las complejidades de GRC puede generar valor para el negocio, que sea tanto real como medible.

GRC integrada versus no-integrada

Si bien puede parecer obvio que un enfoque integrado para la estrategia de GRC es preferible a un enfoque no-integrado, tiene mérito dedicar unos pocos momentos a considerar los beneficios de la integración. Los objetivos clave de la GRC integrada incluyen:

- Administración integrada del riesgo.
- Oportunidad reducida de que riesgos importantes caigan a través de las grietas, mediante la creación de un sistema de pesos y contrapesos.
- Aseguramiento incrementado de que se logran los objetivos.
- Costos reducidos.
- Menor duplicación de esfuerzo y menos actividades manuales propensas a error.
- Necesidad y costo reducidos por conciliación de información a través de la compañía.
- Desempeño mejorado del negocio.
- Calidad mejorada de la información a partir de la cual se toman las decisiones.
- Eficiencia mejorada mediante la optimización de los procesos para adaptarse a las necesidades colectivas.
- Rentabilidad incrementada mediante el suministrar recursos para invertir en objetivos estratégicos, de largo plazo.

Los resultados de la encuesta muestran el deseo por GRC integrada

Una encuesta realizada en el año 2007 a 250 profesionales de GRC, patrocinada por Deloitte LLP, SAP y Cisco, reveló seis áreas clave de acuerdo con la estrategia de GRC:

1. Integración, maduración y desempeño van de la mano.
2. La integración permite GRC eficiente y proactiva.
3. La GRC integrada crea valor real para el negocio.
4. La fragmentación es un negocio riesgoso.

5. Las entidades fragmentadas desean cambiar.
6. Todos esperan gastar más dinero en tecnologías que mejorarán sus capacidades de GRC.

La encuesta muestra que los profesionales de GRC consideran firmemente que las compañías con procesos integrados de GRC se desempeñan mucho mejor que las que tienen procesos fragmentados de GRC. Tal y como lo señala el reporte de la encuesta:

Cuando se trata de administración del riesgo, muchas entidades fragmentadas admiten estar detrás y el contraste con las entidades integradas es dramático. Mientras que dos tercios de las integradas que respondieron dicen que son líderes o mejores que sus pares en cuanto se refiere a identificación y valoración del riesgo, cerca de la mitad de las entidades fragmentadas admiten estar peor que sus pares y ven que se están quedando atrás.

Por consiguiente, el conjunto señala que las compañías con procesos fragmentados de GRC generalmente en cada medida se sesgan hacia el inmaduro final de la escala de la capacidad de cumplimiento.

Esos son hallazgos importantes dado que parecen sugerir un mensaje claro para los ejecutivos principales cuando van a clasificar las prioridades de GRC. Tome ventaja cuando surjan oportunidades de integrar los procesos de GRC.

Atributos clave de las compañías con estrategias robustas de GRC

Tal y como lo observamos en los capítulos anteriores, nuestra sensación es que las compañías que tienen capacidad de recuperación administran el riesgo de fraude desde el punto de vista estratégico. Tomando una página de GRC, nosotros también diríamos que administran el riesgo de una manera integrada. Aquí se presentan algunas de las características clave de las corporaciones con capacidad de recuperación que tienen estrategias integradas para GRC:

- Hay un verdadero balance de poder con una junta proactiva, altamente independiente, que opera con objetividad y juega un rol clave como asesora de la administración.
- En todas sus relaciones la administración principal envía un mensaje claro y consistente en relación con el compromiso de la compañía para con la conducta responsable y ética, y el mensaje es reforzado a través de toda la compañía.
- Los ejecutivos principales y la junta acogen la inteligencia frente al riesgo como un principio clave para ayudar a administrar el desempeño en todas las áreas.

- El riesgo se administra usando un enfoque consistente y una estructura de alto nivel.
- La tecnología es altamente apalancada para automatizar el monitoreo de GRC, incluyendo el uso de indicadores claves del desempeño, y es una herramienta clave usada en todos los niveles para administrar el desempeño.
- La inteligencia frente al riesgo y GRC están integrados con los sistemas de recompensa de la compañía.

Tal y como ocurre con otras estrategias anti-fraude, auditoría interna puede jugar un rol importante como asesor de confianza de la administración, objetivo, sobre las políticas y procedimientos de GRC. Auditoría interna también debe evaluar el diseño y la efectividad de las iniciativas GRC.

Aún si su compañía no acoge GRC, usted puede descubrir muy bien que administrar de manera efectiva la ética, el fraude, el cumplimiento y la administración del riesgo requiere una cuidadosa coordinación de las personas y actividades en los diferentes departamentos de su compañía. Las actividades duplicativas e incluso posiblemente las guerras de posiciones pueden ser un problema, al mismo tiempo que los riesgos que caen a través de las grietas entre los departamentos pueden ser menos aparentes. De una manera u otra, usted puede muy bien llegar a buscar los objetivos de GRC, pero quizás de una manera menos ambiciosa.

PACI, anti-corrupción, y el ambiente de control

Tal y como lo mencionamos antes, un ambiente de control fuerte también juega un rol crucial en prevenir la corrupción. Probablemente todos tenemos que leer acerca de las soluciones legales contra la corrupción, tales como la *Foreign Corrupt Practices Act* [Ley sobre las prácticas corruptas en el extranjero], y su creciente importancia en los círculos que hacen forzoso el cumplimiento de la ley. Sin embargo, la penalización no es la única estrategia anti-corrupción para prevenir la corrupción. La administración también puede ser consciente de los programas de control a nivel corporativo, auto-impuestos, que tienen la intención de combatir la corrupción y sus esfuerzos.

Las compañías pueden fortalecer su reputación e incluso ganar una ventaja competitiva mediante el asumir una postura fuerte contra la corrupción. En un artículo del 16 de septiembre de 2008 de la publicación de Nigeria *This Day*, Patrick Ugeh reportó que el presidente y CEO de GE International, Ferdinando Nani Beccalli, dio una entrevista en Abuja en la cual señaló que, "Una de las ventajas de trabajar con GE es que usted tiene la garantía de trabajar con una compañía que es limpia, que no da sobornos y que siempre está haciendo de la integridad el primer paso en nuestros negocios. Entonces, si el gobierno o cualquiera coopera con una compañía como nosotros, es como un sello de garantía de que las cosas se hacen de una forma limpia."

Con la cantidad de compañías internacionales principales afectadas por denuncias o investigaciones de soborno y corrupción, obtener negocios con el escrutinio de los medios de comunicación globales puede crecientemente requerir un fuerte enfoque anti-corrupción.

En el año 2004 fue lanzada la *Partnering Against Corruption Initiative* (PACI = iniciativa de asociación contra la corrupción) del World Economic Forum. Es una iniciativa del sector privado creada por los gobernadores de Ingeniería & Construcción, Energía, y Minería & Metales del World Economic Forum, en cooperación con Transparency International y el Basel Institute on Governance.

Su objetivo general es ofrecer orientación útil sobre las estrategias y políticas anti-corrupción para los gobiernos y las compañías de todo el mundo. Como tal, ha establecido una valiosa red de relaciones corporativas con los jugadores clave y las instituciones que tienen experticia y conocimiento en el rango amplio de las actividades anti-fraude.

PACI ha creado un conjunto de principios para luchar contra el soborno, los cuales incluyen "un lenguaje común sobre la corrupción y el soborno que sea válido para todas las industrias que consideren firmemente que no se puede luchar contra la corrupción sin liderazgo y compromiso desde lo alto."

Además, uno de los preceptos básicos de PACI es que las corporaciones deben desarrollar cero tolerancia para con el soborno. En dirección a ello, los principios de PACI ofrecen una estructura para "buenas prácticas de negocio y estrategias de administración del riesgo para luchar contra el soborno." Los principios están diseñados para ayudar a las compañías a:

- Eliminar el soborno.
- Demostrar su compromiso para con la lucha contra el soborno.
- Hacer una contribución positiva al mejoramiento de los estándares de negocio de integridad, transparencia y *accountability* dondequiera que operen.

Dado que los principios de PACI "están diseñados para ofrecerles a las compañías de todos los tamaños con orientación práctica más que prescripciones específicas para desarrollar sus propias declaraciones de política y sus propios programas para luchar contra el soborno y las otras formas de corrupción en los negocios internacionales," son particularmente útiles y deben ser considerados como un conjunto valioso de recursos para cualquier compañía que tenga la tarea de desarrollar o administrar procesos anti-fraude o anti-corrupción.

Para los ejecutivos principales es importante entender que PACI, a diferencia de otras iniciativas, no se centra en los aspectos criminales de la corrupción. Es fundamentalmente diferente del enfoque gubernamental frente a la corrupción, el cual se centra en el cumplimiento forzoso y la acción judicial. La meta de PACI es ayudarles a las compañías a eliminar el soborno. Intenta hacerlo mediante el ofrecer una estructura práctica anti-corrupción que pueda ser implementada desde

el interior de la compañía. En consonancia con otros aspectos de este capítulo, uno de sus asuntos clave es el tono desde lo alto de las compañías y lo que el tono dice acerca de la corrupción.

Nosotros consideramos que la corporación que tiene capacidad de recuperación consideraría integrar los conceptos de PACI dentro de su entorno existente de control anti-fraude. Como un componente de la estrategia comprensiva de administración del riesgo de fraude, PACI probablemente ofrecería beneficios importantes a cualquier compañía que sea seria respecto de combatir el fraude y la corrupción.

Controles preventivos: estrategias y tácticas particulares para evitar el fraude y la corrupción

Puntos clave:

- ▶ Además de los controles más amplios, a nivel de entidad, que se discuten en el Capítulo 6, la administración efectiva del riesgo de fraude y corrupción también incluye el uso de controles diseñados para prevenir tipos particulares de fraude y esquemas particulares de corrupción.
- ▶ La selección de las técnicas preventivas puede estar orientada por los riesgos identificados en el proceso de valoración del riesgo de fraude y corrupción.
- ▶ Las decisiones respecto de si implementar controles particulares puede incluir la consideración de la perspectiva costo-beneficio.
- ▶ Los riesgos cambian con el tiempo. El monitoreo continuo efectivo le permite a la administración determinar si los controles actuales todavía son relevantes y si los riesgos recientemente identificados pueden ser administrados de manera efectiva.

Ir al grano

Felizmente, lo que usted ha leído de lejos lo ha convencido de que un enfoque proactivo para la administración de los riesgos de fraude y corrupción ofrece muchas ventajas. En el Capítulo 5 describimos el proceso de valoración del riesgo de fraude y corrupción y en el Capítulo 6 discutimos la importancia del ambiente de control y de otros controles anti-fraude a nivel corporativo. Ahora vamos a ver en detalle los controles del fraude y la corrupción diseñados para ayudar a prevenir esquemas particulares.

Tal y como probablemente usted lo sabe, los controles anti-fraude se dividen en dos categorías generales: preventivos y detectivos. En este capítulo nos centraremos en los controles preventivos. En el Capítulo 8 miraremos los controles detectivos.

En general, los controles preventivos están diseñados para ayudar a detener o disuadir el fraude y la corrupción antes que ocurran. Es razonable asumir que los potenciales defraudadores dudarán antes de cometer un acto equivocado si saben que están en operación controles detectivos específicos; los controles detectivos también pueden servir todos los días como controles preventivos. Tal y como lo mostraremos más tarde en este capítulo, algunas veces los controles detectivos sirven como herramientas de monitoreo de doble cometido para valorar qué tan bien están funcionando los controles preventivos.

El valor de los controles preventivos puede ser enorme. En un artículo de Joshua Boak publicado el 29 de febrero de 2008 en el *Chicago Tribune*, un pícaro comerciante en la oficina de futuros de la firma MF Global de Memphis fue reportado que había realizado enormes operaciones no autorizadas en futuros climáticos en Chicago, conduciendo a una pérdida de \$141.5 millones.

De acuerdo con el artículo, el ejecutivo jefe de la compañía dijo en una conferencia telefónica con analistas que MF Global había eliminado algunos controles a las operaciones porque desaceleraban el proceso de ejecución. Luego de la pérdida se decidió poner en funcionamiento controles en todos los sistemas, sacrificando alguna eficiencia por seguridad.

Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide [Administración del riesgo de fraude: una guía práctica] ("la Guía") resume ello de manera perfecta en su sección sobre prevención del fraude:

Si existen controles preventivos efectivos, funcionan y son bien conocidos por quienes potencialmente pueden cometer fraude, sirven como fuertes elementos de disuasión para quienes de otra manera pueden estar tentados a cometer fraude. El miedo a ser atrapados es siempre un fuerte elemento de disuasión. Por consiguiente, los controles preventivos efectivos son controles disuasorios fuertes.

Vale la pena observar la idea de que asumir un enfoque sistemático para la implementación de controles preventivos es un desarrollo relativamente nuevo en la evolución de la estrategia anti-fraude.

Hasta muy recientemente, el enfoque aceptado para enfrentar el fraude se basó en gran medida en los hallazgos después de los hechos. "Nosotros nos tropezaríamos con el fraude cuando estábamos mirando alguna otra cosa," es la manera como un experto describe el enfoque tradicional.

Las personas generalmente consideraban que el fraude y la corrupción eran hechos amargos de la vida que usted no podía controlar, al igual que los rayos. Como resultados, existían pocos procesos para enfrentar de manera sistemática el fraude y la corrupción, y los procesos que existían a menudo eran menos que comprensivos.

Las estrategias proactivas contemporáneas para la administración de los riesgos de fraude y corrupción desafían el enfoque tradicional. En esencia, las estrategias modernas centran más el esfuerzo en la prevención y disuasión del esquema de fraude o corrupción antes que ocurra, detectándolo tan rápidamente como sea posible si ocurre, y dando grandes pasos para mitigar su impacto.

Hay una buena razón para ser proactivos. De acuerdo con el *2008 Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse* de la Association of Certified Fraud Examiners, la duración media de los fraudes en las compañías públicas con líneas directas para denuncias anónimas fue de ocho meses, un tercio menos que en las que carecen de líneas directas. Aún más importante, la pérdida media fue sólo de \$100,000 en lugar de \$784,000, un ahorro de \$684,000 o del 87%. Ello parece una inversión inteligente, considerando que el servicio de la línea directa puede costar solo unos pocos miles de dólares al año.

Enfrentando los riesgos de fraude y corrupción

Los controles del fraude se conciben para hacer frente a los riesgos de fraude. Del mismo modo que el ambiente de control que se discute en el capítulo anterior, las actividades de control están presentes a través de toda la compañía, en cada nivel y en todas las áreas funcionales. Su propósito es mitigar los riesgos de fraude y corrupción que hayan sido identificados en el proceso de valoración del riesgo de fraude y corrupción y asegurar que se logren las metas de la administración del riesgo de la compañía.

El sentido común señala que cuando se identifican los riesgos de fraude y corrupción, la administración diseña y despliega los controles que se requieren para abordar esos riesgos identificados. También puede crear controles adicionales cuando no existan actividades de control para abordar los riesgos potenciales que se conviertan en el centro de atención de la valoración del riesgo de fraude y

corrupción. Los empleados, los propietarios de los procesos de negocio y la función de auditoría interna pueden ayudar a desarrollar esos controles.

Las compañías a menudo se han quedado cortas al enfrentar los riesgos de fraude y corrupción debido a la concepción equivocada de que sus controles internos tradicionales las protegerán contra tales riesgos. Los controles internos tradicionales no necesariamente están diseñados para proteger contra el fraude. De acuerdo con la definición que COSO hace respecto de los controles internos, éstos tienen valor limitado en la prevención del fraude debido al rol clave de la colusión, la prominencia que en el fraude contable tiene el que la administración eluda los controles, y el error humano.

Otra concepción equivocada en tales compañías es la estructura mental de que ciertos tipos de fraude, tales como los que implican colusión y eludir los controles, nunca pueden ser prevenidos o detectados. Las compañías que han sido exitosas en reducir su exposición frente al fraude se han dado cuenta de que se pueden diseñar y crear controles del fraude, y que los controles tradicionales pueden ser complementados para ayudar a mitigar el riesgo de fraude.

La Guía ilustra la diferencia entre los controles tradicionales, generales, y los controles anti-fraude: "Cuando un control interno general puede ser ejecutado con escepticismo limitado (e.g., acordar la causación de un saldo para obtener el respaldo subyacente), un control anti-fraude incluiría la evaluación del respaldo subyacente en lo que tiene que ver con la consistencia en la aplicación con relación a períodos anteriores y por los sesgos inapropiados que sean potenciales."

Los controles preventivos pueden ser especialmente importantes en circunstancias económicas difíciles o cuando hay presión intensa para satisfacer las expectativas. Algunas veces la tentación de "arreglar los números" puede parecer abrumadora. Nuestro colega Adam Weisman lo dice de esta manera:

Cada vez que usted no está satisfaciendo las expectativas, es probable que un par de pensamientos estén en su mente: "¿Qué tengo que hacer para arreglar esto? ¿Cómo puedo satisfacer las expectativas?" Hay maneras de satisfacer las expectativas que son apropiadamente éticas y hay maneras que éticamente son inadecuadas. Algunas veces si el arreglo es pequeño usted puede estar tentado a hacer algo inapropiado. Incluso cuando usted sabe que no es ético, usted se dice a sí mismo que es tan poco importante que realmente no importa. De manera que usted lo hace. Entonces llega el final del siguiente trimestre y las expectativas han crecido. Ahora el agujero que usted tiene que rellenar es mayor a como era antes. Esta es la parte insidiosa respecto del fraude. Con el fin de que no se descubra lo que usted hizo en el trimestre anterior, usted lo vuelve a hacer este trimestre. Y ahora tiene un agujero todavía mayor por llenar, de manera que usted tiene que hacer más cosas que probablemente son inadecuadas. Usted se encuentra a sí mismo en lo profundo del agujero y tiene que continuar hundiéndose con el fin de no ser sorprendido por lo que usted hizo en el pasado. Es un círculo vicioso.

De hecho se trata de un círculo vicioso. Finalmente, quien comete fraude probablemente será capturado. Para entonces, ya se habría hecho el daño. Si su compañía

ha implementado un conjunto robusto de controles preventivos, uno lo hubiera pensado dos veces y decidido hacer las cosas de la manera correcta.

Verificación de antecedentes y debida diligencia mejorada

Los controles preventivos que combaten los riesgos de fraude y corrupción pueden darse desde el inicio del empleo, en el punto de vinculación y contratación de los empleados potenciales. La medida preventiva anti-fraude es integrar los controles contra el fraude en el proceso de vinculación y contratación. En el proceso de las entrevistas de selección las compañías pueden hacer esto mediante la valoración de los candidatos desde una perspectiva ética. Para que esto sea efectivo, la compañía debe estar preparada para retirarle la oferta a los candidatos que satisfacen todos los requerimientos del rol pero que tienen actitudes cuestionables hacia la ética y la integridad.

El Institute for Ethical Business Worldwide de la University of Notre Dame ha desarrollado orientación ética para quienes contratan personal y para quienes se postulan al trabajo. *Ethical Business Practice: Importance for the Recruiting Process* [Práctica ética de los negocios: importancia para el proceso de contratación] da ejemplos de preguntas de ética que pueden hacer tanto quienes contratan como los candidatos, para ayudarles a tomar una decisión de contratación éticamente informada.

Además, la verificación detallada de los antecedentes y de las referencias, realizada antes de la contratación, puede actuar como un buen control preventivo contra el fraude. Además del proceso de vinculación y contratación, la educación continua sobre la conciencia respecto del fraude, incluyendo la educación activa sobre las banderas rojas de la actividad fraudulenta o corrupta, así como las medidas que los empleadores pueden tomar para prevenir tales esquemas, puede equipar a los empleados con conocimiento para ayudar a prevenir y detectar el fraude y la corrupción.

La verificación de los antecedentes también puede ser parte crucial del proceso de debida diligencia que es parte normal de cualquier adquisición o fusión propuesta. Nuestra colega Wendy Schmidt ha sido contratada para realizar investigación amplia de antecedentes para negocios globales que estén interesados en adquirir o invertir en otros negocios, a menudo en países distantes.

“Recuerdo el caso de una firma grande que estuvo intentando invertir en una compañía más pequeña en el Sudeste de Asia. Nuestra investigación descubrió historias publicadas en el periódico local que vinculaban a la compañía más pequeña con un complot para asesinar un reportero. Obviamente, eran denuncias muy serias y la firma decidió no invertir en la compañía” dice Schmidt.

La automatización puede ser esencial

En la prevención del fraude y la corrupción una consideración clave para las compañías es el grado de automatización de los controles. Generalmente hablando, los controles automatizados o de tecnología de la información (IT) usualmente son mejores controles contra el fraude que los controles manuales.

Si bien la automatización completa de los controles ni es práctica ni es deseada, una mezcla alta de controles automatizados versus controles manuales usualmente resulta en una mejor prevención del fraude. Los controles automatizados en el libro mayor usualmente pueden identificar transacciones sensibles o de riesgo de fraude alto, de tal manera que en la medida en que ocurran se marquen para consideración del fraude.

Los controles de acceso, que significan restricciones al acceso a la información de la compañía con base en las necesidades del negocio, son un ejemplo clave de los controles automatizados. Esas restricciones tienen la intención de reducir el riesgo de que los individuos que tengan acceso a ciertas partes del sistema de la compañía cometan fraude. Por ejemplo, a la persona a quien se le permite hacer pagos por los desembolsos se le puede restringir que tenga acceso al libro mayor con el fin de registrar los asientos en el libro diario. De otra manera, podrían generar el desembolso y luego usar los asientos en el libro diario para ayudar a cubrir sus rastros.

Los controles preventivos y las tres categorías amplias del riesgo

Los controles preventivos contra el fraude generalmente están alineados para enfrentar tres categorías amplias de riesgo:

1. Presentación fraudulenta de reportes financieros.
2. Uso indebido de activos.
3. Soborno y corrupción.

En cada una de las tres categorías hay un número de esquemas posibles a ser considerados, incluyendo esquemas realizados por empleados, clientes, vendedores y criminales organizados. En su *2008 Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse*, la Association of Certified Fraud Examiners establece su sistema de clasificación del fraude y el abuso ocupacional. Dado que los esquemas de fraude realizados por empleados pueden parecer que vienen en muchos sabores diferentes como los helados de crema, este sistema demuestra que en la práctica normalmente caen en un número de variedades estándar. Pueden ser vestidos de forma ligeramente diferente para ayudar a engañar a las víctimas, pero los esquemas centrales pueden ser notoriamente consistentes.

Este sistema de clasificación también ayuda a demostrar la ventaja de organizar los esquemas de los riesgos potenciales de fraude de su compañía, tomando un asunto complejo y organizándolo en partes más manejables.

“Como siempre, el primer paso es entender su negocio. Cuando usted entiende su negocio, usted puede entender los riesgos asociados con él. Entonces usted puede asegurarse que tiene los controles internos adecuados, junto con las políticas y procedimientos apropiados para mitigar esos riesgos,” dice nuestro colega Albert Lilienfeld.

Permítanos ahora profundizar en algunas estrategias y prácticas que se usan en el desarrollo de controles contra el fraude para cada una de esas tres categorías.

Presentación fraudulenta de reportes financieros

Una de las preocupaciones más importantes en la presentación de reportes financieros se relaciona con la posibilidad de que las personas, a menudo ejecutivos financieros, puedan eludir los controles existentes con el fin de reportar resultados falsos. Por ejemplo, el contralor puede ordenarle a un empleado de contabilidad que registre en el libro mayor una entrada ficticia que de hecho no tiene documentos de respaldo ni base; eludiendo por lo tanto el control normal de sólo registrar elementos en los libros si hay la documentación de respaldo que sea apropiada. Un miembro del equipo de administración que intenta cometer fraude puede violar los controles de la segregación de funciones y hacer asientos en el libro diario directamente en el sistema de contabilidad.

Son ejemplos de controles contra el fraude que pueden ayudar a mitigar el riesgo de que la administración eluda los controles (de acuerdo con el Estándar de Auditoría No. 5 de la Public Company Accounting Oversight Board), junto con nuestras observaciones sobre ellos:

- *Controles sobre transacciones importantes, inusuales, particularmente las que resultan en asientos tardíos o inusuales en el libro diario.* Éstas podrían ser transacciones especiales que permitan a estimados de las ganancias ser satisfechos a pesar de la adversidad en las operaciones de negocio actuales. Los controles preventivos para abordar tales transacciones podrían incluir que se requiera la aprobación de la junta para las transacciones por encima de cierto valor, así como la prueba de tales transacciones por parte de la auditoría interna.
- *Controles sobre los asientos en el libro diario realizados en el proceso de presentación de reportes financieros de final de periodo.* Son los asientos manuales que se hacen en los libros y registros luego que hayan sido procesados y cerrados los asientos en el libro general. Un ejemplo de tales controles preventivos serían las restricciones al sistema de manera que tales asientos requieran múltiples aprobaciones electrónicas antes que se

procesen. También pueden ser identificadas electrónicamente para atención especial por parte de la función de auditoría interna.

- *Controles sobre las transacciones con partes relacionadas.* Los controles para prevenir el fraude en esta área podrían incluir un mecanismo mediante el cual en cualquier momento en que ocurra un asiento con una parte relacionada se identifique en el sistema de manera que se establezca tal transacción y se permita que pueda ser vista, aprobada y revelada por separado.
- *Controles relacionados con estimados importantes realizados por la administración.* Estos controles reducen el margen de maniobra de la persona fraudulenta para manipular las provisiones contables por deudas malas, inventario en exceso y obsoleto, reclamos por garantías, o remediación ambiental, por ejemplo, y por lo tanto lograr los resultados deseados. Aquí los controles preventivos pueden incluir procesos bien definidos para desarrollar y documentar los estimados de contabilidad, mediante la prueba, por parte de la función de auditoría interna, de la adherencia a esos procesos.
- *Controles que mitigan incentivos y presiones para que la administración falsifique o gestione de manera inapropiada los resultados financieros.* Aquí el centro de atención está en evitar mecanismos de compensación o medidas de desempeño que la administración pudiera orientar para cometer fraude. Los controles preventivos incluyen aquí la revisión y aprobación, por parte de la junta, de las estructuras y cantidades de la compensación de la administración, así como de las medidas del desempeño, para ayudar a evitar los incentivos indebidos para el fraude.

Uso indebido de activos

En esta categoría los controles contra el fraude varían enormemente dependiendo de la industria y del tipo de activos implicados. Para muchas industrias, el uso indebido de activos físicos es un riesgo relativamente modesto, que ocurre con bastante frecuencia pero en pequeñas cantidades. Quienes venden al detal tienen un problema más importante debido al robo organizado de productos al detal. Las compañías de tecnología tienen pequeños componentes de alto valor que se pueden perder. Y las compañías farmacéuticas tienen que considerar problemas de salud y seguridad para ciertos productos, además de la potencial pérdida de valor.

Para la salvaguarda del efectivo, es particularmente importante tener buenos controles contra el fraude de tesorería. Los controles preventivos incluyen aquí una estricta segregación de funciones. Diferentes empleados serían responsables por funciones distintas tales como aprobación de desembolsos y preparación de conciliaciones bancarias. Para mantener la adecuada segregación de funciones más y más compañías ahora tienen su departamento de tesorería separado de su departamento de finanzas. Los fuertes controles de acceso también son importantes para ayudar a evitar a los criminales organizados en el otro lado del mundo, im-

pidiéndoles tener acceso en línea para vaciar la cuenta bancaria de su compañía mientras usted está durmiendo.

Un área mucho más desafiante estos días es la protección contra el robo de activos no-físicos o intangibles tales como listas de clientes, registros de ventas, planes de negocios e información identificable de manera personal relacionada con empleados, clientes, contratistas u otros.

Un artículo del 17 de septiembre de 2008 publicado en *American Metal Market* reportó que tres anteriores empleados del proveedor de autopartes Metaldune Corp. se habían declarado culpables de cargos relacionados con la denuncia de venta de secretos comerciales a un competidor de la China. Los fiscales alegaron que el anterior vicepresidente de ventas de Metaldyne y un metalúrgico de las oficinas de la compañía en Shangai le pasaron al competidor información sobre los procesos de fabricación y los costos internos de la compañía.

En la medida en que las compañías se vuelven globales y amplían sus cadenas de suministro alrededor del mundo, se incrementa el riesgo de que se use de manera indebida información valiosa del propietario. Las diferencias culturales y la ubicación remota de algunas instalaciones pueden hacer que los controles preventivos tradicionales sean menos efectivos.

En esta área, son claves los controles fuertes a la seguridad y el acceso a la información. Tales controles pueden incluir limitar el acceso a los diferentes conjuntos de datos, el encriptamiento de la información sobre clientes exclusivos, o el tener un entorno 'estéril' para el centro de llamadas, significando esto uno en el cual no se permiten papeles o lápices o acceso a correo electrónico y la información no se puede descargar a unidades de disco u otros artefactos portátiles.

Soborno y corrupción

También se pueden diseñar controles preventivos para enfrentar los riesgos relacionados con la corrupción. Una medida efectiva es poner en funcionamiento un programa que requiera verificación plena de los antecedentes de cualquier socio de negocio conjunto, cualquier agente o vendedor que sea tercera parte, antes de hacer negocios con ellos, incluyendo búsquedas en bases de datos de periódicos locales y agencias de noticias.

Cuando se hacen negocios en el extranjero, siempre es bueno obtener retroalimentación del personal local sobre la conducta y la reputación de los potenciales socios, agentes o vendedores.

Una práctica creciente es tener también un código de ética/conducta independiente para vendedores, socios de negocios y agentes, y hacer que la otra parte certifique la adherencia a tal código. Además, los términos del contrato pueden incluir determinaciones sobre las repercusiones sobre los sobornos, así como la adherencia a la Foreign Corrupt Practices Act y otras leyes y regulaciones que sean aplicables.

Para combatir el riesgo de violaciones de la FCPA, otro control podría ser requerir la revisión de los pagos realizados a por encima de cierto umbral a terceros que sean agentes, funcionarios del gobierno y otras personas políticamente expuestas. Tales pagos también pueden estar sujetos a una revisión independiente, más la regla de que tales pagos no se pueden realizar fuera del país donde se presten los servicios. Tales controles pueden impactar la velocidad y la flexibilidad de hacer negocios, pero pueden constituir un intercambio aceptable dados los riesgos potenciales que tiene el hacer pagos inapropiados.

Por último, un buen sistema de licitaciones que requiera ofertas para todas las actividades de adquisición por encima de un cierto umbral en dólares puede ser un control efectivo. Para los contratos más grandes, considere tener un comité interdisciplinario que decida cuáles ofertas aceptar. Esto puede reducir los riesgos de sobornos y corrupción.

En resumen, cada tipo de control implica costos e intercambios. La administración es responsable por determinar cuáles controles son apropiados, haciendo ello con base en la consideración cuidadosa de los potenciales riesgos de fraude identificados en la valoración del riesgo de fraude.

Las corporaciones con capacidad de recuperación buscan adecuar sus controles contra el fraude con sus riesgos identificados. Encuentran un balance eficiente entre los controles preventivos y detectivos. Dado que ese balance cambiará con el tiempo, en la medida en que surjan nuevas herramientas y evolucionen los riesgos, esté preparado para ajustar y refinar periódicamente sus controles preventivos.

Monitoreo y evaluación de los controles preventivos

El monitoreo de la calidad y efectividad de los controles es una parte crítica de la estructura conceptual de COSO y aplica igualmente tanto a los controles contra el fraude como a los controles diseñados para prevenir y detectar errores. Si bien la estructura conceptual de COSO establecida en 1992 introdujo de manera formal el concepto de monitoreo, en el año 2009 COSO elaboró sobre el componente monitoreo, emitiendo *Guidance on Monitoring Internal Control Systems* [Orientación sobre el monitoreo de los sistemas de control interno].

Esta parte de COSO tiene un doble objetivo: ayudar a las compañías a "mejorar la efectividad y la eficiencia de sus sistemas de control interno" y ofrecer "orientación práctica que ilustre cómo se puede incorporar el monitoreo en los procesos de control interno de la compañía."

Dicho de manera sencilla, el monitoreo ayuda a determinar si sus procesos anti-fraude están funcionando o necesitan mejoramiento. El monitoreo le permite a usted valorar la efectividad de la operación de los controles, identificar problemas y reportar deficiencias.

El monitoreo de las actividades consta de evaluaciones independientes y actividades continuas. Las evaluaciones independientes comúnmente son realizadas por las funciones de auditoría interna y varían en alcance y frecuencia dependiendo de la valoración de los riesgos y de la efectividad de los métodos de monitoreo continuo. Las evaluaciones pueden incluir la implementación de actividades de detección, las cuales son parte integral dado que ofrecen una medida adicional de la eficacia de los controles preventivos.

Los procesos de control detectivos, en los cuales nos centraremos en el siguiente capítulo, también pueden ayudarles a las compañías a identificar nuevos factores de riesgo de fraude y a actualizar sus valoraciones del riesgo de fraude. Cuando los controles detectivos identifican nuevos esquemas que no habían sido anticipados, se pueden desarrollar y desplegar nuevos controles preventivos, generando un proceso dinámico.

El monitoreo de los procesos puede prestar especial atención al riesgo de que la administración eluda los controles. Los controles para prevenir que la administración eluda los controles pueden incluir supervisión activa por parte del comité de auditoría, líneas directas para denuncias anónimas y sistemas relacionados para obtener *input* de parte de los empleados, así como revisión de los asientos en el libro diario en búsqueda de evidencia de fraude.

El monitoreo continuo tiene lugar en el curso normal de las operaciones de negocio. Las actividades de monitoreo pueden incluir procedimientos tales como la conciliación de los reportes operacionales y financieros, revisiones recurrentes y recomendaciones de los auditores internos, así como sesiones para solicitar retroalimentación en relación con la efectividad de los controles.

“Usted no tiene que volver a inventar la rueda”, dice Mike Novosel, director de auditoría jefe en True Value Company con sede en Chicago.

Usted puede insertar el monitoreo continuo dentro de los procesos existentes. Por ejemplo, nosotros auditamos cantidades de procesos corporativos para el cumplimiento con Sarbanes-Oxley. Hemos insertado una pieza de monitoreo dentro de cada una de esas auditorías. De manera que cuando audito los procesos de activos fijos o el proceso de cuentas por pagar o el proceso de cuentas por cobrar, hago la prueba de cumplimiento del control clave requerido por 404. Y cuando estoy frente a las personas que son las propietarias de esos procesos, les preguntaré sobre el riesgo de fraude. Yo preguntaré si en el pasado trimestre o en los últimos seis meses han tenido cualesquiera fraudes. Les preguntaré si en sus procesos hay algo nuevo o si en su entorno podría existir algo que los hiciera más vulnerables frente al fraude. Hago esas preguntas adicionales, tomo lo que aprendo y lo inserto en mi monitoreo continuo.

Novosel dice que no intenta convertir los procesos de monitoreo continuo en otro problema para los administradores. “Siempre intento montar los faldones en los procesos existentes que las personas conocen y con los cuales se sienten cómodos. De manera que no envío un memorando que diga, ‘Estoy convocándolo a una entrevista de 30 minutos para hablar con usted acerca de la valoración del riesgo

de fraude.' En lugar de ello, intentaré obtener la información que necesito al mismo tiempo que hablo con ellas acerca de su trabajo de cumplimiento con 404."

Nosotros incluimos esta anécdota porque consideramos que ilustra cómo la administración sabia puede facilitar un rol crítico e impedir que se convierta en otra tarea tediosa.

Con las recientes tecnologías de la información ahora se pueden automatizar muchas actividades de monitoreo. En el Capítulo 8 discutimos en profundidad el rol del monitoreo junto con ejemplos de herramientas tecnológicamente avanzadas de monitoreo.

Monitoreo continuo de los controles

El *continuous controls monitoring* (CCM = monitoreo continuo de los controles) es un ejemplo de las recientes tecnologías orientadas-a-los-datos que son usadas por algunas compañías para fortalecer sus sistemas y procesos de controles anti-fraude. Los beneficios que se derivan de los sistemas CCM incluyen:

- Capacidades fortalecidas para el monitoreo de los controles internos.
- Asegurar la definición y el ajuste apropiados de los controles, en parte mediante el focalizarse en las fallas de los controles y distribuir información sobre ellos.
- Integración de las mejores prácticas de la industria con las políticas generales de la compañía.
- Mayor conciencia y foco incrementado puestos en el cumplimiento y en los estándares.
- Procesos mejorados de cumplimiento.
- Mejor visibilidad en los datos y procesos de negocio y financieros a través de la compañía.
- Mayor eficiencia de los procesos de negocio y financieros.

Los sistemas CCM esencialmente les permiten a las compañías acceder y monitorear datos cruciales relacionados con los controles, haciéndolo más fácilmente y más exactamente, proveyendo a la administración con la información crítica que necesita para tomar mejores decisiones de negocio informadas.

Por ejemplo, si la compañía está experimentando volúmenes significativamente altos de datos transaccionales asociados con sus sistemas de viaje y entretenimiento (T&E = travel and entertainment), las tecnologías y los procesos CCM podrían ser usados para ayudarle a la compañía a tener mayor control y supervisión del cumplimiento con las políticas de T&E. El enfoque puede incluir:

- Instalar y personalizar componentes de una herramienta CCM, permitiéndole a la administración recibir resultados oportunos, regulares, sobre la efectividad de los controles internos existentes.
- Consolidar los datos desagregados de T&E de la compañía en una sola forma estándar, con el fin de asegurar la consistencia de los datos.
- Establecer procesos consistentes, permitiéndole a la compañía monitorear de manera efectiva sus políticas de T&E, haciéndolo sobre una base continua.

Corrección de las deficiencias

Nosotros consideramos que emplear la orientación sobre monitoreo emitida por COSO les ayudará a las compañías a tener funcionando de mejor manera sus controles y las conducirá a tener mayores niveles de capacidad de recuperación. La *Orientación sobre el monitoreo*, de COSO, establece la expectativa de que las corporaciones tengan monitoreo que ofrezca información creíble sobre la efectividad del sistema de control interno, dirigida a las personas clave de la compañía. De manera ideal, el monitoreo puede identificar y comunicar oportunamente las diferencias del sistema a las personas responsables por tomar la acción correctiva.

Obviamente, aquí la meta es darse cuenta de la deficiencia del control antes que una persona o un grupo de personas la explote con el propósito de cometer fraude o corrupción.

Los roles de ERM y de GRC

En el capítulo anterior nos referimos brevemente a *administración de riesgos del emprendimiento* (ERM) y a *gobierno, riesgo y control* (GRC), pero ahora tiene mérito observar una vez más cómo ambas estrategias pueden ayudarles a las compañías a desarrollar o mejorar sus controles preventivos.

También es importante recordar que los emprendedores más exitosos consideran que riesgo y recompensa están relacionados de manera proporcional. La ausencia completa de riesgo puede eliminar el potencial de utilidad. No sería razonable esperar que los administradores más principales en las compañías estén completamente disuadidos por la presencia de riesgo cuando perciben oportunidades de utilidad. Sin embargo, en la medida en que algunos escenarios de negocio se vuelven inherentemente más riesgosos, es probable que se incremente la necesidad de controles preventivos más sofisticados.

ERM y GRC son estrategias de negocios de alto nivel que entregan valor con base en capacidades superiores para el análisis del riesgo. Desde la perspectiva operacional, algunas de esas capacidades pueden ser útiles cuando las compañías están intentando identificar nuevos riesgos u obtener un mejor entendimiento de cómo los riesgos particulares se ubican en la descripción más amplia del negocio.

Tal y como se mencionó antes, al uso de esta perspectiva nosotros la referimos como compañías "inteligentes frente al riesgo", cuando para la identificación y valoración del riesgo confían en herramientas analíticas avanzadas y estrategias a nivel de la empresa.

En el contexto de la discusión sobre los controles preventivos, ERM y GRC pueden ayudarles a las compañías a encontrar riesgos emergentes y desarrollar controles efectivos para reducir el potencial de daño.

En general, las corporaciones con capacidad de recuperación son altamente efectivas y eficientes en la administración de los riesgos tanto para los activos existentes como para el crecimiento futuro. De acuerdo con nuestras convicciones, en el largo plazo se desempeñarán de manera superior que las compañías que administran con mejor efectividad y eficiencia los riesgos de fraude y corrupción.

Controles detectivos y monitoreo de las transacciones

Puntos clave:

- ▶ La principal lección es que el monitoreo del fraude y la corrupción es asunto de todos.
- ▶ El monitoreo y la detección vienen en una variedad de formas, desde verificaciones realizadas por auditoría interna, hasta líneas directas para informantes, revisión periódica de transacciones particulares y monitoreo continuo de las transacciones.
- ▶ Todo el volumen de datos que las compañías tienen que procesar, ver, ordenar y proteger exige herramientas cada vez más poderosas para enfrentar en tiempo real al fraude y la corrupción.
- ▶ Las herramientas de monitoreo y detección crecientemente se están volviendo componentes prominentes de las estrategias fuertes de administración del riesgo de fraude y corrupción.
- ▶ Las tecnologías avanzadas están jugando mayores roles en el monitoreo y la detección del fraude y la corrupción.
- ▶ Más compañías están usando las técnicas del monitoreo continuo para detectar y responder ante el fraude, haciéndolo sobre una base de casi en tiempo real.

La importancia del monitoreo y de la detección

A pesar de las medidas que discutimos en los dos capítulos anteriores, todavía ocurren fraudes. En este capítulo, discutiremos la importancia de usar técnicas de detección para intentar identificar los fraudes y los casos de corrupción que se cometen a pesar de los controles. Esta discusión necesariamente está orientada a esquemas particulares y casos particulares. Dado que los capítulos anteriores se refirieron a los controles, nosotros hablamos del monitoreo, o de la observación y prueba de los controles para determinar si están funcionando como se tiene la intención que lo hagan o si podrían ser mejorados. Cuando aquí hablamos de monitoreo lo hacemos de una manera diferente a como se hizo en los capítulos anteriores. Aquí nos referimos al monitoreo de transacciones particulares para determinar si hay indicativos de esquemas de fraude o corrupción.

La mayoría de fraudes respecto de los cuales tenemos conocimiento han sido descubiertos ya sea por soplos o por personas que se tropiezan con ellos. El que probablemente es el estudio más comprensivo acerca de cómo se llegan a conocer los fraudes, el *2008 Report to the Nation on Occupational Fraud & Abuse* de la Association of Certified Fraud Examiners, muestra que el 46 por ciento de los fraudes estudiados fueron conocidos mediante soplos, el 23 por ciento mediante controles internos, el 20 por ciento fueron descubiertos accidentalmente, y poco menos del 20 por ciento fueron detectados por las auditorías internas (el total excede el 100 por ciento porque para un solo fraude se podían reportar múltiples métodos de detección).

De acuerdo con nuestra experiencia el conocimiento del fraude a menudo comienza con un evento inusual o una acción inexplicada. En el caso del soplo, un empleado puede ver que un colega hace algo inusual en una acción de adquisiciones, quizás evitando un control, y luego reporta ello. En el caso de un descubrimiento accidental, un funcionario puede estar intentando conciliar cuentas y puede no encontrar una manera de hacerlo que esté dentro de las fronteras usuales del negocio. Profundizando, el funcionario puede encontrar un asiento en los libros que no sigue el procedimiento y es sospechoso.

Una premisa de este libro es que teniendo en funcionamiento la estrategia correcta de administración del riesgo de fraude y corrupción, más fraudes y casos de corrupción se pueden prevenir o identificar mediante controles. Sin embargo, los controles permitirán que lleguemos sólo hasta ahí. Nosotros también reconocemos que lo que no detenemos o encontramos a través del curso normal del negocio todavía puede ser un problema. Por esta razón, las compañías pueden fomentar una actitud escéptica de parte de los empleados con el fin de promover los soplos, promover y financiar de manera adecuada su función de auditoría interna, y explorar el uso de controles detectives activos, tales como el monitoreo de las transacciones, cuando sea posible.

El reporte de la ACFE señala que la duración media de un fraude ocupacional es de dos años. El estudio sobre los fraudes con el estado financiero, realizado en el año 2008 por el Deloitte Forensic Center, encontró que, en promedio, el tiempo entre cuando comienzan los fraudes y cuando la SEC publicó su más reciente publicación de cumplimiento forzoso fue de 6.3 años. Los fraudes más grandes consumen mucho más tiempo y son más costosos de resolver. Cualquier cosa que la compañía haga para recortar el período de pérdida y el tiempo que gasta en resolver tales problemas puede convertirse directamente en más dinero ahorrado y más utilidades.

Tácticas de monitoreo y detección

En este capítulo, esbozamos varias tácticas clave para el monitoreo y la detección. Esta discusión no significa que sea ni exhaustiva ni una hoja de ruta. Más aún, estamos ofreciendo una vista de conjunto y una introducción a las que nosotros percibimos son las tácticas más interesantes.

Iniciamos con unas consideraciones relacionadas con las líneas directas para denuncias anónimas. Ya hemos observado el rol que en el descubrimiento de los fraudes tienen los soplos, así como también los requerimientos de Sarbanes-Oxley para que las compañías usen las líneas directas, e igualmente la orientación reciente sobre la efectividad de tales líneas.

En seguida describimos el rol que puede jugar la auditoría interna en la realización de auditorías basadas en el riesgo de fraude, así como los beneficios que los auditores internos pueden ofrecer en términos de la administración del riesgo de fraude.

Luego abordamos las tácticas de monitoreo. Primero, discutimos el monitoreo manual y posteriormente vemos el uso de la tecnología en la administración de los riesgos de fraude mediante la consideración de la revisión y el monitoreo electrónico de las transacciones, así como el monitoreo continuo del fraude. Esto último es de particular interés porque tiene la promesa de detener algunos esquemas de fraude y corrupción antes que ocurran.

Líneas directas para denuncias anónimas

Es fácil poner en funcionamiento una línea directa para denuncias anónimas, pero es más difícil establecer una que funcione y tenga la confianza de los ejecutivos y de los empleados.

En un estudio realizado en el año 2007 por el Deloitte Forensic Center, solamente el 32 por ciento de los ejecutivos entrevistados consideró que sus líneas directas para denuncias anónimas eran muy efectivas. Dado que las líneas directas son

una parte crítica de los programas de cumplimiento, ética y administración del riesgo de fraude, el que los ejecutivos no confían en ellas sugiere que se necesitan mejoramientos amplios.

Los comités de auditorías, las juntas de directores y los ejecutivos principales pueden querer mirar el desempeño de la línea directa de su compañía. Hacer las siguientes preguntas puede ayudar a identificar oportunidades para el mejoramiento del desempeño.

¿El desempeño de su línea directa, cómo se compara con los datos de comparación específicos de la industria?

Idealmente, usted compararía anualmente su línea directa usando estadísticas específicas de la industria para medidas de desempeño tales como volumen de llamadas, mezcla de llamadas, uso del anonimato y notificación previa de la administración. El uso varía considerablemente de acuerdo con la industria, lo cual hace que sea importante usar datos de comparación específicos de la industria.

De acuerdo con el *2007 Corporate Governance and Compliance Hotline Benchmarking Report*, publicado por el Security Executive Council, una línea promedio puede generar anualmente alrededor de ocho reportes de incidentes por cada 1,000 empleados (e.g. si hay 20,000 empleados, usted puede esperar cerca de 160 reportes de incidentes por año). Pueden existir volúmenes más bajos de llamadas en las compañías con altos volúmenes de trabajadores sindicalizados o internacionales, debido a diferencias culturales o preferencias por mecanismos alternativos de presentación de reportes. Sin embargo, el bajo uso no necesariamente es mejor. Puede señalar que la compañía está fallando en promover una cultura ética y que el personal no se siente cómodo con la presentación de reportes sobre los problemas sin miedo a retaliación, o que la compañía está fallando en sus esfuerzos de comunicación.

¿Hemos encuestado la disposición de los empleados a usar las líneas directas?

Mediante el encuestar a los empleados para medir su disposición a usar la línea directa y su grado de confianza en la administración para resolver de manera apropiada los problemas y no tomar retaliación contra quienes reportan comportamiento equivocado, se pueden obtener luces sobre la efectividad del mecanismo de presentación de reportes a través de líneas directas. La evaluación de los resultados de la encuesta según la unidad de operación o según el área geográfica puede identificar áreas donde la línea directa es menos efectiva o no es efectiva, permitiéndole a usted implementar la solución apropiada.

¿Cómo comunicamos y promovemos el uso de la línea directa?

No es suficiente establecer un número 800 o un sitio web y esperar que los empleados comiencen a hacer sus preguntas o a elaborar reportes. Para que sean efectivos, los empleados necesitan saber que la línea está disponible y por qué y cuándo deben usarla. Las líneas directas exitosas y ampliamente usadas generalmente son promovidas mediante un programa regular de comunicación y educación, el cual puede incluir mecanismos tales como tarjetas monedero, boletines, carteles, códigos de ética, insertos en la nómina, protectores de pantalla, regalos tales como lapiceros y calculadoras, mensajes de interés, entrenamiento de los recién contratados, y entrenamiento en ética. En últimas, la meta sería que todo el personal entienda que hay una línea directa y cómo tener acceso a ella. Con el fin de que la línea directa sea efectiva, la compañía puede determinar cómo comunicar ese mensaje dentro de su cultura corporativa.

¿Para la línea directa usamos un proveedor que sea un tercero de buena reputación?

La compañía puede establecer el sistema de línea directa ya sea en casa o puede obtener ese servicio de un tercero que tenga buena reputación. Usar un tercero para la línea directa implica tener una organización independiente que recibe las investigaciones o los reportes de accidentes (a través de la presentación de reportes por teléfono y en la Web). Típicamente, el funcionario de ética y cumplimiento de la compañía es el responsable por supervisar la investigación y solución de todos los problemas que surjan. Las ventajas de usar un profesional externo para suministrar la línea directa pueden incluir horas ampliadas de disponibilidad, percepción incrementada de confidencialidad, y costo reducido. Si bien incluso con la línea directa tercerizada no se puede garantizar confidencialidad absoluta, la alternativa del tercero tiene la ventaja de ser un contratista objetivo que puede ayudar a aliviar el temor a la retaliación y ayudar a reducir las preocupaciones relacionadas con la confidencialidad y el anonimato.

La ventaja clave de usar un proveedor que sea un tercero con buena reputación es que para la junta y el comité de auditoría puede haber mayor confianza de que los reportes sobre el potencial comportamiento equivocado que implique a la administración principal o a la presentación de reportes financieros será comunicado por el tercero directamente al comité de auditoría o a la junta de directores, de acuerdo con los protocolos establecidos, sin que haya oportunidad para intervención inapropiada de parte de la administración principal. Si bien los funcionarios de ética o los defensores [*ombudsmen*] de la compañía pueden tener líneas de presentación de reportes a la junta o al comité de auditoría para proporcionar una función comparable, pueden surgir preocupaciones respecto de las líneas directas supervisadas por los ejecutivos principales que le reporten al CEO.

¿Su proveedor de la línea directa ofrece las capacidades del líder en la industria?

Hay muchos problemas importantes en la selección del proveedor de la línea directa. Incluyen encontrar vendedores para quienes las líneas directas sean el negocio central, si el servicio es 24/7 y si está dotado con entrevistadores en línea, si incluye respaldo en idioma extranjero y llamadas internacionales, la naturaleza del entrenamiento del entrevistador y la documentación de los procedimientos, la exactitud y velocidad de la difusión de los reportes sobre los incidentes, si los reportes están disponibles en línea, las capacidades de administración de los casos, consideraciones sobre la seguridad del sistema, y, por supuesto, los costos de corto y largo plazo.

Auditorías internas, basadas en riesgos, como táctica para la detección del fraude

Las auditorías internas son una manera clave con la cual las compañías buscan detectar el fraude y la corrupción, si bien una cantidad creciente del trabajo de detección del fraude y la corrupción también está siendo realizado por los departamentos de operación, dado que los administradores de línea asumen mayor responsabilidad por la administración de los riesgos de fraude en sus unidades de negocio.

Los auditores internos juegan un rol crítico en la realización de un trabajo proactivo de detección del fraude y la corrupción, actuando bajo la dirección del comité de auditoría o de la junta de directores. Este trabajo probablemente se dirige a los riesgos claves tales como evitar el riesgo de que la administración eluda los controles internos. Dado que a la administración no se le debe dar la tarea de verificarse a sí misma, debido a los conflictos de interés, éste es un rol apropiado para la función de auditoría interna.

Si bien el comité de auditoría y la junta no esperan que ocurra el hecho de que la administración eluda los controles internos, pueden encontrar de valor importante que la función de auditoría interna dirija las pruebas para detectar esas elusiones. Tales pruebas pueden disuadir a la administración al mismo tiempo que incrementa la oportunidad para detectar las elusiones y realizar la acción correctiva cuando sea necesario.

Los auditores internos también pueden jugar un rol valioso en la identificación de los potenciales defectos en los procesos de negocio y en los controles internos sobre esos procesos. Tal y como lo discutimos en el final del Capítulo 5, las técnicas de auditoría asistidas-por-computador y el monitoreo continuo pueden ser muy efectivos para escanear volúmenes grandes de transacciones y para identificar el subconjunto que muestre anomalías. Esas anomalías pueden entonces ser evaluadas por los auditores internos, los cuales consideran si las anomalías surgen de

operaciones y variaciones normales, o se deben a errores, o quizás son indicadores de fraude.

En este tipo de trabajo la consideración clave es balancear costo y beneficio. Aquí la meta no es perseguir cada fraude de \$25. Es mejorar continuamente los procesos y controles de negocio con el fin de lograr los objetivos de control de una manera costo-efectiva. La identificación de las vulnerabilidades en los procesos de negocio y de las debilidades en los controles es valiosa si permite que sean abordados antes que sean explotados para cometer fraudes grandes o numerosos fraudes pequeños que colectivamente serán costosos.

El rol de los auditores en el abordaje de los riesgos de fraude ha sido fortalecido por los cambios a los *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing* [Estándares internacionales para la práctica profesional de la auditoría interna] del Institute of Internal Auditors (los "Estándares"), los cuales tienen efecto a partir del 1 de enero de 2009. El nuevo Estándar 2120.A2 señala:

La actividad de la auditoría interna tiene que evaluar el potencial para la ocurrencia de fraude y cómo la organización administra el riesgo de fraude.

Este Estándar requiere que los auditores internos evalúen los riesgos de fraude en sus compañías. La revisión hecha al Estándar 2210.A2 requiere que se ponga a trabajar el conocimiento cuando se diseñen los objetivos de cada auditoría interna realizada. El Estándar revisado señala:

Cuando desarrolle los objetivos del compromiso la actividad de la auditoría interna tiene que considerar la probabilidad de errores importantes, fraude, no cumplimiento y otras exposiciones.

Con este Estándar, se requiere que los auditores internos, cuando desarrollen sus planes para la auditoría interna en un área particular, consideren de manera explícita la probabilidad de fraude en un área particular. Este cambio puede conducir a mayor integración de la detección del fraude en la rutina diaria de los auditores internos.

Monitoreo manual

Aunque para la detección del fraude y la corrupción se está ampliando el uso de las herramientas basadas en tecnología, todavía queda un rol importante para el monitoreo manual.

Los grandes volúmenes de transacciones similares se adaptan bien al monitoreo automatizado, pero los pequeños volúmenes de transacciones de tipos muy diferentes, especialmente elementos de alto valor o de riesgo alto, actualmente pueden ser más fácilmente abordados mediante el monitoreo manual.

El fraude de estados financieros, por ejemplo, puede ser cometido de muchas formas diferentes y a través del sistema de contabilidad de la compañía se procesan muy diferentes tipos de transacciones. Aunque en ciertos tipos de transacciones, tales como reconocimiento de ingresos ordinarios de elementos o asientos en el libro diario, probablemente estará disponible software para visualizar las señales potenciales de fraude, el monitoreo manual todavía tiene un rol valioso por desempeñar en la detección de fraudes y errores en los reportes de operación y en los estados financieros.

En las organizaciones más grandes con muchas unidades de operación, los administradores financieros regionales o divisionales que analicen los reportes financieros provenientes de las distintas unidades juegan un rol importante en la detección de la presentación de reportes fraudulentos que sea cometida por los administradores a cargo de las entidades particulares. Su experiencia en el análisis de reportes, frecuentemente de las mismas entidades, así como su evaluación de las respuestas dadas por la administración local a las preguntas que se les hagan, pueden equiparlos para identificar anomalías que de otra manera puedan quedar sin que sean detectadas.

La efectividad de tal monitoreo manual puede ser impactada por las políticas de la oficina. El respaldo fuerte de parte de la administración principal puede ser vital para sobreponerse al obstruccionismo o a las tácticas de no responder por parte de los administradores de unidad que intentan evitar las preguntas bien intencionadas y que ocultan sus acciones.

Tácticas de detección basadas en tecnología

Gracias al surgimiento de varias tecnologías nuevas, muchas actividades que son esenciales para el monitoreo se pueden fortalecer y automatizar a un costo razonable. Las soluciones para monitoreo continuo, auditoría continua, prueba y minería/analíticas de datos de empleados, están ampliamente disponibles a partir de numerosos vendedores.

La adopción extremadamente rápida de los sistemas digitales de información por parte de compañías de todos los tamaños ha alimentado el crecimiento explosivo de los procesos orientados por la tecnología tales como minería de datos y analítica de datos. Este crecimiento ha sido acelerado por la disminución continua de los precios del hardware de computador (un ejemplo del funcionamiento de la Ley de Moore, que dice que las capacidades de computación a costo mínimo se incrementan exponencialmente) y el rápido desarrollo de nuevas aplicaciones de software para satisfacer la creciente demanda del mercado.

La minería de datos usa software poderoso para tamizar a través de terabytes de datos y billones de transacciones almacenadas en depósitos de datos y otros centros de almacenamiento de datos. Las analíticas de datos descansan en programas

altamente sofisticados que a través de montañas de información buscan patrones no vistos que puedan sugerir comportamiento equivocado u otros problemas que merezcan investigación. Las analíticas también pueden ayudar a las compañías a construir modelos de prueba y a fortalecer sistemas para el monitoreo y la detección de actividades anómalas o sospechosas.

Bill Coleman, gerente de auditoría de cumplimiento en Pfizer Inc., ilustra la extensión de la prueba que se puede lograr usando tecnología pero que serían prohibitivamente consumidoras de tiempo y costosas para ser realizadas manualmente: "Nosotros tomamos nuestra base de datos de 300,000 vendedores y la apareamos contra nuestros 200,000 colegas para mirar conflictos de interés" dijo. "Por ejemplo, los vendedores que tienen la misma dirección o los mismos números telefónicos de los empleados. Usted puede ver los vendedores que no tienen número telefónico. ¿Ellos tienen número de identificación tributaria, y si no lo tienen, por qué no? Los números de identificación tributaria se emparejan con los números de seguridad social de los empleados; esos son los tipos de referencias cruzadas que constituyen una gran cosa para hacer" añadió.

Sin embargo, para que la minería de datos sea efectiva en la lucha contra el fraude, se tiene que abordar la consideración de los antecedentes. Se tienen que dar pasos para asegurar lo adecuado de los datos, lo cual se convierte en la necesidad de mantener la integridad, la seguridad y la exactitud de los datos.

Además, la integridad de los datos se ha convertido en una prioridad para las compañías grandes y pequeñas. Los datos que se ingresan, convierten, almacenan o reportan tienen que satisfacer los estándares más altos de calidad e integridad. Pero muchas compañías no poseen las capacidades que se requieren para asegurar la confiabilidad de sus datos, especialmente cuando manejan intrincados procesos de negocios, aplicaciones y complejos requerimientos de datos.

Esta incapacidad para valorar la calidad de los datos puede ser desastrosa para la estrategia anti-fraude a nivel de toda la empresa que descansa en sofisticadas tecnologías de la información y en soluciones avanzadas tales como minería de datos, analítica de datos y monitoreo continuo de los controles.

Nosotros consideramos que las corporaciones que para valorar la exactitud y la integridad de los datos del sistema, haciéndolo rápida y costo-efectivamente, usan técnicas sofisticadas de interrogación y análisis de datos, muestreo estadístico y regresión, es más probable que tengan capacidad de recuperación cuando enfrenten la amenaza de fraude y corrupción. Esas corporaciones desarrollan capacidades en casa o buscan recursos externos para adquirir la combinación de habilidades analíticas y conocimiento de TI que es necesario para asegurarse de que los datos son exactos, oportunos, seguros y accesibles para los usuarios autorizados cuando los necesitan.

Ejemplos de detección del fraude usando técnicas de interrogación de datos

Hoy muchas compañías extraen datos de sus sistemas y realizan pruebas para determinar si hay evidencia de juego sucio. En esta sección, describiremos de manera breve cuatro ejemplos de pruebas, con el fin de ofrecer una vista de conjunto de lo que es un grupo crecientemente grande y complejo de técnicas basadas en tecnología para la detección del fraude y la corrupción, que pueden usar las compañías. Esas técnicas cubren muchos tipos de esquemas. Varían desde el fraude en las adquisiciones, fraude en contabilidad, lavado de dinero, y corrupción, hasta cosas tales como fraude con tarjetas de crédito y comprobación de reclamos médicos fraudulentos.

El monitoreo que describimos puede ser realizado por las unidades de negocio, los grupos de cumplimiento o por la auditoría interna, cada uno trabajando junto con el grupo de TI.

Monitoreo para detectar el fraude en las adquisiciones

El fraude en las adquisiciones constituye un riesgo para muchas compañías. Consiste en esquemas, cometidos por empleados, que tienen el efecto de defraudar la compañía. Los esquemas, que algunas veces son realizados solos y otras veces en colusión con terceros, a menudo implican a empleados que ingresan vendedores falsos en el sistema de cuentas por para, pagándole luego al vendedor falsas facturas a cuentas controladas por el empleado o por la entidad que participa en la colusión.

La amplia variedad de esquemas de adquisición se puede detectar mediante técnicas tales como comparar las direcciones de los vendedores con las direcciones de los empleados, o las cuentas bancarias de los vendedores con las cuentas bancarias de los empleados. Esas son búsquedas relativamente sencillas y pueden ser realizadas periódicamente por las compañías. Otros elementos de banderas rojas también pueden ser determinados electrónicamente mediante, por ejemplo, comparar los datos contenidos en el archivo de vendedores con los datos de terceros. Los datos de terceros pueden proporcionar información de directorio inverso o pueden verificar los números de identificación tributaria.

Una versión más difícil de detectar del esquema ocurre cuando los empleados cambian la dirección del vendedor por una dirección que controlan y luego presentan facturas falsas. Esta versión del esquema se puede detectar mediante seleccionar el grupo de transacciones que implican tanto pagos como antecedentes de cambios en la dirección.

Paul Lucas, jefe de la sección de investigaciones del United Nations Population Fund, es un usuario entusiasta del monitoreo automatizado de las transacciones. "En las etapas tempranas instalamos algún software de monitoreo en el sistema ERP"

señala. "Ello nos ha permitido encontrar algunas de las anomalías más grandes, usualmente alrededor del ciclo de pago."

Más difíciles aún son los fraudes que se basan en colusión. A menudo implican la violación de las reglas para las adquisiciones, mediante el favorecer vendedores (dándoles los precios del competidor, por ejemplo) y sobornos al empleado por parte del vendedor favorecido. Tales situaciones usualmente no son aparentes en los registros de la compañía. Su detección a menudo comienza con reclamos de los vendedores que pierden y/o soplos. El trabajo con los datos radica en investigar el reclamo y/o el soplo. Por ejemplo, el uso de técnicas de interrogación de datos para revisar comunicaciones, tales como correos electrónicos, puede complementar otras técnicas tales como revisión de las finanzas personales de los empleados de los cuales se sospecha, si la compañía requiere revelaciones financieras obligatoria y auditoría de los derechos como condición para el empleo, por los ingresos no explicados.

Monitoreo para detectar el fraude con los estados financieros

Los fraudes con los estados financieros son unos de los más peligrosos que puede enfrentar la compañía. El estudio realizado en el año 2008 por el Deloitte Forensic Center sobre los supuestos fraudes con estados financieros en las SEC Accounting and Auditing Enforcement Releases mostró que una gran proporción implica manipulación del reconocimiento de los ingresos ordinarios. Esto puede ser llevado a cabo mediante el hacer asientos falsos en los resultados consolidados hacia el final de los períodos de presentación de reportes. Otras cosas que a partir de nuestra experiencia sabemos acerca de tales asientos es que a menudo se hacen después de la jornada normal de trabajo o en fines de semana y pueden ser realizados por personal de nivel más alto. También, algunas veces se hace la reversa del asiento luego que se emiten los reportes.

La detección de tales asientos, si ocurren, puede comenzar con la identificación de las reglas que especifican las condiciones para la búsqueda de los datos y luego obtener los datos de contabilidad que serán buscados. En un ejemplo sencillo, la compañía buscaría un número de condiciones de datos: asientos en el libro diario realizados alrededor de los períodos de presentación de reportes, después de las jornadas de trabajo o en los fines de semana, asientos en el libro diario realizados por empleados de alto nivel, y asientos en el libro diario que se reversen en los siguientes períodos de presentación de reportes.

Hay una función investigativa que tiene que ser parte de las técnicas electrónicas de detección como esta. Las transacciones que califiquen normalmente necesitarían ser revisadas antes que se concluya que, de hecho, son indicativas de fraude.

Monitoreo para detectar lavado de dinero

Las violaciones de las leyes contra el lavado de dinero pueden tomar muchas formas y, aún más que los otros tipos de monitoreo de transacciones que discutimos aquí,

tienen un aspecto de aguja en el pajar. Para la mayoría de las compañías que enfrentan leyes contra el lavado del dinero, tales como bancos, y especialmente los bancos de compensación, se pueden tener que revisar millones y billones de transacciones. Parece claro que usar tecnología de computador es usualmente la única manera para lograr el monitoreo que se tiene que hacer.

Tal y como se conoce ampliamente, en los Estados Unidos los bancos tienen que reportar sobre ciertas transacciones mayores a \$10,000. Quienes intentan evitar tener que reportar algunas veces usan la técnica denominada "estructuración," en la cual se hace un número de transacciones más pequeñas que cuando se combinan son iguales o mayores a \$10,000.

Los bancos y otras instituciones financieras han desarrollado técnicas de búsqueda por computador para monitorear la posibilidad de estructuración (como también es el caso con el monitoreo anti-corrupción, tal y como se observa abajo). Las transacciones con partes dentro de los parámetros de tiempo son combinadas analíticamente por los sistemas de computador para mirar los casos en los cuales pueda haber ocurrido la estructuración.

El sistema de computación reporta las transacciones identificadas, las cuales tienen que ser luego revisadas por el personal del banco para determinar si se tiene que informar una actividad sospechosa a la agencia gubernamental apropiada.

Monitoreo para detectar violaciones de FCPA y otras corrupciones

Las violaciones de la U.S. Foreign Corrupt Practices Act y otros tipos de corrupción usualmente toman la forma de sobornos pagados a funcionarios del gobierno por funcionarios, empleados o agentes de la compañía. Los sobornos pueden ser pagados en muchas formas y, en esos días, usualmente se ocultan como transacciones legítimas. Por ejemplo, pueden ser denominados "pagos por matrículas", o pueden estructurarse en un número de gastos más pequeños que reportan transacciones que colectivamente son iguales a la suma del soborno. En el caso del Programa Petróleo por Alimentos, muchas de las compañías que le pagaron sobornos al gobierno de Saddam Hussein lo hicieron luego de acordar, en contratos laterales, pagar "honorarios de ventas después del servicio," los cuales resultaron ser falsos y simplemente sobornos.

Con base en datos desarrollados durante el curso de muchas investigaciones de corrupción en nuestra experiencia, las características de los sobornos y de los pagos por sobornos se entienden mejor ahora que antes. Por ejemplo, la mayoría de los pagos por soborno son en cantidades, digamos \$5 millones, y se pagan fuera de las funciones de cuentas por pagar mediante asientos de diario en los libros mayores. Típicamente, se pagan a vendedores no establecidos. Para monitorear los pagos por sobornos, la compañía puede consultar sus pagos que corresponden a esas cantidades o que han sido estructurados para producir esas cantidades. También puede revisar el texto de los asientos de diario, usando software de procesamiento y búsqueda de textos, para mirar cualquier número de términos diseñados para conducir a error, tales como matrículas. En últimas, puede examinar la lista de las

partes a quienes ha realizado pagos y determinar se incluyen tales receptores de sobornos (mediante, por ejemplo, comparar la lista con las bases de datos de personas políticamente expuestas que son mantenidas por terceros).

Una vez que han sido identificadas las transacciones candidatas, tienen que ser exploradas y calificadas mediante el examen de la información subyacente de carácter contable, contractual y documental, junto con todas las otras formas de detección electrónica. De manera creciente, esas verificaciones son realizadas inicialmente por las unidades de negocio involucradas, siendo luego elevadas a las unidades de cumplimiento o investigación si los hechos lo ameritan.

Monitoreo continuo del fraude

Las herramientas para la detección del fraude han evolucionado de manera importante durante los últimos 15 años. Antes de la adopción amplia de los sistemas digitales de información, casi toda la detección del fraude implicaba la revisión manual de los documentos en papel y el análisis de hojas de cálculo.

En la medida en que la detección del fraude se movió hacia la era digital, las bases de datos de escritorio permitieron el muestreo de las transacciones y el análisis de la base de datos en áreas similares a las que se describieron antes. Más recientemente, las bases de datos basadas en servidor permitieron la revisión plena de las transacciones y el análisis más robusto de bases de datos más grandes.

En los últimos años, los sistemas de usuario final basados en la web y otras tecnologías más recientes han facilitado lo que hoy conocemos como *monitoreo continuo del fraude*, o CFM [CFM = continuous fraud monitoring]. Con el CFM, la administración puede poner en funcionamiento exigentes revisiones transacción por transacción de acuerdo con sistemas basados en reglas. También pueden realizar exámenes casi en tiempo real de las transacciones identificadas para analizar rápidamente los problemas potenciales y generar la respuesta apropiada.

CFM difiere de las tecnologías de monitoreo continuo de los controles (CCM = continuous controls monitoring), que se discuten en el capítulo anterior, en que se centra en identificar las transacciones que califiquen como violaciones de reglas o que califiquen como excepciones o como valores extremos con base en pruebas estadísticas o matemáticas. La meta de CFM es identificar las transacciones usadas para llevar a cabo esquemas de fraude o para participar en comportamiento corrupto. Por ejemplo, el sistema de contabilidad puede tener un módulo que pruebe todos los asientos hechos en el libro diario realizados después de la jornada de trabajo o en fines de semana y que reporte las transacciones que califiquen para revisión. Esta prueba se basa en el hecho observado antes: los asientos en los fraudes de contabilidad a menudo se realizan fuera de las rutinas normales de negocio y después de las horas de trabajo. CCM, de otro modo, tal y como lo hemos visto, se focaliza en el desempeño de los controles y lo hace mediante el desarrollar estadísticas sobre las violaciones de la regla.

CFM también difiere en varias maneras de los procesos discretos, mayores, de detección del fraude. La detección discreta del fraude generalmente se basa en revisiones periódicas recurrentes cada año, mes o semana, dependiendo de la aplicación. Esencialmente, consiste en tomar una "instantánea" de las transacciones seleccionadas, haciéndolo en un momento en el tiempo y luego revisando los datos en la búsqueda de señales de esquemas de fraude. Si bien puede ser realizada manual o automáticamente, cada vez que se realiza usualmente requiere una nueva alimentación de datos o una nueva extracción de datos. Por consiguiente, no todas las transacciones están sujetas a revisión, por limitaciones ya sea de tiempo o de muestreo.

De otro modo, CFM confía en un sistema de vigilancia casi en tiempo real para identificar las anomalías y manejarlas instantáneamente, ya sea no permitiendo que se ejecuten transacciones fraudulentas o identificándolas y luego etiquetándolas con un marcador de manera que puedan ser revisadas por el personal apropiado tan pronto como se detecten.

Los sistemas CFM pueden ser basados en reglas (lo cual significa que son programados para reflejar las reglas de sentido común de la contabilidad), se pueden basar en tecnologías de inteligencia artificial (AI = artificial intelligence), o pueden ser un híbrido que combine características de los enfoques tanto basados en reglas como de AI.

Dado que CFM es una tecnología de información orientada al proceso de negocios, es capaz de realizar monitoreo en tiempo real de los sistemas y transacciones de contabilidad para detectar y enfrentar la actividad fraudulenta. Idealmente, CFM puede ser usado para identificar esquemas particulares de fraude antes que ocurran.

El sistema CFM tiene la intención de capturar las anomalías en los sistemas de contabilidad, tal y como se definan según reglas o algoritmos, señalarlas y dirigir las a la persona apropiada con sugerencias sobre cómo abordar la anomalía.

Ventajas potenciales de los procesos de monitoreo continuo del fraude:

- Identificar las actividades fraudulentas que es menos probable que encuentren los procesos tradicionales de monitoreo, debido a su naturaleza episódica o a las técnicas de muestreo.
- Descubrir información transaccional que refleje el intento de cubrir rastros, tales como ciertas formas de reversar asientos.
- Revelar divisiones intencionales de transacciones a través de múltiples períodos de tiempo.
- Reducir el tiempo entre la comisión del fraude y la revisión que pueda descubrirlo.
- Reducir el tiempo que quienes cometen fraude tienen para cubrir sus actividades impropias.

- Reducir las oportunidades de que se puedan pasar por alto u omitir transacciones durante los procesos tradicionales de monitoreo.
- Reducir el impacto del fraude mediante el descubrirlo temprano y evitar los efectos secundarios.
- Permitir integración más estricta con las operaciones de negocio.
- Reducir los costos asociados con la extracción, entrega y descarga de datos.

¿El monitoreo continuo del fraude es para todos?

Las velocidades de computación incrementadas, mayor capacidad de almacenamiento y otros mejoramientos en las tecnologías de la información a nivel de la empresa sugieren que es probable que CFM juegue un mayor rol en las estrategias anti-fraude de las compañías más grandes y de las compañías que operan en mercados especialmente complejos.

Dicho esto, también es importante entender que no todas las compañías necesitan un sistema comprensivo de CFM. Los negocios grandes, de volumen alto, tales como los bancos y las otras instituciones financieras, compañías de atención en salud y ciertos tipos de corporaciones multinacionales son candidatos probables para las implementaciones de CFM.

¿Cómo puede saber usted si su compañía puede razonablemente esperar beneficiarse de la inversión en tecnología CFM? Aquí hay tres preguntas que usted puede hacerse:

1. ¿La compañía tiene suficiente flujo de transacciones para justificar el esfuerzo?
2. ¿La compañía tiene los recursos necesarios para comprometer el tiempo, la energía y el dinero que se requieren para implementar el sistema CFM?
3. ¿La compañía tiene una función de auditoría interna que sea suficientemente independiente y experimentada para interpretar y responder de manera efectiva a las anomalías que sean identificadas por el sistema CFM?

La importancia de la retrospectiva como verificación del control

Hay otro punto importante para resaltar en relación con las soluciones CFM y de hecho sobre cualquier régimen de control que confíe en el monitoreo de las transacciones. Al igual que cualquier mecanismo de control, CFM y los otros sistemas computarizados de monitoreo tienen que ser revisados por su efectividad. ¿Están encontrando las transacciones que se tiene la intención identifiquen? ¿Están reportando más transacciones que las que se tiene la intención identifiquen?

Para responder esas y otras preguntas, las compañías a menudo confían en lo que se ha denominado *lookbacks* [retrospectiva]. En la retrospectiva, la compañía prueba datos históricos, luego de construir primero un depósito de datos, usando una variedad de técnicas sofisticadas de búsqueda, para determinar si transacciones sospechosas permanecen sin que sean reportadas. Esta técnica también se usa para abordar la pregunta de si las tasas de falsos positivos son apropiadas o excesivas.

En algunas industrias, servicios financieros por ejemplo, los reguladores requieren retrospectivas si tienen una pregunta sobre el número de reportes de actividades sospechosas que la compañía haya registrado.

Preguntas a hacer sobre monitoreo y detección

1. ¿El comité de auditoría supervisa el monitoreo de las actividades?
2. ¿La administración valora la efectividad del diseño y la operación de las actividades de monitoreo?
3. ¿La administración documenta de manera adecuada sus valoraciones y sus conclusiones en relación con la efectividad del diseño y la operación de las actividades de monitoreo?
4. ¿Se ha prestado adecuada atención al empleo de las estrategias de detección disponibles?
5. ¿El grupo de auditoría interna es adecuado para el tamaño, complejidad y perfil de riesgo de la compañía?
6. ¿Está en funcionamiento una línea directa de consejería, adecuada y que funcione de manera apropiada?
7. ¿La administración revisa los resultados de los reportes de incidentes provenientes de la línea directa o de otras pruebas de detección?
8. ¿Los controles están siendo monitoreados en lo que tiene que ver con su efectividad en la administración de los riesgos de fraude y corrupción?
9. ¿Hay relevo en el grupo o función de investigación para asegurar que los incidentes detectados son abordados de manera apropiada?
10. ¿Los hallazgos y las debilidades identificados durante las actividades de monitoreo son incorporados en la valoración del riesgo de fraude y corrupción, el diseño del ambiente de control y las actividades de control anti-fraude?

Preparación para las investigaciones y la remediación del fraude y la corrupción

Puntos clave:

- ▶ Un objetivo crucial de la estrategia de administración del riesgo de fraude y corrupción es mitigar el impacto de los fraudes y de los casos de corrupción una vez que ocurren.
- ▶ La investigación del fraude puede ayudar a restaurar la confianza y la reputación, al mismo tiempo que provee información valiosa para mejorar los procesos de negocio y fortalecer los controles.
- ▶ Anticipar que las investigaciones de fraudes o corrupción importantes estarán sujetas a escrutinio intenso.
- ▶ Identificar por adelantado los recursos a ser usados para investigar los fraudes importantes puede acelerar la respuesta en una crisis.
- ▶ Establecer por adelantado protocolos de investigación puede ayudar a evitar pasos equivocados que puedan causar daño reputacional.
- ▶ Existen tecnologías recientes, tales como obtención remota de datos, para ayudar con algunos de los pasos clave en las investigaciones.

Estar preparado

En este momento tenemos la esperanza de que usted haya aceptado nuestra premisa básica de que dado que el fraude no se puede erradicar por completo, la sabiduría sugiere que la preparación es la mejor estrategia para enfrentar los fraudes que puedan ocurrir. Las corporaciones con capacidad de recuperación aceptan la realidad de que el fraude ocurrirá y dan los pasos para estar seguros de que están listos para responder de manera efectiva cuando ocurra.

“Es razonable decir que las investigaciones del fraude se han vuelto mucho más largas y mucho más complejas que como eran en el pasado,” observa nuestro colega Bill Pollard. “Los esquemas de fraude como tales no han cambiado mucho, pero pienso que se han vuelto más sofisticados y más penetrantes. Entonces, hay una mayor carga por asumir cuando usted están haciendo una investigación.”

En muchos casos, la manera como la compañía investiga un incidente de fraude puede ser tan crítica – y algunas veces incluso más crítica – que el hecho de que ocurra el fraude.

“Conozco una compañía donde las denuncias no fueron tan importantes,” recuerda Pollard, “pero la compañía no tenía política de retención de registros. Conservaban todo. Como resultado, fueron forzados a gastar millones de dólares haciendo combinaciones a través de registros viejos. Si hubieran anticipado este riesgo, podrían haber evitado un costo importante mediante el tener en funcionamiento una política de retención.”

La lección, dice Pollard, es que “nadie es inmune. Usted tiene que entender que usted podría ser susceptible de una investigación en cualquier momento. Entonces, usted tiene que pensar estratégicamente y seguir una política prudente de retención de documentos.”

Ahora miraremos algunas estrategias prácticas para evitar algunas de las trampas comunes que pueden ocurrir cuando se prepara para y dirige investigaciones corporativas. También discutiremos cómo algunas compañías obtienen mayor valor de sus investigaciones y las usan más efectivamente para ayudar a prevenir problemas futuros.

De acuerdo con nuestra experiencia, hemos observado que las corporaciones con capacidad de recuperación adoptan enfoques cuidadosos, disciplinados, para todos los pasos de una investigación. No se apresuran a sacar conclusiones en un esfuerzo para ahorrar tiempo o dinero dado que tal comportamiento puede conducir a conclusiones incompletas o erróneas, así como a generar dudas acerca de si las denuncias han sido exploradas plenamente. También dan fuerte énfasis a la identificación de las vulnerabilidades, en los procesos de negocio y en los controles internos, que permiten el comportamiento equivocado, y trabajan para remediarlas a través de toda la compañía.

Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide [Administración del riesgo de fraude en el negocio: una guía práctica] (la "Guía") ofrece una vista de conjunto útil sobre prácticas que se recomiendan para dirigir investigaciones y tomar acciones correctivas.

La Guía sugiere que la junta de directores asuma la responsabilidad por ver que la compañía desarrolle "un sistema para la revisión inmediata, competente y confidencial, así como para la solución, de las denuncias que implican fraude o conducta equivocada potenciales."

La Guía también comparte las prácticas líderes para recibir, responder a, y evaluar las denuncias de fraude. Además, recomienda tareas específicas para la dirección de la investigación, incluyendo entrevistas, obtención de evidencia, exámenes forenses del computador, y análisis de evidencia.

De acuerdo con nuestra experiencia, algunas de las oportunidades para que las compañías mejoren sus procesos en esta área incluyen:

- Identificar, antes de una crisis, los recursos para la investigación del fraude y la corrupción, especialmente los equipos globales de respuesta.
- Establecer y documentar protocolos para la investigación del fraude y la corrupción.
- Implementar un sistema de administración de casos para rastrear e identificar las denuncias de fraude y corrupción, así como su solución.
- Implementar herramientas automatizadas para la obtención de información electrónica en las investigaciones regulatorias y en los litigios.
- Con base en los resultados de las investigaciones en los casos de denuncias de fraude y corrupción en la propia compañía o más generalmente en la industria, sacar conclusiones para implementar mejoramientos de los procesos y del control en toda la empresa para ganar eficiencias y prevenir recurrencias.

Una onza de planeación...

Dado que el impacto de los casos de fraude y corrupción puede ser muy importante y el tiempo puede ser la esencia en su solución, es prudente asegurarse de que sus planes de respuesta están funcionando de antemano. Cuando la junta de directores, el comité de auditoría, los reguladores o los medios de comunicación de repente quieren conocer lo que la administración está haciendo para resolver las nuevas denuncias de comportamiento equivocado, usted se alegrará si ya tiene preparado y en movimiento un plan.

Además de planear la respuesta inicial a la denuncia de fraude, las corporaciones con capacidad de recuperación generalmente establecen procesos para comunicar información acerca del fraude, y respecto de la respuesta de la corporación, a las

diversas partes implicadas. Este proceso de comunicación es más complicado que lo que usted pueda esperar, debido en parte a la tensión que existe entre la necesidad de calmar a los mandantes y a la probable preferencia de los abogados a revelar relativamente poco. Sería imprudente dejar para último momento el desarrollo del proceso de comunicación.

El proceso de planeación también incluye pasos a dar, dependiendo de las condiciones relacionadas con los hechos, el alcance, la naturaleza y el cronograma del incidente denunciado.

Antes de que ocurra una crisis algunas compañías entrenan o contratan equipos de administración de la crisis; otras esperan hasta que la crisis les llegue. Nosotros pensamos que es prudente preparar y planear internamente para lo peor, especialmente si su compañía es grande y tiene en juego mucho valor de accionista.

Como parte de su plan de respuesta, usted debe considerar establecer roles y responsabilidades predeterminados para la administración, el asesor legal, el comité de auditoría, la junta y otras funciones clave dentro de la corporación. Los casos de denuncias de fraude o corrupción que implican a la administración financiera o a la presentación de reportes financieros probablemente tendrán que ser manejados por el comité de auditoría o por un comité especial de la junta. Además, típicamente existirá una política para notificar inmediatamente al comité de auditoría y a los auditores internos por cualesquiera denuncias relacionadas con los estados financieros o con los controles internos.

Qué hacer cuando los reguladores llaman a la puerta...

Algunas veces su compañía recibirá denuncias y usted estará a cargo de iniciar la investigación interna. En otros momentos, la primera vez que usted conoce acerca de un problema puede ser cuando el gobierno llama a su puerta. Cómo la compañía responde a una investigación externa puede ser tan importante como el problema subyacente que se esté investigando.

“Manejar de manera equivocada una investigación del gobierno puede causar más problemas que el asunto original,” dice Barry Goldsmith, socio y co-presidente del Securities Enforcement Practice Group de Gibson, Dunn & Crutcher LLP y miembro del Securities Litigation Practice Group y del White Collar Defense and Investigations Practice Group de esa firma.

“Es crítico tener un plan de respuesta que sea lógico y que sea efectivo – si todavía no lo tiene en funcionamiento, al menos prepárelo rápidamente luego que se reciba la notificación” dice Goldsmith, anterior vicepresidente ejecutivo para el cumplimiento forzoso en la National Association of Securities Dealers y consejero jefe de litigios para la SEC.

Idealmente, el plan de respuesta incluiría el análisis de los documentos solicitados por el gobierno. Algunas veces usted puede obtener luces útiles mediante el volver a examinar lo que ha sido examinado por los investigadores del gobierno. Usted también puede averiguar cómo el gobierno procedió en casos similares. Conocer cómo el gobierno ha actuado en el pasado puede ofrecer pistas valiosas sobre cómo puede actuar en su caso.

También es buena práctica desarrollar su propio conjunto de soluciones sugeridas para remediar los problemas o asuntos bajo investigación. De manera preventiva algunas compañías han elaborado listas de las limitaciones y de las acciones remediales que están dispuestas a considerar. En la búsqueda de soluciones este enfoque puede parecerse al deseo general de la mayoría de los reguladores.

En todos los puntos del proceso de obtención de hechos, los principios guía generalmente darían capacidad de respuesta y ayuda.

Evaluación de las denuncias

No todas las denuncias requieren una investigación completa. El análisis preliminar puede señalar que la situación es un entendimiento equivocado, que los hechos no respaldan la denuncia, o que hay información insuficiente para permitir que se realice una investigación efectiva.

Pero uno no debe desechar prematuramente las denuncias. Una práctica prudente es establecer un proceso formal para evaluar las denuncias de comportamiento equivocado, sea que se reciban mediante la línea directa de denuncias anónimas de la compañía o de otra manera. A ese rol se puede asignar un grupo pequeño de personas, para ayudar a lograr consistencia o proveer cobertura en todo momento. El asesor legal de la compañía o la persona designada puede liderar ese proceso con participación del director de auditoría interna o el director de fraude / seguridad, dependiendo de cuál grupo típicamente maneja las investigaciones en el día a día de la compañía.

También puede participar un representante principal de la función de recursos humanos dado que muchas denuncias implican problemas de recursos humanos y en otros casos también puede ofrecer luces valiosas.

Nuestro colega Gerry Fujimoto es un investigador forense experimentado y ha ofrecido algunas sugerencias para ayudar a guiar el proceso de toma de decisiones alrededor de las investigaciones del fraude. "El asesor legal y los auditores internos de la compañía a menudo son los jugadores principales en la fase inicial de la investigación" dice Fujimoto. "Su meta debe ser obtener toda la información necesaria sobre la denuncia, de manera que puedan tomar una decisión informada respecto de cómo debe seguir la investigación."

Fujimoto recomienda que los jugadores clave evalúen la calidad y la cantidad de la información que conocen, incluyendo quién planteó la preocupación – por ejemplo, anónimo, o alguien que esté en posición de ser conocedor del asunto – así como qué tanta información se conoce actualmente y si es una denuncia específica o general.

Tenga cuidado de no hacer supuestos potencialmente falsos respecto del alcance y la escala del problema. “De acuerdo con nuestra experiencia” dice Fujimoto, “si el asunto tiene algún mérito, éste tiende a crecer en tamaño, número de problemas y valor.”

Es importante responder rápidamente y sin demora. Fujimoto aconseja no asumir un enfoque de esperar y ver. “Este enfoque usualmente no cae bien en la cantidad de partes que están interesadas en la investigación, incluyendo sus auditores externos, agencias reguladoras tales como la SEC, y la persona que inicialmente presentó las denuncias.”

Ensamble del equipo correcto de investigación

Cuando se sospecha de potenciales irregularidades en la contabilidad o en la presentación de reportes financieros, se recomienda que el comité de auditoría o un comité especial de la junta supervisen la investigación, para ayudar a evitar potenciales conflictos de interés con los miembros de la administración. Típicamente la investigación debe ser liderada por el asesor independiente, quien puede asegurar que el compromiso tiene las protecciones legales más fuertes y que se consideran las implicaciones legales y regulatorias relevantes. “Si la preocupación presentada se relaciona con un asunto de contabilidad o de presentación de reportes financieros, las personas que dan los pasos iniciales deben ser partes desinteresadas” dice Fujimoto.

Dado que la meta es dirigir una investigación que tendrá credibilidad y soportará el escrutinio externo, considere las habilidades y las experiencias de las personas de su equipo. Esté preparado, si es necesario, para obtener recursos externos con habilidades especiales para obtener o evaluar ciertos tipos de información.

“A la conclusión de la investigación” dice Fujimoto, “su compañía deseará ser capaz de describirle plenamente a la SEC, a otros reguladores y a otras partes interesadas, lo que exactamente ocurrió. Con base en los hallazgos, usted también debe ser capaz de identificar las acciones remediales a ser tomadas. Esto puede ayudarle a usted a conseguir que estén en funcionamiento los controles internos correctos, así como también a ayudar a restaurar la confianza del público.”

La organización y la estructura del equipo interno de respuesta a la investigación también pueden ser críticos, dice nuestro colega Kerry Francis, presidente de la junta de Deloitte Financial Advisory Services LLP.

Por ejemplo, si la denuncia se relaciona con la presentación de reportes financieros (pero no incluye denuncias contra la administración), usted esperaría ver que alguien de auditoría interna con antecedentes en finanzas / contabilidad participe en la investigación. Quién en últimas será responsable por la supervisión de la investigación es otra preocupación clave. ¿Es el comité de auditoría, la junta de directores, o alguien de la administración que no esté implicado en la denuncia?

Una pregunta táctica clave a considerar es si los miembros del equipo interno de investigación han sido entrenados para dirigir investigaciones, dice Francis. “¿Entienden los problemas relacionados con la cadena de custodia? ¿Han sido entrenados para usar las tecnologías apropiadas? ¿Conocen cómo realizar entrevistas que sean apropiadas? ¿Están adquiriendo los datos de la manera apropiada? ¿Analizan los datos y los hechos de manera apropiada? Esas son las preguntas que la compañía puede responder para prepararse a sí misma antes de dirigir investigaciones internas.”

Cuándo solicitar ayuda

Nosotros hemos observado que un aspecto esencial de la capacidad de recuperación corporativa es saber cuándo escalar las respuestas a la crisis. Las corporaciones que tienen capacidad de recuperación desarrollan procedimientos de toma de decisiones que les permiten determinar cuándo puede ser necesario buscar recursos externos tales como contadores forenses y cuándo puede ser adecuado confiar en los recursos internos. Aquí hay una lista breve de criterios que la compañía puede considerar durante el proceso de toma de decisiones:

- ¿Los estados financieros de la compañía podrían ser afectados por denuncias de fraude?
- ¿Están potencialmente involucrados funcionarios de la compañía u otros ejecutivos principales?
- ¿Con las denuncias se perjudica la marca de la compañía o disminuye su reputación?
- ¿Cuál es la probabilidad de que las denuncias de fraude se le revelen al público?

No toda situación llega al nivel de preocupación que requiere ayuda externa. Por ejemplo los casos diarios de malversación de fondos a menudo pueden ser manejados por recursos confiables entrenados internamente tales como el personal de fraude y seguridad o los auditores internos, trabajando bajo la dirección del abogado interno.

Dado que crece el impacto potencial (no solo la cantidad) del fraude o de la corrupción denunciados, o dado que más personas principales están potencialmente tocadas por las denuncias, de la misma manera crece el valor de la investigación independiente y objetiva. Tal y como lo señala Fujimoto, “las compañías necesitan

pensar respecto de vale la pena el riesgo de la investigación liderada por la administración.”

Por ejemplo, ¿la liderada por la administración intentaría enviar la señal equivocada? ¿El hecho de que fuera realizada por personal en-casa sugeriría un nivel de no-independencia que podría menoscabar los resultados de la investigación? ¿Cómo otras partes interesadas, tales como los auditores externos, la SEC y el Departamento de Justicia, ven los resultados de tal investigación?

Dada la dificultad de esas preguntas, sería prudente discutir las e incorporar los resultados en su plan de respuesta frente al fraude, antes de que ocurra una denuncia seria de fraude.

Establecer, por adelantado, protocolos de investigación

Un área donde algunas compañías han entrado en problemas es con la manera como fueron realizadas sus investigaciones, lo cual puede impactar de manera adversa la credibilidad de la investigación o conducir a que se hagan cargos contra las personas y la compañía que realizó la investigación.

Nosotros algunas veces describimos las investigaciones como que es similar a bailar ballet en un campo minado. Requiere una coreografía cuidadosa. Por ejemplo, investigadores con exceso de celo a veces ocultan sus identidades para obtener registros telefónicos privados a los cuales no tienen derecho. El uso de investigadores experimentados puede ayudar a preservar la reputación de la compañía y la de quienes llevan a cabo la investigación.

Las entrevistas tienen que ser realizadas de manera que se eviten violaciones de la ley, tales como “privación de la libertad” de quienes son entrevistados. Y cualesquiera búsquedas en computadores, escritorios o gavetas de los empleados necesitan cumplir con las leyes que protegen la privacidad de los empleados.

Lo relacionado con las expectativas de privacidad y los estándares legales es crecientemente complejo, especialmente para las compañías que operan internacionalmente en múltiples jurisdicciones. Un enfoque para esto es que la compañía busque opiniones legales para desarrollar la hoja de ruta de lo que se puede y de lo que no se puede hacer en las jurisdicciones donde hacen negocios, y revisar periódicamente la hoja de ruta.

Establecer protocolos para las investigaciones, que gobiernen cómo se realizará la investigación, puede ayudarle a la compañía a lograr credibilidad por la investigación y reducir el riesgo de reclamos que contra la compañía surjan a partir de la investigación. Esos protocolos pueden ser establecidos antes de cada investigación, o, mejor aún, ser establecidos por su asesor legal para uso en todas las investigaciones. Si su compañía no los tiene en funcionamiento, ahora puede ser una buena época para desarrollarlos.

Recaudo y conservación de datos cruciales

Otro de nuestros colegas, Kevin Condon, observa que el primer paso más importante en cualquier investigación es preservar y recoger los datos que son potencialmente relevantes como evidencia. La mayoría de las investigaciones comienzan en los departamentos de contabilidad y de finanzas, pero evidencia importante también se puede encontrar en ventas, almacenamiento, envíos, compras, tecnología de la información, recursos humanos y otras áreas funcionales clave a través de la compañía.

La evidencia que es potencialmente relevante se puede encontrar en formatos tanto en papel como electrónicos, incluyendo documentos en procesadores de texto, hojas de cálculo, presentaciones, libros, bases de datos y correos electrónicos. Para algunas cuentas, los datos electrónicos hoy representan el 97 por ciento de la información que las compañías conservan. Las investigaciones del fraude reflejan esta estadística; de manera creciente requieren sofisticadas capacidades de computación forense y de manejo de evidencia electrónica, las cuales son un conjunto de habilidades especializadas.

La acción rápida puede ser esencial para asegurar la evidencia, especialmente la evidencia electrónica. Las personas que cometen fraude y corrupción pueden buscar cubrir sus rastros mediante el destruir evidencia que pueda incriminarlos. La acción pronta de los investigadores incrementa la probabilidad de que esta evidencia se pueda asegurar a partir de archivos de respaldo, o sea, recuperada a partir de archivos eliminados que todavía no hayan sido sobre-escritos. Además, la evidencia electrónica puede ser destruida mediante operaciones diarias de TI tales como volver a usar cintas de respaldo o purga automática de archivos eliminados. Asegurar la evidencia crítica y lograr una investigación exitosa puede depender de tener capacidades de computación forense listas para ser desplegadas en el momento del aviso.

“Muchos sistemas de operación por computador no siempre funcionan como las personas lo esperan” de acuerdo con nuestro colega Bruce Hartley, un especialista en recuperación electrónica. “A menudo realmente no eliminan las cosas; justamente pueden eliminar punteros para las cosas. Muchas veces cuando hacemos una copia bit por bit de un disco duro y la búsqueda de cadenas de texto, obtenemos todos los tipos de cosas que las personas no se dan cuenta están residentes en sus máquinas. Las personas que pueden estar cometiendo fraude pueden haber borrado su caché y enviar mensajes usando un sistema de correo electrónico personal o a través de mensajería instantánea, pero los contenidos de hecho pueden ser rastreables.”

Tenga las precauciones necesarias para asegurar que no se corrompan los datos, dice Condon. Los individuos con documentos y otros datos potencialmente relevantes sería instruidos para salvaguardarlos y no modificarlos o descargarlos. Los investigadores o abogados que trabajen con especialistas en computación forense identifican y obtienen la evidencia de una manera que preserva su integridad y

su admisibilidad en potenciales procesos legales. Crucial para esta tarea es que el equipo de investigación esté entrenado en los problemas relacionados con el manejo de evidencia y la cadena de custodia. Usted no quiere descubrir que su evidencia crítica es considerada inadmisibile en la corte o, peor aún, corrompida o destruida, a causa de que fue manejada de una manera inadecuada.

En la medida en que se obtienen y analizan los documentos relevantes, el equipo de investigación avanzará y comenzará a realizar entrevistas. Típicamente, los investigadores comienzan identificando y entrevistando los testigos más jóvenes y avanzan en la estructura corporativa, elaborando su entendimiento del rol de los individuos más principales. Este proceso a menudo revela evidencia y testigos adicionales, identifica vínculos adicionales entre las personas y los documentos relevantes, y coloca mayor presión en quienes estando más arriba pueden haber cometido fraude u otras malversaciones.

Nuevos desafíos, nuevas tecnologías

Los cambios en la conservación de los registros corporativos y en las prácticas de retención de documentos, sean realizados con el fin de prepararse para desastres o para cumplir con regulaciones mayores o con requerimientos de cumplimiento forzoso o de litigios (e.g. obligaciones de descubrimiento electrónico según las revisiones realizadas en el 2006 a las Federal Rules of Civil Procedure), han conducido a nuevos desafíos y oportunidades para los investigadores corporativos que enfrentan la explosión de volúmenes de datos electrónicos.

Un desafío es que las cortes y los reguladores se están volviendo menos amables con las compañías que fallan en preservar, localizar y producir evidencia de respuesta a partir de su información almacenada electrónicamente (ESI = electronically stored information). Las reglas federales revisadas y las equivalentes de muchos estados, por ejemplo, han aumentado las obligaciones puestas en quienes litigan y en los potenciales litigantes para preparar y suministrar mapas de datos que muestren la localización de todos los ESI en los sistemas computarizados activos y archivados de la compañía.

La falla en cumplir con esas obligaciones coloca a la compañía en una desventaja cara a cara con las partes oponentes que están más preparados para "reunirse y hablar" o con los investigadores del gobierno que le dan crédito a la "cooperación." Inversamente, surgen oportunidades para las compañías que estén preparadas para "reunirse y hablar" o para quienes "cooperen" con las investigaciones gubernamentales.

Otro desafío es el carácter penetrante y la complejidad de cierta ESI, especialmente el correo electrónico. Casi todo el mundo usa el correo electrónico. Algunos empleados tienen múltiples cuentas más mensajería instantánea, y tales comunicaciones a menudo crecen dentro de los "hilos" continuos que implican los múltiples

destinatarios y las numerosas respuestas y re-envíos. Los correos electrónicos pueden archivar en el computador del usuario o en un servidor de la red. Sin embargo, algunas veces los correos electrónicos son borrados automáticamente mediante políticas de retención de TI.

No son difíciles de imaginar los desafíos que se tienen para identificar ESI potencialmente relevante – correos electrónicos, documentos, hojas de cálculo e incluso mensajes de voz – a través de una empresa en expansión y a nivel del computador personal, preservando y obteniendo información que es agregada o modificada tanto en un punto en el tiempo como incrementalmente. Estos desafíos pueden ser emprendimientos costosos y complicados para las compañías. También generan distintos peligros si no se llevan de una manera que cumpla con la ley. De manera creciente las cortes están dispuestas a imponer sanciones a los abogados y a las compañías por los pasos equivocados dados en el proceso de descubrimiento electrónico, y en algunos casos de manera efectiva deciden los méritos del caso con base en la carencia de fidelidad en el procedimiento.

Afortunadamente, se están desarrollando tecnologías más recientes para ayudar a las compañías con esos requerimientos. Especialmente prometedoras son las tecnologías de recolección remota. Esas tecnologías pueden ser instaladas en cada PC de la compañía y usadas para la búsqueda centralizada de evidencia potencialmente relevante contenida en los PC, guardándola luego en servidores diseñados para preservar la evidencia. Por consiguiente, se pueden configurar comandos de búsqueda que permanezcan en los PC y obtengan información recientemente desarrollada que sea potencialmente relevante y la transfieran al servidor de almacenamiento. Este proceso puede ser iniciado cuando se desee, ya sea a partir de la notificación del litigio, o cuando la compañía conozca de una investigación gubernamental, o como parte del control continuo para proteger los activos de la compañía frente a pérdida, apropiación indebida o uso indebido.

En la medida en que se mejora la tecnología, los desafíos que genera ESI abren nuevas oportunidades para los investigadores. Las complejidades de la preservación y revisión de los correos electrónicos ya son mitigadas por nuevas herramientas para descubrir el fraude. Los paquetes de software recientemente emitidos pueden rastrear gráficamente las comunicaciones realizadas mediante correo electrónico, dándole a los investigadores la posibilidad de mirar para descubrir quién dijo, qué dijo y cuándo. Otras herramientas agrupan visualmente los correos electrónicos de acuerdo con los conceptos, haciendo más fácil centrarse en la actividad de la cual se sospecha.

Puede llegar el día en que los investigadores serán capaces de socavar los computadores corporativos en búsqueda de evidencia potencialmente relevante, tal como correos electrónicos, recogerla y preservarla para el cumplimiento legal, e investigar el fraude, todo ello realizado remotamente desde una localización centralizada. Por supuesto continúan existiendo desafíos en la forma de PDA, unidades portátiles de almacenamiento, cuentas personales de correo electrónico, cuentas en servidores personales, y otras formas de dispositivos no-corporativos.

Comunicación - suficiente pero no demasiada

También es importante mantener un canal abierto de comunicación entre los miembros del equipo de investigación de manera que las personas entiendan el propósito del proceso y sus roles. Pero las comunicaciones con quienes son externos para el equipo generalmente son herméticamente controladas para perjudicar la investigación, sin querer renunciar a los privilegios legales o llevar a cargos de difamación.

“Mantenga oportunamente informadas a todas las partes interesadas” dice Condon. “Asegúrese que las diversas partes del equipo se comunican unas con otras y que se les suministran actualizaciones al comité de auditoría, auditores externos, reguladores y administración, según sea apropiado.” El asesor legal que lidera la investigación típicamente administra el proceso de comunicación para asegurar que se comparte solamente la información que sea apropiada.

Los beneficios del sistema de administración de casos

Para la administración principal puede ser desafiante vigilar el estado de una sola investigación del fraude, especialmente si se extiende a múltiples unidades de negocio en la compañía y a muchas personas diferentes. Ahora imagine a una compañía multinacional grande que puede tratar con decenas o cientos de situaciones de potencial comportamiento equivocado de varios tipos durante el curso del año. Puede ser extremadamente difícil asegurar que cada uno de ellos se maneja apropiada y consistentemente.

Los sistemas de administración de casos crecientemente están siendo usados por las compañías líderes para conservar el registro de las denuncias recibidas y el estado de las acciones de la compañía para abordar el problema. Los sistemas más sofisticados proveen capacidades de flujo de trabajo para ayudar a las compañías a asignar las tareas de seguimiento y dirigir las al personal apropiado al mismo tiempo que se guarda el rastro de los elementos pendientes. Esta funcionalidad tiene el potencial de mejorar la productividad al mismo tiempo que se orientan la consistencia y la calidad.

Algunos proveedores externos de líneas directas para denuncias anónimas ofrecen tales sistemas de administración de casos y pueden alimentar directamente en el sistema los nuevos reportes de las líneas directas. También pueden permitirle a la compañía ingresar en el sistema los reportes recibidos a través de otros medios, tales como los comunicados directamente a la función legal, recursos humanos, ética, fraude, seguridad, servicio al cliente, auditoría interna, comité de auditoría, junta de directores, o a los supervisores o administradores en cualquier parte de la compañía.

Cuando el sistema de administración de casos se usa para rastrear la solución de las denuncias de comportamiento equivocado, puede ser un depósito rico de información que se pueda usar para fortalecer el proceso de valoración del riesgo de fraude y corrupción de la compañía. Puede suministrar datos para medir el desempeño de la compañía en la solución pronta de los problemas o en la aplicación consistente de la disciplina. En resumen, puede permitir el mejoramiento del desempeño.

El asesor legal puede participar en la estructuración de los contenidos y en el uso del sistema de administración de casos, de manera que se eviten incumplimientos de privilegios legales o de confidencialidad. El despliegue de las herramientas de administración de casos puede ofrecer un nivel nuevo de sofisticación y administración para la solución del fraude, la corrupción y otras denuncias en las compañías más complejas del presente.

Remediación - obtener mayor valor de las investigaciones

Las compañías líderes usan las investigaciones del fraude y la corrupción no solo para conocer qué sucedió sino también para identificar vulnerabilidades en sus procesos centrales de negocio y debilidades en sus controles internos. Luego las fijan, no solo en la unidad de negocio donde surgen sino en toda la empresa. De esa manera pueden obtener mayor valor de las investigaciones del fraude e incrementar sus capacidades de prevención del fraude.

Esto puede parecer simple sentido común, pero demasiado a menudo las compañías se dedican a apagar los incendios inmediatos y no se toman el tiempo para prevenir de mejor manera las futuras. O implementan procesos y mejoramientos del control, pero solamente en la unidad de negocios donde surge. Las islas de operación, los desafíos que genera la comunicación, o la carencia de una cultura colectiva anti-fraude pueden disuadir a las personas de compartir las luces que resultan de las investigaciones del fraude, conduciendo a que otras partes de la compañía aprendan por el camino difícil. Esta puede ser una manera costosa de operar.

Tal y como lo señalamos antes, lo que en esta área distingue a las compañías más efectivas, de acuerdo con nuestra experiencia, es que acogen la oportunidad de aprender a partir de los incidentes de fraude y corrupción. Se toman el tiempo para identificar las vulnerabilidades en los procesos de negocio y en los controles internos, antes que permitir que ocurra el comportamiento equivocado. En el diseño de los procesos y en los mejoramientos de los controles implican a sus auditores internos y a otros consultores.

E implementan esos mejoramientos a nivel de la empresa. No es la ciencia de los cohetes; pero toma la diligencia y el apoyo de la administración para que ello ocurra. Nosotros consideramos que las compañías que emplean esos principios tendrán más capacidad de recuperación cuando sean enfrentadas por el fraude y la corrupción.

Los roles de los jugadores (incluyendo los suyos)

Puntos clave:

- ▶ Cuando mejor entienda su negocio, mejor preparado puede estar para administrar de manera proactiva los riesgos de fraude y corrupción y para enfrentar el fraude cuando ocurra.
- ▶ La administración del riesgo de fraude y corrupción depende de la cooperación y coordinación estrechas de la junta, el comité de auditoría, la administración, el personal y la función de auditoría interna.
- ▶ Todos en la compañía tienen la responsabilidad básica por ayudar a prevenir y detectar el fraude y la corrupción. Uno de los roles clave de la administración es educar y fomentar que los empleados hagan esto.
- ▶ La junta y el comité de auditoría juegan roles importantes en la administración del riesgo de fraude y corrupción, proveyendo supervisión y un crucial peso y contra peso sobre la administración.

Nuevas reglas, nuevas responsabilidades

La primera década del siglo 21 ha estado caracterizada por una cadena, virtualmente sin precedentes, de desarrollos en el terreno del gobierno corporativo. La protesta del público que derivó en la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 y la consiguiente implementación de esa legislación dio origen a una cantidad de reformas y modificaciones al sistema de presentación de reportes financieros. Puede ser razonable decir que muchas compañías todavía están sorteando esos desafíos y lidiando con sus diversas implicaciones. La crisis financiera de 2008 reveló problemas adicionales relacionados con la efectividad de la administración del riesgo en una variedad de áreas.

En la mayoría de las áreas todavía aplican las viejas reglas – en cuanto más completamente conozca y entienda su negocio, mejor preparado estará para enfrentar los desafíos y los obstáculos que inevitablemente surgen.

Si bien esto puede parecer obvio, la revisión de algunos de los fracasos más espectaculares del pasado reciente muestra que en muchos casos los ejecutivos y las juntas parece que no han entendido plenamente los riesgos del negocio que les encargaron operar.

Si usted no entiende el negocio, virtualmente es imposible que entienda los riesgos asociados con ese negocio. Entonces, la primera regla de la administración de los riesgos de fraude y corrupción es: *Conozca su negocio*.

Pero hay suficientes reglas nuevas para justificar la revisión de cómo desde el año 2002 ha cambiado el panorama del gobierno corporativo, observando incluso que probablemente se realizarán más cambios como resultado del problema de las hipotecas sub-prime y la consiguiente crisis financiera de 2008.

Si bien el impacto de Sarbanes-Oxley ha sido significativo, también es importante recordar que fue sólo un componente del esfuerzo más amplio para restaurar la confianza del público en los mercados de capital. En el discurso presentado en febrero de 2002 por Harvey Pitt, entonces presidente de la Securities and Exchange Commission (SEC), Pitt solicitó que las organizaciones nacionales auto-regulatorias (SRO = self-regulatory organizations), tales como la New York Stock Exchange (NYSE) y NASDAQ, revisaran de manera crítica sus estándares de registro y propusieran modificaciones para fortalecer el gobierno corporativo de las compañías registradas.

Como resultado, NYSE y NASDAQ desarrollaron por separado propuestas para nuevas reglas de gobierno corporativo y las propusieron para consideración de la SEC. Luego de revisar los comentarios públicos y de las diversas enmiendas presentadas por las SRO, el 4 de noviembre de 2003 la SEC aprobó los nuevos estándares de gobierno corporativo para las entidades registradas.

Los nuevos estándares de NYSE y NASDAQ incluyen un rango de requerimientos que afectan a las juntas de directores, a ciertos comités de la junta y a la administración. Por ejemplo, ambos conjuntos de estándares:

- Requieren que la mayoría de la junta esté compuesta por directores independientes.
- Fortalecen el criterio para la determinación del director independiente.
- La responsabilidad por la nominación del director y por la compensación del ejecutivo la colocan en manos de los directores independientes.
- Requieren reuniones separadas para los miembros de la junta que son no-administración o independientes.
- Requieren un código de conducta/ética de negocios para todos los directores, funcionarios y empleados.

Entre otras determinaciones, los estándares de NYSE requieren que las compañías establezcan y revelen guías de gobierno corporativo que aborden los criterios especificados; los estándares de NASDAQ requieren que las compañías hagan un anuncio público si reciben una opinión de auditoría con énfasis de empresa en marcha.

Además de las diversas prácticas generales de gobierno cubiertas, los nuevos estándares de registro modificaron una cantidad de requerimientos del comité de auditoría, incluyendo criterios de composición y responsabilidades.

En cuanto se refiere a la especificación de las responsabilidades del comité de auditoría los estándares de NYSE son más detallados que los estándares de NASDAQ. Muchas de las responsabilidades que se especifican en los estándares de NYSE, pero que no se especifican en los estándares de NASDAQ, se han vuelto práctica común para una cantidad de compañías públicas, independiente de si están registradas.

En cualquier caso, para la administración principal es absolutamente crucial tener un entendimiento amplio de los roles y responsabilidades de los diferentes jugadores que participan en una estrategia fuerte de administración del riesgo de fraude y corrupción.

De acuerdo con nuestro punto de vista, la administración del riesgo de fraude y corrupción depende de la cooperación y coordinación estrechas de la junta, el comité de auditoría, la administración, el personal y la función de auditoría interna. Es esencial que todos tengan un dominio básico de quién es responsable de hacer qué.

Otro punto importante es qué jugadores están administrando los riesgos de fraude y corrupción. No solo es vital reconocer que virtualmente toda la compañía tiene que participar de alguna manera, también es importante observar los problemas relacionados con la formalización de los roles y responsabilidades. *Managing the*

Business Risk of Fraud: A Practical Guide [Administración del riesgo de fraude del negocio: una guía práctica] precisa esto:

Para ayudar a asegurar que el programa de administración del riesgo de fraude de la organización es efectivo, es importante entender los roles y las responsabilidades que el personal de todos los niveles de la organización tiene en relación con la administración del riesgo de fraude. Las políticas, las descripciones del trabajo, los estatutos y/o las delegaciones de autoridad deben definir los roles y las responsabilidades asociados con la administración del riesgo de fraude. En particular, la documentación debe articular quién es responsable por la supervisión del gobierno del control del fraude (e.g. el rol y la responsabilidad de la junta de directores y/o del comité de la junta que sea designado). La documentación también debe reflejar la responsabilidad de la administración por el diseño y la implementación de la estrategia frente al riesgo de fraude, así como los diferentes segmentos de la organización que apoyan la administración del riesgo de fraude.

La junta de directores y el comité de auditoría

Según las nuevas reglas de registro, el comité de auditoría de la junta ha surgido como un punto crucial de conexión entre los diversos niveles y áreas de la compañía que son responsables por la administración de los riesgos de fraude. Además de supervisar el proceso de presentación de reportes financieros y los controles internos de la compañía, el comité de auditoría sirve como la interfaz entre la compañía y su auditor externo.

En relación con la administración del riesgo de fraude y corrupción, los roles y las responsabilidades de la junta y del comité de auditoría generalmente incluyen:

- Establecer el correcto tono desde lo alto.
- Entender qué constituye riesgo de fraude y corrupción.
- Participar de manera apropiada con quienes tienen a cargo el gobierno en una capacidad de supervisión.
- Realizar sus propias discusiones que conlleven lluvias de ideas, incluyendo la discusión específica sobre cómo la administración principal puede intentar eludir los controles existentes.
- Revisar y aprobar la valoración del riesgo de fraude y corrupción realizada por la administración.
- Supervisar el programa de denuncias anónimas y el cumplimiento forzoso del código de conducta por parte de la administración.
- Evaluar la efectividad de la administración en el establecimiento de controles contra el fraude, haciéndolo a la luz de cualesquiera deficiencias identificadas.
- Reportar las violaciones, incluyendo el fraude, a las agencias regulatorias.

Administración

En últimas, la administración es responsable por implementar y respaldar las políticas y los procedimientos diseñados para mitigar los riesgos de fraude y corrupción y por salvaguardar los activos de la compañía. La administración también es responsable por asegurar que los controles y procesos para la mitigación del riesgo están actualizados y funcionan de manera apropiada.

Adicionalmente, por supuesto, la administración es responsable por los estados financieros de la compañía. Para las entidades registradas ante la SEC, se requiere que el CEO y el CFO certifiquen los estados financieros de la compañía, subrayando sus responsabilidades fiduciarias y personales.

En relación con la administración del riesgo de fraude los roles y responsabilidades de la administración generalmente incluyen:

- Realizar una valoración periódica del riesgo de fraude y corrupción.
- Establecer y mantener los controles contra el fraude.
- Mantener documentación adecuada del diseño de los controles contra el fraude.
- Evaluar la efectividad del diseño y la operación de los controles contra el fraude.
- Evaluar y comunicar las deficiencias del control contra el fraude.
- Educar a los empleados en ética y fraude.
- Establecer y modelar el tono ético que sea correcto para la compañía.
- Hacer forzoso el cumplimiento del código de ética.

Algunos ejecutivos y otros administradores en la compañía pueden ser renuentes a aceptar esas responsabilidades, pesando quizás que ese no es su trabajo. ¿Cómo pueden ser persuadidos de que para la compañía es importante que hagan ese trabajo y que lo hagan bien? Gavin Ingram es el Corporate Counsel Asia para BlueScope Steel Limited, la compañía líder en acero en Australia y Nueva Zelanda, con operaciones en Asia y Estados Unidos. De acuerdo con Gavin, "se regresa a la cultura de la organización. Yo hago un paralelo con nuestra cultura de seguridad. Por encima de todo nosotros valoramos la seguridad de nuestros empleados y hacemos que cero daños sea la prioridad número uno. Todos en la organización tienen una parte por jugar en hacer que nuestros empleados se sientan seguros y nosotros consideramos que ello es lo mismo con la conducta de negocios. Nosotros dejamos muy claro que la conducta de negocios es responsabilidad de todos."

Hay varias funciones que pueden desempeñar partes de los roles y responsabilidades de la administración. Por ejemplo, Cumplimiento y/o Legal podrían ser responsables por hacer forzoso el cumplimiento del código de conducta, educar a los empleados en ética y fraude, y trabajar con el CEO/Presidente para establecer y modelar el tono ético que sea correcto para la compañía. La función de administración del riesgo podría ser responsable por facilitar la valoración del riesgo de fraude y corrupción, con participación de varias funciones a través de la compañía. Finanzas

y Contabilidad, con ayuda de Auditoría Interna, pueden ser responsables por evaluar la efectividad del diseño y la operación de los controles financieros y la comunicación de las deficiencias.

Un conjunto amplio de funciones típicamente establecería y mantendría los controles contra el fraude, incluyendo finanzas y contabilidad, tecnología de la información, recursos humanos, cumplimiento, legal, seguridad y prevención de pérdidas.

Si antes hubo alguna duda sobre las responsabilidades por los controles anti-fraude, la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 hizo las cosas más ciertas. Permítanos comenzar mirando algunos de los requerimientos para las entidades registradas ante la SEC.

La Sección 404 de la Ley Sarbanes-Oxley de 2002, *Valoración de los controles internos, a cargo de la administración*, requiere que la administración de la compañía registre un reporte anual respecto del control interno sobre la presentación de reportes financieros.

La resultante regla final de la SEC: *Management's Reports on Internal Control Over Financial Reporting and Certification of Disclosure in Exchange Act Periodic Reports* [Reportes de la administración respecto del control interno sobre la presentación de reportes financieros y certificación de la revelación contenida en los reportes periódicos de la Ley de Intercambio] ofrece orientación sobre las responsabilidades de la administración relacionadas con el fraude:

La valoración del control interno sobre la presentación de reportes financieros de la compañía se tiene que basar en procedimientos que sean suficientes tanto para evaluar su diseño como para probar la efectividad de su operación. Los controles sujetos a tal valoración incluyen... controles relacionados con la prevención, identificación y detección del fraude. (vea la nota de pie de página 2).

La orientación de la SEC, dirigida a la administración, sobre la sección 404 de Sarbanes-Oxley, emitida en agosto de 2007, enfatiza la importancia que los programas y controles anti-fraude tienen en los controles internos sobre el proceso de presentación de reportes financieros de la compañía. Esta orientación señala:

La evaluación que hace la administración, respecto del riesgo de declaración equivocada, debe incluir consideración de la vulnerabilidad de la entidad frente a la actividad fraudulenta (por ejemplo, presentación fraudulenta de reportes financieros; uso indebido de activos y corrupción), y de si cualquiera de esa exposición podría resultar en una declaración equivocada material de los estados financieros.

La administración debe reconocer que el riesgo de declaración equivocada material debida a fraude ordinariamente existe en cualquier organización, independiente del tipo o tamaño, y puede variar según la localización o segmento específico y por cada elemento individual de la presentación de reportes financieros. Por ejemplo, un tipo de riesgo de fraude que ha resultado en presentación fraudulenta de reportes financieros en compañías de todos los tamaños y tipos es el riesgo de eludir de manera inapropiada los controles internos en el proceso de presentación de reportes financieros. Si bien la identificación del riesgo de

fraude no es necesariamente indicador de que ha ocurrido fraude, la ausencia de un fraude identificado no es indicador de que no existe fraude. Más aún, esas valoraciones del riesgo se usan al evaluar si han sido implementados controles adecuados.

Nuestra discusión de la valoración del riesgo de fraude y corrupción, contenida en el Capítulo 5, ilustra los desafíos operacionales que se pueden encontrar cuando se implementa esta orientación, especialmente alrededor del problema de que la administración eluda los controles internos. Observar por adelantado esos problemas puede ayudarle a abordarlos y producir un mejor resultado.

Personal

No es una exageración decir que en el actual entorno de los negocios se espera más de todos. En la medida en que se achatan las jerarquías corporativas, la responsabilidad personal se vuelve más importante en cada nivel. Por lo tanto, cada empleado se ha vuelto un jugador potencialmente valioso en la estrategia de administración del riesgo de fraude y corrupción de la compañía.

En relación con la administración del riesgo de fraude y corrupción, los roles y responsabilidades del personal generalmente incluyen:

- Entender su rol en la administración de los riesgos de fraude y corrupción.
- Leer y entender las políticas y los procedimientos.
- Participar en el proceso de crear un ambiente de control fuerte.
- Participación de los propietarios de los riesgos de negocio, en las lluvias de ideas sobre el riesgo de fraude y corrupción.
- Ser conscientes de las banderas rojas.
- Reportar las incidencias del fraude y la corrupción potenciales.

Previamente hemos observado el rol clave que los soplos pueden jugar en la detección de los esquemas de fraude y corrupción, así como el requerimiento para que las entidades registradas ante la SEC desplieguen mecanismos confidenciales de presentación de reportes tales como las líneas directas. También observamos las dificultades que existen en resistir que la administración eluda los controles. En ambas áreas, la variable más importante es si el personal cree en que la compañía rechaza el fraude y la corrupción y ha incorporado esa posición psicológica en su comportamiento corporativo diario.

La fuerza de trabajo juega claramente un rol fundamentalmente importante como guardián y vigilante. Sin embargo, para que los empleados jueguen este rol crítico tienen que estar cómodos usando las líneas directas y estar cómodos frente a los intentos para resistirse a los controles. El desarrollo de ese nivel de comodidad comienza con el tono desde lo alto de la compañía, pero se extiende a las muchas características de la relación del personal con la compañía, desde las políticas de compensación, a las recompensas por transparencia, a la evaluación del desempeño.

Auditoría interna

En muchas compañías, la función de auditoría interna reporta directa y principalmente al comité de auditoría, dándosele un grado más alto de independencia frente a la administración que la que tenía en el pasado. Con mayor independencia, sin embargo, viene responsabilidad aumentada. Se espera que la auditoría interna se comunique rápidamente con el comité de auditoría, particularmente cuando haya desviaciones importantes de las políticas o procedimientos, o cuando haya rupturas importantes en los controles.

En relación con la administración del riesgo de fraude y corrupción, los roles y las responsabilidades de la auditoría interna generalmente incluyen:

- Respaldo a la administración en la educación del personal en relación con la ética, el fraude y la corrupción.
- Ayudar en la evaluación de los factores del riesgo de fraude, los riesgos de fraude y corrupción, y los esquemas.
- Ayudar en el desarrollo de controles contra el fraude, haciéndolo con base en su entendimiento de las operaciones y los hallazgos de auditoría interna.
- Monitorear el cumplimiento, incluyendo la interrogación de bases de datos y aplicaciones.
- Respaldo al comité de auditoría mediante el realizar una auditoría proactiva frente al fraude para abordar el riesgo de que la administración eluda los controles.
- Realizar monitoreo proactivo de los diversos aspectos del programa de administración del riesgo de fraude y corrupción.

Por supuesto, esto implica que auditoría tenga personal y financiación apropiados. El rol apropiado de la auditoría interna puede ser ahogado en más de una manera. En el caso de los abusos en el Programa Petróleo por Alimentos de Naciones Unidas, por ejemplo, el Independent Inquiry Committee liderado por Paul Volcker encontró que la función de auditoría interna fue comprometida no solo por interferencia de la administración del programa, sino también por recortes severos en el personal y restricciones presupuestales. El resultado neto fue que auditoría interna no fue capaz de realizar exámenes en Iraq, el principal sitio de los abusos, y por consiguiente no fue capaz de detectar la desenfrenada corrupción que ocurrió.

De manera interesante, el ejemplo de la auditoría interna y del Programa de Petróleo por Alimentos también genera la pregunta fundamental de la competencia y la manera como las restricciones presupuestales pueden obstaculizar el desarrollo de competencias que sean apropiadas. Nosotros hemos resaltado la importancia de las valoraciones del riesgo de corrupción. En el momento en que Naciones Unidas intentó moverse hacia auditorías basadas en riesgo, los auditores internos solicitaron fondos para contratar un consultor que les ayudara a desarrollar competencia adicional para usarla en las auditorías de Petróleo por Alimentos. La solicitud fue negada por la administración ejecutiva del programa. En retrospectiva,

el comité de Mr. Volcker encontró que nunca se había llevado a cabo una valoración competente del riesgo.

Audidores independientes

El rol de los auditores independientes se describe en el Statement on Auditing Standards (SAS) No. 1, *Codification of Auditing Standards and Procedures* (AICPA, *Professional Standards*, vol. 1, AU section 110, "Responsibilities and Functions of the Independent Auditor") [Declaraciones sobre los estándares de auditoría No. 1, *Codificación de los estándares y procedimientos de auditoría* (AICPA, Estándares profesionales, vol. 1, AU sección 110, "Responsabilidades y funciones del auditor independiente")], el cual señala:

El objetivo de la auditoría ordinaria de estados financieros realizada por el auditor independiente es la expresión de una opinión sobre la equidad con la cual presentan, en todos los aspectos materiales, la posición financiera, los resultados de las operaciones y sus flujos de efectivo en conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

La AU sección 110 también señala:

El auditor tiene la responsabilidad de planear y desempeñar la auditoría para obtener seguridad razonable respecto de si los estados financieros están libres de declaración equivocada material, causada ya sea por error o por fraude.

La AU sección 316, "Consideración del fraude en la auditoría de estados financieros", establece estándares y proporciona orientación a los auditores para cumplir plenamente esa responsabilidad, en lo que se relaciona con el fraude, en la auditoría de estados financieros dirigida de acuerdo con los estándares de auditoría generalmente aceptados.

La presentación de reportes sobre el control interno actualmente no hace parte de la mayoría de las auditorías de estados financieros, tales como las de las compañías privadas o de las compañías públicas más pequeñas. Actualmente, según la sección 404 de la Ley Sarbanes-Oxley a algunas compañías públicas grandes se les requiere que sus auditores independientes auditen y reporten sobre la valoración que haga la administración respecto del control interno sobre la presentación de reportes financieros. El control interno sobre la presentación de reportes financieros abarca ciertos controles contra el fraude.

El estándar que gobierna la evaluación que hace el auditor independiente respecto de los controles internos sobre la presentación de reportes financieros es emitido por la Public Company Accounting Oversight Board. Es el Estándar de Auditoría No. 5 y señala:

... el riesgo de que el control interno sobre la presentación de reportes financieros de la compañía fallará en prevenir o detectar a declaración equivocada causada por fraude usualmente es más alto que el riesgo de la falla en prevenir o detectar error. El auditor debe centrar más su atención en las áreas de riesgo más alto.

Este estándar también señala:

Cuando planea y desempeña la auditoría del control interno sobre la presentación de reportes financieros, el auditor debe tener en cuenta los resultados de su valoración del riesgo de fraude. Como parte de la identificación y prueba de los controles a nivel de entidad, tal y como se discute comenzando el párrafo 22, y al seleccionar los otros controles a probar, tal y como se discute al comienzo del párrafo 39, el auditor debe examinar si los controles de la compañía abordan de manera suficiente los riesgos identificados de declaración equivocada material debida a fraude, así como los controles que tienen la intención de abordar el riesgo de que la administración eluda los otros controles.

Estos requerimientos actualmente sólo son aplicables a ciertas compañías públicas grandes ("entidades registradas aceleradas"). Queda por ver si esas medidas adicionales que ayudan a abordar el riesgo de fraude serán implementadas también por las compañías públicas más pequeñas. La implementación ha sido diferida varias veces por los reguladores y continúa siendo tema de debate público.

Otros consultores

La administración y la junta también deben considerar pedirle a consultores externos que ayuden en el desarrollo de los programas de administración del riesgo de fraude. Tales consultores a menudo tienen conocimiento sustancial no solo en relación con lo que es posible en la administración del riesgo de fraude y corrupción, sino también sobre los controles particulares y la comparación con la industria que pueden ser esenciales para balancear y afinar los controles en relación con los riesgos que dominen en la industria.

En este libro hemos subrayado el rol fundamental de la valoración del riesgo de fraude y corrupción, así como de los controles que le siguen. Nosotros argumentamos que esas cosas, si se hacen de la manera correcta, pueden conducir a la capacidad de recuperación corporativa. Sin embargo, siendo tan importantes, no debemos asumir que todas las compañías están plenamente equipadas para llevarlas a cabo.

La mayoría de las compañías, incluso las más grandes y complejas, están diseñadas para llevar a cabo funciones de negocio relacionadas con transacciones comerciales. Por lo tanto, pueden requerir alguna forma de ayuda en el desarrollo de las capacidades y programas de administración del riesgo de fraude y corrupción, lo cual también puede implicar elementos de administración del cambio.

Este es especialmente el caso con las valoraciones del riesgo de fraude y corrupción, el cual, tal y como el Capítulo 5 lo deja claro, presentan muchas trampas para

los incautos. Puede tener mucho sentido aprovechar la ayuda de fuera de la compañía.

El valor de un comité tras-funcional

La administración del riesgo de fraude y corrupción no es solo responsabilidad de un departamento. Requiere colaboración entre personas que están en diferentes funciones tales como finanzas y contabilidad, auditoría interna, tecnología de la información, recursos humanos, fraude/seguridad, cumplimiento, legal y administración del riesgo. En el mundo real, a menudo esto puede significar tratar con islas, territorios e imperios, lo cual puede obstaculizar los esfuerzos a nivel de toda la compañía para combatir el fraude y la corrupción.

Un comité tras-funcional de administración del riesgo de fraude y corrupción, que represente las diversas funciones, puede ayudar a sobreponerse a los obstáculos que presentan las islas y facilitar una estrategia de administración del riesgo de fraude y corrupción que sea genuinamente efectiva en los múltiples niveles y en las múltiples áreas de la compañía.

Tal comité puede incluir representantes de las funciones clave de negocio que se identificaron arriba. De manera ideal, el comité se puede reunir regularmente para discutir sus diversas tareas, compartir conocimiento y fomentar el sentido de trabajo en equipo.

Es importante asignarle a una persona o función la tarea de administrador del proyecto para que gestione y facilite las diferentes tareas de este comité, adicional a un presidente que asegure que los roles y responsabilidades están designados de manera apropiada y que la estrategia de administración del riesgo de fraude y corrupción se implemente de manera apropiada.

El rol del oficial de cumplimiento

En el Capítulo 5 discutimos el rol que tiene la administración principal en establecer el tono apropiado para poner en funcionamiento un efectivo ambiente de control. El oficial de cumplimiento de la compañía también juega un rol crítico en el establecimiento del tono correcto para el cumplimiento. Si el tono que establece el oficial de cumplimiento es excesivamente rígido, sermoneador o autoritario, las personas pueden volverse demasiado renuentes o demasiado temerosas a reportar las ocurrencias de fraude y corrupción de las cuales se sospecha.

El tono que establece el oficial de cumplimiento también afecta las operaciones a través de toda la entidad. Si los procesos de cumplimiento de la compañía son percibidos como razonables y racionales, es menos probable que impidan el flujo normal de los negocios. Si, de otro modo, son percibidos como duros y poco

razonables, pueden impedir que las personas acojan los riesgos razonables y normales que son inherentes en muchas actividades de los negocios.

“Los oficiales de cumplimiento constituyen el puente entre los mundos del riesgo legal y el desempeño del negocio,” dice nuestro colega Steve Vincze. “Ellos necesitan entender el negocio de manera que puedan asegurar que las operaciones de cumplimiento están integradas con las operaciones de negocio.”

Anterior oficial de cumplimiento en la industria de las ciencias de la vida, Vincze ha visto la transformación del rol durante el tiempo. “Históricamente, el cumplimiento ha sido una función reactiva. Pero está cambiando. Hoy en día, el oficial de cumplimiento es un jugador del equipo. Usted tiene que ser colaborador, enérgico y conocedor. Usted necesita resonar con credibilidad a través de todos los niveles. Usted necesita tener una perspectiva extraordinariamente positiva.”

En mayor extensión que antes, hoy se espera que el oficial de cumplimiento se mantenga por delante de la curva mediante el entendimiento de las relaciones complejas y continuamente en evolución que existen entre negocios, riesgo y regulación.

Idealmente, el oficial de cumplimiento es percibido como un recurso de negocios más que como un adversario. “Los buenos oficiales de cumplimiento destilan los requerimientos muy complicados en conceptos sencillos que las personas puedan entender y a partir de los cuales puedan actuar con confianza. Un buen programa de cumplimiento está listo para responder la pregunta que nunca se ha hecho” dice Vincze.

Los oficiales de cumplimiento es más probable que sean efectivos, dice Vincze, cuando perciben el cumplimiento como un proceso integrado de negocios, más que como un “cerrojo” obligatorio ante el cual las personas pueden tender a resentirse.

“Usted necesita mostrarle a la gente que usted está agregando valor y hacer la diferencia de una manera positiva” dice Vincze. “Irónicamente, para hacer el trabajo correcto usted tiene que asumir algunos riesgos.”

La administración del riesgo de fraude y corrupción es asunto de todos

En este capítulo hemos argumentado que la administración del riesgo de fraude y corrupción no es el negocio de “este o ese” grupo dentro de la compañía. En lugar de ello, es asunto de todos, desde los funcionarios del departamento de contabilidad, a la administración de la compañía, al comité de auditoría de la junta de directores. *Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide* [Administración del riesgo de fraude del negocio: una guía práctica] resume este concepto:

Las reacciones a los recientes escándalos corporativos han conducido a que el público y los *stakeholders* esperen que las organizaciones asuman una actitud de "no tolerancia frente al fraude." Los principios del gobierno corporativo demandan que la junta de directores de la organización, o el cuerpo equivalente de supervisión, aseguren el alto comportamiento ético en la organización, independiente de su condición como pública, privada, gubernamental o sin ánimo de lucro; su tamaño relativo; o su industria. El rol de la junta es críticamente importante porque históricamente la mayoría de los fraudes principales son cometidos por la administración principal en colusión con otros empleados. El manejo vigilante de los casos de fraude dentro de la organización le envía señales claras al público, a los *stakeholders*, y a los reguladores respecto de la actitud de la junta y de la administración ante los riesgos de fraude y respecto de la tolerancia que frente al riesgo de fraude tiene la organización.

El fraude y la corrupción pueden ser más duros de administrar que algunos otros riesgos, en parte porque pueden implicar que muchas funciones diferentes de la compañía trabajen juntas de manera efectiva. Pero cuando ello sucede, se puede negociar la eliminación de actividades que se duplican, se pueden identificar y cerrar brechas, y se puede elevar el desempeño de la administración del riesgo de fraude y corrupción. La administración del riesgo de fraude y corrupción es trabajo de todos en la compañía. Y es grato ver cuando las personas acogen las oportunidades para crear un lugar de trabajo que tenga más integridad, menos fraude y corrupción, y una más efectiva administración del riesgo.

Conclusión: Qué puede deparar el futuro

Esperamos que hayamos elaborado un caso fuerte para construir un enfoque más proactivo y más centrado para la administración de los riesgos de fraude y corrupción a través de su empresa, así como para la manera como tal enfoque puede conducir a incrementar la capacidad de recuperación empresarial.

Nos hemos esforzado por presentar un argumento fuerte a favor de las estrategias proactivas anti-fraude y anti-corrupción. Consideramos que tales estrategias son atractivas para reducir la probabilidad de que ocurra fraude y corrupción, y para reducir el impacto en la entidad cuando ocurran.

De acuerdo con nuestra experiencia, las compañías que se preparan para la eventualidad del fraude y la corrupción hacen mejor el trabajo de adaptación y recuperación que las compañías que esperan hasta que haya ocurrido alguna cosa desafortunada. Formular una respuesta frente al fraude después que haya ocurrido es similar a cerrar la puerta del establo luego que hayan escapado los caballos. A veces es demasiado tarde.

Por desgracia, personalmente hemos presenciado numerosas ocasiones en las cuales las compañías han actuado para abordar los riesgos de fraude solamente después que han ocurrido revelaciones vergonzosas, investigaciones extensivas y costosos procesos legales. Hemos visto a demasiadas compañías esperar hasta después que han sido humilladas públicamente, su reputación se ha empañado y han perdido sustancial valor en el mercado antes de dar los pasos que consideramos son prudentes para administrar los riesgos de fraude.

Le urgimos a usted que realice la acción necesaria antes que llegue la tormenta. Esté preparado. No espere hasta que las circunstancias lo obliguen a actuar de una manera reactiva. Los procesos y las técnicas para administrar proactivamente los riesgos de fraude y corrupción existen. Tómese el tiempo para aprender más acerca de ellas. Haga el compromiso de considerar sus méritos y ventajas relativos. Y luego actúe de manera decisiva para desarrollar e implementar una estrategia fuerte de administración del riesgo de fraude y corrupción.

Obviamente, nosotros no podemos garantizar que dar esos pasos resultará en que usted no experimente fraude o corrupción, o en protegerlo completamente de sus efectos. Pero a partir de nuestra experiencia podemos afirmar que probablemente usted evitará algunos fraudes y estará mejor posicionado para recuperarse rápidamente cuando ocurra algo inevitable. Probablemente usted también estará en una mejor posición para limitar la extensión del daño.

Como nota de advertencia, parece razonablemente justo precisar que, con base en la periodicidad de los anteriores ciclos de negocio, parece que estamos en una época relativamente tormentosa. En otras palabras, cierre las escotillas.

¿Por qué decimos esto? Con base en nuestra experiencia y observaciones personales, los períodos caracterizados por crisis económica, tal y como es el caso de la actual crisis y recesión financieras, comúnmente están acompañados por revelaciones de episodios de fraude y corrupción (algunos cometidos en períodos de auge, otros durante la recesión económica). Usualmente esos períodos son seguidos por épocas caracterizadas por escrutinio más estrecho, regulación aumentada y castigos más severos. Luego viene un período de relativa calma durante el cual las personas pueden entrar en unos momentos de complacencia creciente y de alguna relajación, permitiendo por lo tanto que se cometa más fraude y corrupción. Y luego el ciclo comienza una vez más.

Sea que usted acepte o no la inevitabilidad de ciertos ciclos de negocio, usted no puede casualmente aceptar la inevitabilidad del fraude o la corrupción. Eso sería equivocado e imprudente. Y también sería un mal negocio dado que como lo hemos sostenido a través de este libro, las compañías con capacidad de recuperación, las que han hecho bien el trabajo de administrar los riesgos de fraude, pueden ganar ventajas competitivas sobre las compañías que no tienen capacidad de recuperación.

Adicionalmente, uno puede argumentar que en la economía global del presente, muchas compañías tienen mucho más que perder que nunca antes. Su cadena global de valor las expone a más riesgos de fraude y corrupción provenientes de países lejanos. Las fusiones han conducido a compañías mucho más grandes con más valor de accionista que depende de intangibles tales como nombres de marca y reputación. Pero los medios de comunicación globales ahora están exponiendo a la atención del público los abusos de autoridad corporativa en cualquier lugar del mundo, incrementando el riesgo de pérdida reputacional. Y fiscales y reguladores en más países están, de manera agresiva, forzando el cumplimiento del creciente conjunto de leyes anti-fraude y anti-corrupción. Nosotros consideramos que todos esos factores pueden hacer las compañías más frágiles y por consiguiente más vulnerables que las compañías del pasado.

Todo esto antes de hacer balance del impacto de la recesión global continua y de los desafíos de la financiación corporativa. La escasez actual de deudores con financiamiento, por ejemplo, para muchas compañías está cambiando la quiebra a la que se hace referencia en el Capítulo 11³, de una oportunidad de reestructuración a una liquidación forzada. Las compañías que experimenten fraude o corrupción importante y que en el pasado puedan haber usado el Capítulo 11 como ayuda para la recuperación ahora pueden tener mayores dificultades para sobrevivir.

3 El Capítulo 11 al cual aquí se hace referencia es el que regula los procesos de quiebra e insolvencia en Estados Unidos (N del t).

Las corporaciones que tienen capacidad de recuperación entienden que las estrategias fuertes para la administración del riesgo de fraude y corrupción pueden ayudarles a volverse más flexibles y más capaces de sobrevivir en la próxima tormenta.

El actual entorno de los negocios generalmente requiere de manera clara un mayor énfasis en la administración efectiva del riesgo que el que fue considerado necesario en el pasado. ¿Tiene sentido también administrar mejor los riesgos de fraude?

“Mire, la mayoría de las naciones de Occidente tienen legislación sobre prácticas corruptas en el extranjero. Entre más se expande usted globalmente, mayor es su exposición a los riesgos de procesamiento por fraude y corrupción, especialmente cuando usted está operando en países que tienen rango más alto en el Corruption Perceptions Index [Índice de percepciones sobre corrupción] de Transparencia Internacional” dice Peter Dent, un colega de Deloitte Canadá y anterior investigador de fraude y corrupción en el Banco Mundial.

“La prevención siempre es más barata que la cura. Pero es difícil convencer a las personas para que inviertan en prevención del fraude porque no pueden percibir los riesgos” dice Dent. “De manera que todavía estamos viendo personas que promulgan estrategias preventivas después de los hechos, cuando son abrumadas por sus circunstancias y ya se ha hecho el daño.”

Dent, quien pasó gran parte de su tiempo con el Banco Mundial investigando el fraude y la corrupción en el Sudeste de Asia, dice que la incapacidad de los ejecutivos para comprender las enormes desventajas del riesgo de fraude continúa siendo un problema. “Hay riesgos ocultos y los costos son astronómicos. Pero nadie quiere pensar negativamente respecto del futuro. Muchas personas todavía consideran que planear en relación con el fraude es como planear un funeral. Pero cuando los fiscales comienzan a tocar la puerta, es más probable que usted sobreviva a la crisis si usted ya ha dado los pasos correctos.”

La buena valoración del riesgo de fraude y corrupción es crucial

Una vez que aceptamos la proposición que dice que las compañías que desarrollan estrategias contra el riesgo de fraude es más probable que sean exitosas que las que no lo hacen, tenemos que dirigirnos al área clave de potencial vulnerabilidad, la valoración del riesgo de fraude y corrupción. Nosotros consideramos que muchas compañías se quedan cortas en esta área y sería mejor si fueran más metódicas en la identificación de los riesgos de fraude y corrupción que enfrentan, así como en vincular los riesgos con las estrategias que sean apropiadas.

Las valoraciones del riesgo de fraude y corrupción más frecuentes, más escépticas y más completas son una estrategia defensiva crucial. La razón, por supuesto, es

simple: si usted no conoce lo que afuera está esperando por usted, usted no puede prepararse para ello. Las tácticas de ayer no le ayudarán a hacer frente a los riesgos de fraude de hoy y mañana. Honestidad, sinceridad y rigor son requisitos para la estrategia de valoración del riesgo de fraude y corrupción, especialmente cuando usted considera qué tan rápidamente pueden surgir nuevos riesgos.

Una de las metas aquí es evitar sorpresas. Entre más conozca usted sobre los riesgos que está enfrentando, es menos probable que usted sea sorprendido "pisando mal." Entonces, además de identificar los riesgos de fraude y corrupción más frecuentemente y más metódicamente, usted también debe ser realista respecto de las capacidades de su compañía.

Las compañías raras veces tienen a su disposición todos los recursos necesarios para resolver o mitigar cada riesgo de fraude que sea concebible. Las corporaciones que tienen capacidad de recuperación no tienen miedo de apalancarse con recursos externos para adquirir el conocimiento, la experiencia o las capacidades que necesitan para fortalecer sus estrategias anti-fraude. Esto puede, por supuesto, verse como que los asesores se auto-sirven, pero en la práctica nosotros vemos muchas compañías que se han quedado atrás en su enfoque frente a la administración del riesgo de fraude y corrupción, y por lo tanto una perspectiva externa puede ser valiosa.

Las corporaciones que tienen capacidad de recuperación resisten a la urgencia de confiar en el "pensamiento de los grupos internos" cuando enfrentan riesgos potenciales. Algunas veces intentar resolver el problema mediante el confiar únicamente en los recursos internos puede fallar. Considere tener acceso a asesores que puedan ayudarle o asistirle a encontrar la información que usted necesita o a desarrollar las capacidades que se requieren para resolver el problema.

Incorporando nuevos roles y responsabilidades

Las corporaciones que tienen capacidad de recuperación y con las cuales hemos trabajado incorporan la relación más reciente e importante entre la junta y el comité de auditoría. Esta relación es la diferencia clave entre la era anterior y la era posterior a Sarbanes-Oxley. Idealmente, puede conducir a mayor fortaleza y mayor capacidad de recuperación para las compañías que compiten en los mercados globales, rápidamente cambiantes.

El rol del funcionario corporativo designado por el ejecutivo jefe para que sea responsable por la administración del riesgo de fraude y corrupción será crecientemente importante en la coordinación de las actividades de la entidad a través de las múltiples funciones y unidades de operación. Las interrelaciones saludables entre la junta, el comité de auditoría y los individuos que tienen las tareas de valorar los riesgos y administrarlos de manera apropiada hacen parte crucial de la estrategia continua de administración del riesgo de fraude y corrupción a nivel de toda la empresa.

Medición del desempeño

Sería absurdo sugerir que usted podría administrar de manera apropiada sus riesgos de fraude y corrupción sin primero tener la voluntad y la capacidad para monitorear, probar y medir la efectividad de sus procesos anti-fraude.

Las corporaciones que tienen capacidad de recuperación enfatizan la prueba y la medición del desempeño y las integran en sus estrategias anti-fraude. Establecen indicadores claves del desempeño (KPI = key performance indicators), miden el progreso y el desempeño, producen reportes periódicamente, comparten datos críticos con la junta y con el comité de auditoría, intentan lograr los objetivos establecidos por la administración con aprobación de la junta, realizan la acción correctiva cuando es necesario, y se orientan hacia el mejoramiento continuo.

En otras palabras, tratan la administración del riesgo de fraude y corrupción como parte integral del negocio, no como una idea de último momento.

No vamos a predecir el futuro, pero...

Predecir qué va a ocurrir en el mundo del fraude y la corrupción es como predecir el clima – es posible, pero está sujeto a muchas incertidumbres.

Con esa advertencia en mente, pensamos que sería útil compartir algunas percepciones generales tenidas por nuestros colegas y clientes en relación con las posibles áreas en las cuales pueden surgir cambios en el riesgo y la corrupción, surgiendo con mayor frecuencia e impacto potencialmente más pesado.

Nuestro colega Greg Swinehart, líder nacional de la práctica de Forensic and Dispute Services en Deloitte Financial Advisory Services LLP, identifica cuatro tendencias que considera es probable ejerzan una fuerte influencia en el curso de los esfuerzos anti-fraude y anti-corrupción en los próximos años:

- 1. Globalización.** En la medida en que las compañías participan en más mercados alrededor del mundo, serán mayores los desafíos derivados de tratar con sistemas de contabilidad divergentes, entornos regulatorios diferentes y distintos grados de transparencia. "Todos los clichés respecto de que el mundo se está volviendo plano son ciertos" dice Swinehart. "Manejar investigaciones globales, administrar programas anti-fraude en una escala global – los desafíos se están volviendo mayores, no más pequeños."
- 2. Cambios en los regímenes regulatorios.** Los problemas financieros mundiales es probable que resulten en cambios regulatorios en los Estados Unidos y en otros países. "Nosotros hemos tenido un entorno regulatorio que durante los últimos años ha cambiado incrementalmente, pero viendo lo que está ocurriendo en los mercados financieros globales, vemos que probablemente se acelerará el cambio" dice nuestro colega.

- 3. Presiones económicas.** De acuerdo con nuestro colega, la recesión global puede crear intensas presiones económicas durante un período extenso. "A partir de nuestra experiencia pasada sabemos que en la medida en que las aguas económicas bajan, aparecen más piedras. La pregunta real es si las compañías mitigarán la creciente presión puesta en sus personas y les ayudarán a evitar ser tentadas para recurrir al fraude y la corrupción" dice Swinehart.
- 4. Tecnología.** En la medida en que las compañías confían más extensivamente en las tecnologías avanzadas para operar sus negocios, surgirán nuevas oportunidades para cometer fraude. "Cada vez que los muchachos con sombreros blancos consiguen mejorar la elaboración de sistemas anti-fraude – sistemas anómalos de detección, sistemas de control, sistemas de seguridad, muros de protección y técnicas anti-penetración – los defraudadores tecnológicamente inteligentes, ya sea internos o externos a la compañía, encuentran una manera alrededor de la tecnología. Esta batalla será más intensa y es probable que esté con nosotros por el resto de nuestras vidas."

Dé ahora sus primeros pasos

Ahora que prácticamente ha terminado de leer nuestro libro, le instamos a que vuelva a ver el Capítulo 4 y le dé otra mirada a la herramienta de auto-evaluación. Tómese algún tiempo para responder las preguntas y luego vea dónde puede estar su compañía en la escala de la corporación con capacidad de recuperación con relación a la administración de los riesgos de fraude y corrupción.

Hay posibilidades de que usted encontrará algunos indicadores de que su compañía tenga la oportunidad de hacer mejoramientos importantes. Resuelva realizar la acción tan rápido como sea posible. Establezca una barra para usted mismo y vea qué tan alto puede llevar a su compañía en la escala. Recuerde que sus áreas específicas de oportunidad probablemente incluirán elementos que van más allá de los cubiertos en la herramienta de auto-evaluación; ella es simplemente una muestra de preguntas que tienen la intención de tomar su temperatura respecto de lo que tiene que ver con la corporación con capacidad de recuperación.

Para más información sobre fraude, corrupción y otros problemas complejos de negocio, le alentamos para que nos visite en el Deloitte Forensic Center, haciéndolo en línea en www.deloitte.com/us/forensiccenter.

Le deseamos la mejor de las suertes y deseamos que usted tenga un futuro con capacidad de recuperación.

Epílogo

¿Cuáles son las mejores palabras para describir el entorno de los negocios en el presente? ¿Complejo? ¿Volátil? ¿Desafiante? ¿Incierto?

Una cosa está clara: los valores y la integridad de los individuos y de las compañías a las cuales pertenecen están siendo probados en un grado sin precedentes.

Nuestra economía global es una nueva economía. Se trata de una frontera y todos somos pioneros. Nosotros estamos inspirados, estamos sobrecogidos y más que ocasionalmente confundidos por lo que vemos está ocurriendo a nuestro alrededor.

En medio de esta incertidumbre, con razón buscamos estándares de comportamiento apropiado para que nos guíen. Sabemos que la honestidad y la integridad todavía son importantes y que incluso en las circunstancias más competitivas, la capacidad para comportarse éticamente continúa siendo primordial.

Por eso me complace que Toby y Frank hayan dedicado todo un capítulo de este libro al crucial tono desde lo alto y al establecimiento de un efectivo ambiente de control.

Si, como yo, usted considera que el ambiente de control es quizás el elemento más importante de la estrategia anti-fraude de la compañía, probablemente usted estará de acuerdo con que una de las responsabilidades más importantes de la administración es establecer el tono apropiado y asegurarse que se convierte en el principio de motivación más importante en cada nivel de la compañía.

Esto no es solamente trabajo del CEO. Toda la administración principal debe trabajar. La junta de directores, el comité de auditoría y la auditoría interna también juegan roles clave en establecer el tono y la cultura de la compañía.

Un efectivo ambiente de control reduce las oportunidades para que los empleados cometan fraude. De manera clara comunica una actitud de cero tolerancia frente a cualquiera y frente a todos los tipos de fraude. Sin ambigüedades rechaza la corrupción.

En mi experiencia como CEO y como investigador y consultor anti-fraude y anti-corrupción, he visto que un mensaje fuerte e inconfundible proveniente de la administración puede resultar en un mejor entorno de trabajo que atraiga a los mejores candidatos, fomente la retención de los empleados y reduzca la rotación que no sea necesaria.

Con el riesgo de repetir algunos de los puntos que se señalan en este libro, hay muchas formas para que la administración avance en la tarea de establecer el tono correcto. Pero los pasos básicos son sencillos y relativamente fáciles de transmitir, si bien no de lograr:

1. La administración comunica qué espera de los empleados.
2. La administración lidera mediante el ejemplo.
3. La administración provee un mecanismo seguro, utilizable, para la presentación de reportes sobre las violaciones.
4. La administración recompensa la integridad y el comportamiento ético.

Tal y como usted lo puede ver, este libro no se refiere a la ciencia de los cohetes. Sin embargo, no es completamente intuitivo, particularmente en nuestros tiempos desafiantes. Nosotros no necesariamente nacimos con las habilidades y las capacidades que se requieren para llegar a ser líderes efectivos y éticos – por esa razón son útiles libros tales como *Capacidad de recuperación empresarial*.

Los líderes exitosos aprenden que la promoción del comportamiento ético y de la integridad personal es, después de todo, un esfuerzo de equipo. Una vez que se ha establecido el tono, todos en la compañía son responsables por asegurar que se aplica de manera consistente. Ese es el sello de calidad de la compañía verdaderamente ética. No solo es honesta y ética en algunas áreas; es honesta y ética en todos los lugares donde opera.

Este concepto del código de conducta puede ser nuevo para muchas compañías, especialmente si antes no han operado en el mercado global. Pero tal y como Toby y Frank lo precisan, se ha convertido en un concepto necesario. Un vistazo rápido a los titulares le mostrará a usted que han crecido dramáticamente los procesos por las violaciones denunciadas de la Foreign Corrupt Practices Act.

Los gobiernos extranjeros que anteriormente pudieron haber ignorado la corrupción ahora la están tomando más en serio y de manera activa están participando en los esfuerzos para perseguir a los infractores. Las fuertes multas y penas de prisión se están volviendo crecientemente comunes. Los daños en la reputación, que resultan del procesamiento, son difíciles de cuantificar, pero es difícil imaginar que cualquier compañía se pueda beneficiar de tener en la cárcel a uno o más de sus funcionarios.

En todo el mundo las compañías han lidiado con el fraude y la corrupción. Pero en muchos casos, y por una variedad de razones, esos desafíos no recibieron toda la atención que merecían.

Como resultado, algunas compañías nunca se tomaron la molestia de desarrollar estrategias comprensivas para administrar de manera inteligente los riesgos de fraude. En lugar de ello establecieron mezclas *ad hoc* de procedimientos tácticos dispares. Algunas veces funcionaron esos enfoques improvisados y otras veces no. Todos hemos visto los resultados que algunas veces siguieron a ello.

En el entorno actual de los negocios, el fraude ya no se puede considerar una preocupación secundaria. Es probable que las compañías inteligentes perciban al fraude como un riesgo primario. Entienden que el fraude es como el juego de la ruleta rusa – aún si las probabilidades de supervivencia están a su favor, la desventaja puede ser muy fea.

También entienden que el fenómeno del fraude ha cambiado. En el pasado, una serie de barreras naturales normalmente impidió que los efectos del fraude se extendieran demasiado lejos de las fronteras de la unidad de negocios o del área operacional dentro de la compañía más grande.

En el mundo actual, altamente eficiente en comunicaciones, muchas de esas barreras ya no existen. Las compañías modernas tienden a ser planas, delgadas y descentralizadas. La velocidad de los negocios, el énfasis puesto en la productividad y la implacable orientación hacia mayor eficiencia han originado nuevas riqueza y prosperidad para millones de personas en todo el mundo. Por consiguiente, hoy los analistas se mueven rápida y eficientemente. Los avances en los negocios y la comunicación han abierto las puertas a los nuevos riesgos.

En nuestra economía global, rápidamente en evolución, el fraude puede provenir de cualquier dirección y en cualquier momento. Las nuevas formas de fraude surgen a un ritmo vertiginoso, requiriendo que las compañías respondan más rápidamente y con una flexibilidad mucho mayor que en el pasado.

El gran volumen de datos que las compañías tienen que procesar, visualizar, clasificar y proteger requiere una generación nueva de herramientas más poderosas que puedan enfrentar el fraude en tiempo real, antes de que se convierta en una espiral fuera de control.

Hoy, Internet y los otros medios de comunicación virtualmente garantizan que las malas noticias se difundirán globalmente, amplificando los riesgos y creando otros nuevos. El fraude y la corrupción tienen ahora mayor potencial para generar una reacción en cadena de eventos que podría derivar en catástrofe.

En este libro, Toby y Frank construyen un caso para reemplazar los enfoques tácticos de corto plazo con estrategias sostenibles para la administración de los riesgos de fraude. Argumentan que las corporaciones con capacidad de recuperación no esperan que ocurra el fraude. Las corporaciones con capacidad de recuperación conocen que el fraude y la corrupción pueden ocurrir y en consecuencia desarrollan y despliegan estrategias efectivas para prevenir, detectar y responder a ellos.

La clave está en la preparación y la preparación viene en dos sabores: operacional y cultural.

La preparación *operacional* incluye todas las personas, procesos y tecnologías que se requieren para mantener una estrategia anti-fraude que sea efectiva. De los dos tipos de preparación, es la más fácil de lograr.

La preparación *cultural* es un poco más difícil, dado que requiere un centro continuo puesto en la administración de los riesgos de fraude a través de toda la compañía.

Tal y como lo sugerí antes, la preparación cultural comienza con el tono desde lo alto. Irradia en todas las direcciones, informando cada decisión que se tome en cada nivel y en cada área de la compañía. E incluso se extiende más allá de los límites tradicionales de la compañía, dado que también tiene que informar las decisiones a los socios de negocio, proveedores, agentes y clientes.

También quisiera resaltar otro punto de este libro. Tal y como lo he dicho en muchos discursos y entrevistas, y como tengo la seguridad mi compañía intenta vivir, la innovación y los nuevos usos de la tecnología son problemas clave en la lucha contra el fraude y la corrupción. Cosas como el centro puesto en la sicología del fraude y la prueba de los procedimientos para ayudar a identificar los empleados prospectivos cuya personalidad muestra la propensión a cometer fraude, así como también cosas como el monitoreo continuo de las transacciones financieras para visualizar las que generan banderas rojas, son ejemplos de pasos que las compañías deben explorar y para los cuales deben estar preparadas a dar.

Desde mi perspectiva, la corporación con capacidad de recuperación es la compañía que está tanto operacional como culturalmente preparada para administrar los riesgos de fraude sobre una base 24/7, a través de toda la compañía. Y le hago esta pregunta a usted: ¿Su compañía está preparada? ¿Tiene capacidad de recuperación?

La capacidad de recuperación [*resiliency*] no es algún tipo palabra de moda usada por los consultores. La capacidad de recuperación es la capacidad para volver a su forma después del choque. Así de simple. Entonces, le pregunto a usted una vez más: ¿Su compañía tiene capacidad de recuperación? Cuando algo malo ocurre, ¿qué tan rápida y completamente se recuperará?

Yo no insistiría en esto si de corazón no considerara que la capacidad de recuperación es una meta tanto alcanzable como necesaria. La capacidad de recuperación es un activo corporativo crítico. De hecho, estaría dispuesto a argumentar que la capacidad de recuperación, tal y como es definida en este excelente libro por Toby y Frank, debe ser considerada una competencia central de las compañías exitosas.

Por Frank Piantidosi
*Chief Executive Officer, Deloitte North American
Financial Advisory LLC*

Apéndice: Ejemplos de factores del riesgo de fraude

Los siguientes ejemplos de factores del riesgo de fraude pueden ser útiles para que directores, funcionarios, ejecutivos y administradores hagan lluvias de ideas sobre los riesgos de fraude en su organización y vigilen los indicadores de los potenciales riesgos de fraude. El Capítulo 5, *Valoración del riesgo de fraude y corrupción*, describe cómo la identificación de los factores del riesgo de fraude se inserta dentro del proceso general de valoración del riesgo de fraude.

Este material se basa en los U.S. Auditing Standards AU 316. Derecho de copia 2002 por el American Institute of Certified Public Accountants, Inc. Adaptado con permiso.

Factores de riesgo relacionados con declaraciones equivocadas que surgen de la presentación fraudulenta de reportes financieros

Los siguientes son ejemplos de factores de riesgo relacionados con declaraciones equivocadas que surgen de la presentación fraudulenta de reportes financieros.

Incentivos/presiones

- a. La estabilidad financiera o la rentabilidad es amenazada por condiciones económicas, de la industria o de operación de la entidad, tales como (o como es indicado por):
 - Alto grado de competencia o saturación del mercado, acompañado por declinación en los márgenes.
 - Alta vulnerabilidad a cambios rápidos, tales como cambios en tecnología, obsolescencia de producto, o tasas de interés.
 - Disminuciones importantes en la demanda de los clientes y crecientes fracasos en los negocios, ya sea en la industria o en la economía en general.
 - Pérdidas operacionales que hacen que sea inminente la amenaza de quiebra, cierre o toma hostil.
 - Flujos de efectivo negativos recurrentes a partir de las operaciones o la incapacidad para generar flujos de efectivo a partir de las operaciones al tiempo que se reportan ganancias y crecimiento en las ganancias.
 - Crecimiento rápido o rentabilidad inusual, especialmente en comparación con el de otras compañías de la misma industria.
 - Nuevos requerimientos de contabilidad, estatutarios o regulatorios.

- b. Existe presión excesiva para que la administración satisfaga los requerimientos o las expectativas de terceros debido a lo siguiente:
- Expectativas sobre el nivel de la rentabilidad o de las tendencias, por parte de analista de inversión, inversionistas institucionales, acreedores importantes u otras partes externas (particularmente expectativas que sean indudablemente agresivas o carentes de realismo), incluyendo expectativas creadas por la administración en, por ejemplo, boletines de prensa excesivamente optimistas o mensajes contenidos en los reportes anuales.
 - Necesidad de obtener financiación adicional de deuda o de patrimonio para mantenerse competitivo – incluyendo financiación de desembolsos importantes de investigación y desarrollo o e capital.
 - Capacidad marginal para satisfacer requerimientos del registro en bolsa o para reembolsos de deuda u otros requerimientos de acuerdos de pago.
 - Efectos adversos, percibidos o reales, de reportar resultados financieros pobres sobre transacciones importantes que estén pendientes, tales como combinaciones de negocios o recompensas en contratos.
- c. La información disponible señala que la situación financiera personal de la administración o de quienes tienen a cargo el gobierno está amenazada por el desempeño financiero de la entidad que surge de lo siguiente:
- Interés financiero importante en la entidad.
 - Porciones importantes de su compensación (por ejemplo, bonos, opciones en acciones, y acuerdos gane-y-salga) que sean contingentes del logro de objetivos agresivos para el precio de las acciones, resultados operacionales, posición financiera, o flujos de efectivo.
 - Garantías personales de deudas de la entidad.
- d. Hay presión excesiva en la administración o en el personal operacional para satisfacer metas financieras establecidas por quienes tienen a cargo el gobierno, incluyendo objetivos de ventas o de incentivos de rentabilidad.

Oportunidades

- a. La naturaleza de la industria o de las operaciones de la entidad ofrece oportunidades para participar en presentación fraudulenta de reportes financieros que pueda surgir de lo siguiente:
- Transacciones importantes con partes relacionadas, que se realizan fuera del curso ordinario de la entidad o con entidades relacionadas no auditadas o auditadas por otra firma.
 - Fuerte presencia financiera o capacidad para dominar cierto sector de la industria, lo cual le permite a la entidad señalar los términos o condiciones a proveedores o clientes, que puedan resultar en transacciones inapropiadas o que no sean en condiciones iguales [*non arm's length transactions*].
 - Activos, pasivos, ingresos ordinarios o gastos basados en estimados importantes que implican juicios subjetivos o incertidumbres que sean difíciles de corroborar.

- Transacciones importantes, inusuales o altamente complejas, especialmente las realizadas cerca del cierre de final del período, que generan preguntas difíciles en relación con la "sustancia sobre la forma."
 - Operaciones importantes localizadas o realizadas en fronteras internacionales, en jurisdicciones donde existan diferentes entornos de negocio y culturas.
 - Cuentas bancarias importantes o subsidiarias u operaciones de sucursales en jurisdicciones de paraísos fiscales, donde parezca que no está clara la justificación de negocios.
- b. Hay inefectivo monitoreo de la administración como resultado de lo siguiente:
- Dominación de la administración por una sola persona o por un grupo pequeño (en un negocio que no es administrado por el propietario) sin controles que compensen.
 - Supervisión inefectiva, sobre el proceso de presentación de reportes financieros y sobre los controles internos, por parte de quienes tienen a cargo el gobierno.
- c. Hay una estructura organizacional compleja o inestable, que esté evidenciada por lo siguiente:
- Dificultad para determinar la organización o los individuos que tienen interés controlante en la entidad.
 - Estructura organizacional excesivamente compleja que implica entidades legales inusuales o líneas de autoridad inusuales.
 - Rotación alta de la administración principal, del consejo o de los miembros de la junta.
- d. Los componentes del control interno son deficientes como resultado de lo siguiente:
- Monitoreo inadecuado de los controles, incluyendo los controles automatizados y los controles sobre la presentación de reportes financieros intermedios (cuando la presentación de reportes externos es requerida).
 - Tasas de rotación altas o empleo de personal inefectivo de contabilidad, auditoría interna o tecnología de la información.
 - Sistemas inefectivos de contabilidad e información, incluyendo situaciones que implican deficiencias importantes o debilidad material en el control interno.

Actitudes/racionalizaciones

- a. Comunicación, implementación, respaldo o cumplimiento forzoso, inefectivos, de los valores o de los estándares éticos de la entidad, por parte de la administración, o la comunicación de valores o estándares éticos inapropiados.
- b. Participación o preocupación excesiva de la administración no financiera en la selección de los principios de contabilidad o en la determinación de estimados importantes.

- c. Historia conocida de violaciones de las leyes de valores o de otras leyes y regulaciones, o reclamaciones contra la entidad, su administración principal, o miembros de la junta, denunciando fraude o violaciones de leyes y regulaciones.
- d. Interés excesivo, de parte de la administración, en mantener o incrementar el precio de las acciones o la tendencia de las ganancias de la entidad.
- e. La práctica, por parte de la administración, de comprometerse con analistas, acreedores y otros terceros, para lograr pronósticos agresivos o carentes de realidad.
- f. Falla, de parte de la administración, en corregir oportunamente las deficiencias importantes conocidas o las debilidades materiales en el control interno.
- g. Interés, por parte de la administración, en utilizar medios inapropiados para minimizar las ganancias reportadas, haciéndolo por razones tributarias
- h. Intentos recurrentes, de parte de la administración, para justificar contabilidad inapropiada o marginal con base en la materialidad.
- i. La relación entre la administración y el auditor actual o predecesor es tensa, tal y como es exhibido por lo siguiente:
 - Disputas frecuentes con el auditor actual o predecesor por asuntos de contabilidad, auditoría o presentación de reportes.
 - Demandas irrazonables sobre el auditor, tales como restricciones irrazonables de tiempo en relación con la terminación de la auditoría o la emisión del reporte del auditor.
 - Restricciones formales o informales sobre el auditor, que de manera inapropiada limitan el acceso a personas o a información, o a la habilidad para comunicarse de manera efectiva con quienes tienen a cargo el gobierno.
 - Comportamiento administrativo dominante en el trato con el auditor, implicando especialmente intentos para influir en el alcance del trabajo del auditor o en la selección o continuación del personal asignado a o consultado en el contrato de auditoría.

Factores de riesgo relacionados con declaraciones equivocadas que surgen el uso indebido de activos

Los factores de riesgo que se relacionan con declaraciones equivocadas que surgen del uso indebido de activos también se clasifican de acuerdo con las tres condiciones que generalmente están presentes cuando existe fraude: incentivos/presiones, oportunidades y actitudes/racionalizaciones. Algunos de los factores de riesgo relacionados con declaraciones equivocadas que surgen de la presentación fraudulenta de reportes financieros también pueden estar presentes cuando ocurren

declaraciones equivocadas que surgen del uso indebido de activos. Por ejemplo, el monitoreo inefectivo por parte de la administración y las debilidades en el control interno pueden estar presentes cuando existen declaraciones equivocadas, debido ya sea a presentación fraudulenta de reportes financieros o a uso indebido de activos. Los siguientes son ejemplos de factores de riesgo relacionados con declaraciones equivocadas que surgen del uso indebido de activos.

Incentivos/presiones

- a. Las obligaciones financieras personales pueden crear presión en la administración o en los empleados con acceso a efectivo o a otros activos susceptibles a robo para apropiarse de manera indebida de esos activos.
- b. Relaciones adversas entre la entidad y los empleados con acceso a efectivo u otros activos susceptibles a robo para apropiarse de manera indebida de esos activos. Por ejemplo, las relaciones adversas pueden ser creadas por lo siguiente:
 - Despidos futuros de empleados, conocidos o anticipados.
 - Cambios recientes o anticipados a la compensación de los empleados o a los planes de beneficio.
 - Promociones, compensación u otras recompensas, inconsistentes con las expectativas.

Oportunidades

- a. Ciertas características o circunstancias pueden incrementar las susceptibilidades de los activos frente a su uso indebido. Por ejemplo, las oportunidades para el uso indebido de los activos se incrementan cuando hay los siguientes:
 - Grandes cantidades de efectivo en mano o procesadas.
 - Elementos de inventario que son de tamaño pequeño, alto valor, o alta demanda.
 - Activos fácilmente convertibles, tales como bonos al portador, diamantes o chips de computador.
 - Activos fijos que sean de tamaño pequeño, comercializables o carentes de identificación de propiedad que sea observable.
- b. Los controles internos inadecuados sobre los activos pueden incrementar la susceptibilidad frente al uso indebido de esos activos. Por ejemplo, el uso indebido de los activos puede ocurrir a causa de que hay lo siguiente:
 - Segregación inadecuada de funciones o chequeos independientes inadecuados.
 - Supervisión administrativa inadecuada de los empleados responsables por activos, por ejemplo, supervisión o monitoreo inadecuado de localizaciones remotas.
 - Escrutinio inadecuado de las solicitudes de trabajo de los empleados con acceso a activos.
 - Custodia inadecuada de los registros relacionados con los activos.

- Sistema inadecuado de autorización y aprobación de las transacciones (por ejemplo, en compras).
- Salvaguardas físicas inadecuadas sobre efectivo, inversiones, inventario o activos fijos.
- Carencia de conciliaciones completas y oportunas de los activos.
- Carencia de documentación oportuna y apropiada de las transacciones, por ejemplo, créditos por devoluciones de mercancías.
- Carencia de vacaciones obligatorias para los empleados que desempeñan funciones de control claves.
- Inadecuado entendimiento, por parte de la administración, respecto de la tecnología de la información, lo cual le permite a los empleados de tecnología de la información cometer el uso indebido de los activos.
- Controles de acceso inadecuados sobre los registros automatizados, incluyendo controles sobre y revisión de las etiquetas de los eventos de los sistemas computarizados.

Actitudes/racionalizaciones

- a. Desatender la necesidad del monitoreo o de la reducción de los riesgos relacionados con el uso indebido de los activos
- b. Desatender el control interno sobre el uso indebido de los activos, haciéndolo mediante el eludir los controles existentes o mediante el fallar en corregir las deficiencias de control interno que se conozcan.
- c. Comportamiento que señala disgusto o descontento con la compañía o con su trato para con los empleados.
- d. Cambios en el comportamiento o en el estilo de vida, que puedan señalar que puedan haberse apropiado indebidamente de activos.

Prefacio

Tal y como se usa en este documento, "Deloitte" significa Deloitte Financial Advisory Services LLP, una subsidiaria de Deloitte LLP. Para una descripción detallada de la estructura legal de Deloitte LLP y sus subsidiaria, por favor vea www.deloitte.com/us/about.

El artículo de Wall Street Journal, "U.S., Other Nations Step Up Bribery Battle," está disponible en <http://www.wsj.com/>.

El artículo de Financial Times, "Guilty Plea to Bribery Sets Legal Landmark," está disponible en <http://www.ft.com/>.

El artículo de CFO, "Count 'Em: 63 CFOs Convicted in Past 5 Years," está disponible en <http://www.cfo.com/>.

Capítulo 2: El creciente riesgo de fraude y corrupción

Las cuatro tendencias que se mencionan en esta sección – Globalización, recesiones económicas, sorpresas con la administración del riesgo, y espacio para mejoramiento – fueron extraídas del documento *Managing the Business Risk of Fraude: New Guidance for a New Risk Environment* de Deloitte Financial Advisory Services LLP, publicado en el año 2008, al cual contribuyeron los autores de este libro. El documento aborda cómo las compañías administran sus riesgos de fraude, así como también las tendencias actuales para que los ejecutivos las consideren en la mitigación de esos riesgos.

Este documento está disponible en:

<http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,sid%253D2007%2526cid%253D217964,00.html/>.

El punto de vista del documento se discute en el documento de orientación sobre el fraude, *Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide*, publicado en julio de 2008 por el Institute of Internal Auditors, el American Institute of Certified Public Accountants y la Association of Certified Fraud Examiners. La guía está disponible

en: <http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/additional-resources/managing-the-business-risk-of-fraud/?search=managing%20fraud%20risk>.

El Department of Justice (DOJ) es una organización del gobierno creada para asegurar al público en general la seguridad frente a todas las amenazas locales y extranjeras y hacer que la justicia se administre de manera imparcial a todos los americanos. Para más información sobre el DOJ, por favor visite su sitio web en: <http://www.usdoj.gov>.

La publicación, *Ten Things about Fraud Control: How Executives View the "Fraud Control Gap"* – que es autoría del Deloitte Forensic Center en el año 2007 – es el reporte de la encuesta a 277 ejecutivos principales que participan en el control del fraude. La compilación de los datos usados para el reporte fue resumida para identificar las prácticas líderes en la variedad de aspectos del control del fraude. El reporte se puede descargar en: <http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,cid%253D182092,00.html>.

El Deloitte Forensic Center es un *think tank* que explora enfoques nuevos para mitigar los costos, riesgos y efectos del fraude, la corrupción y otros problemas que enfrenta la comunidad global de negocios. El Centro tiene la intención de avanzar el estado del pensamiento en áreas tales como fraude y corrupción, haciéndolo mediante la exploración de los problemas a partir de la perspectiva de contadores forenses, líderes corporativos y otros profesionales que participan en asuntos forenses. El Deloitte Forensic Center está patrocinado por Deloitte Financial Advisory Services LLP.

Standard and Poor's ofrece investigación sobre inversiones y calificaciones del crédito para compañías de todo el mundo. También tienen renombre mundial por sus índices de ingresos fijos, alternativos, y de patrimonio para medir el desempeño del mercado – incluyendo los S&P 500. Su página web se localiza en: <http://www.standardandpoors.com/>.

Los esquemas de fraude y las definiciones relacionadas están tomados del documento de Deloitte and Touche LLP, *Antifraud Programs & Controls*, publicado en el año 2004. El documento está dirigido a auditores internos y a la administración de la compañía que buscan ejemplos y consideraciones específicos para tomar nota cuando desarrollen programas y controles anti-fraude.

Capítulo 3: Los costos del fraude y la corrupción

Las estadísticas y la tabla "Distribución de la pérdida de dólares" que se presenta en este sub-capítulo están tomados del *2008 Report to the Nation on Occupational Fraud & Abuse*, cuyo autor es la Association of Certified Fraud Examiners (ACFE).

Este reporte, el último de una serie de reportes emitidos por ACFE cada dos años, investiga el costo monetario del fraude ocupacional y la manera como se comete el fraude. Otras secciones detallan la detección de esquemas de fraude y los tipos de perfiles de las organizaciones que frecuentemente son víctimas del fraude. El reporte se puede encontrar en el sitio web de ACFE en: <http://www.acfe.com/rtn/2008-rtn.asp>.

Tal y como se menciona en el subcapítulo, las Accounting and Auditing Enforcement Releases (AAERs) son emitidas cuando una compañía ha sido encontrada culpable de cometer un crimen relacionado con la contabilidad. Todas las AAERs se localizan en el sitio web de la SEC en: <http://www.sec.gov/>.

Tal y como se menciona en el reporte, el escándalo de Enron no solo obligó a que Enron cesara las operaciones, también la firma de contabilidad Arthur Andersen LLP perdió sus negocios. Los efectos financieros del escándalo de Enron son masivos – los tenedores de valores perdieron \$60 billones en valor de accionistas al tiempo que los empleados perdieron \$2 billones en beneficios de pensión. Arthur Andersen renunció a sus licencias para ejercer como firma de Certified Public Accountants en los Estados Unidos. El escándalo fue el principal catalizador para la aprobación de la Ley Sarbanes-Oxley de 2002.

La información sobre las condenas de funcionarios ejecutivos fue obtenida del reporte en línea de Kate Plourd, *Count Em: 63 CFOs Convicted in Past Five Years*, CFO.com, August 3, 2007.

El *National Law Journal* es una publicación dirigida a proporcionar noticias legales relevantes de importancia nacional para abogados. Su sitio web está localizado en: <http://www.nlj.com/>.

Los datos de la tabla que aparece en esta sección se toman del *Report to the President – Corporate Fraud Task Force 2008*. El reporte resume las acciones de cumplimiento forzoso en relación con el fraude tomadas contra firmas e individuos particulares desde Julio de 2002.

La Corporate Fraud Task Force, creada bajo el mandato del presidente Bush como subordinada del Department of Justice, fue creada el 9 de julio de 2002, “para fortalecer los esfuerzos del Department of Justice y de las agencias federales, estatales y locales para investigar y combatir los crímenes financieros importantes, recuperar los resultados de tales crímenes, y asegurar el castigo justo y efectivo de quienes cometen crímenes financieros.” La versión completa del reporte se puede encontrar en el sitio web del Department of Justice en: <http://www.usdoj.gov/>.

Capítulo 4: Construyendo una empresa con capacidad de recuperación

Varias partes de este capítulo fueron tomadas del documento de Deloitte Financial Advisory Services LLP, *Managing the Business Risk of Fraud: New Guidance for a New Risk Environment*, publicado en el 2008, al cual contribuyeron los autores de este libro. El documento se refiere a cómo las compañías administran sus riesgos de fraude, así como a las tendencias actuales para que los ejecutivos las consideren en la mitigación de esos riesgos.

A este documento también se hace referencia en las secciones "Cinco principios de la administración del riesgo de fraude," "La primera línea de defensa," "¿Cómo pueden las compañías usar la nueva orientación?" y "Construyendo capacidad de recuperación mediante el fortalecimiento de la administración del riesgo de fraude y corrupción." El inserto que es ejemplo del mundo real y la tabla Mejore la medida y mueva la metodología también se obtienen de ese documento.

Los cinco principios de la administración del riesgo de fraude y corrupción fueron reproducidos del documento de orientación sobre el fraude, *Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide*, publicado en julio de 2008 por el Institute of Internal Auditors, el American Institute of Certified Public Accountants y la Association of Certified Fraud Examiners. La guía está disponible en: <http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/additional-resources/managing-the-business-risk-of-fraud/?search=managing%20fraud%20risk>.

La Sección 301 de la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 establece estándares relacionados con los comités de auditoría que incluyen estándares de independencia, establecimiento de líneas directas para denuncias anónimas y la autoridad para comprometer al consejero legal. La versión descargable de la ley está disponible en: <http://www.pcaobus.org/>.

La SEC ha emitido orientación que incrementa las responsabilidades de los comités de auditoría. Un ejemplo de uno de tales pronunciamientos es la *Final Rule 33-8817: Disclosures Required by Sections 406 and 407 of the Sarbanes-Oxley Act of 2002*. En esta regla, los comités de auditoría tienen que revelar si en el comité de auditoría actualmente sirve un experto financiero. Para más información sobre las responsabilidades del comité de auditoría, visite el sitio web de las SEC Final Rules en: <http://www.sec.gov/rules/final.shtml/>.

Tanto las bolsas de valores NYSE y NASDAQ requieren que los comités de auditoría de sus compañías registradas se adhieran a guías estrictas. La información sobre el registro en ambas bolsas de valores está disponible en sus respectivos sitios web:

- NYSE: <http://www.nyse.com/>.
- NASDAQ: <http://www.nasdaq.com/>.

Capítulo 5: Valoración del riesgo de fraude y corrupción

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, o COSO, es una organización voluntaria del sector privado que ofrece análisis en profundidad e investigación sobre las mejores prácticas de gobierno corporativo para mejorar las operaciones organizacionales. Para más información sobre COSO, por favor visite su sitio web en: <http://www.coso.org/>.

Tal y como se mencionó en el libro, las definiciones del Código de Ética fueron tomadas de la *SEC Final Rule 33-8810: Commission Guidance Regarding Management's Report on Internal Control Over Financial Reporting Under Section 13(a) or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934*. La regla establece la estructura para que las compañías organicen un enfoque desde arriba hacia abajo, basado en riesgos para la evaluación del control interno sobre la presentación de reportes financieros. La orientación interpretativa contenida en la regla final cumple con los requerimientos establecidos por las Rules 13a-15(c) y 15d-15(c) de la Securities Exchange Act of 1934.

Todas las reglas finales de la SEC se encuentran en el sitio web de la SEC en: <http://www.sec.gov/rules/final.shtml/>.

Para nuestra discusión de la vista de conjunto sobre la valoración del riesgo de fraude y corrupción, nos basamos fuertemente en nuestro conocimiento personal de la materia. También encontramos otras fuentes útiles tales como los U.S. Auditing Standards AU 316, *Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit*, y en *Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide*, publicado en Julio de 2008 por el Institute of Internal Auditors, el American Institute of Certified Public Accountants, y la Association of Certified Fraud Examiners. La guía está disponible en: <http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/additional-resources/managing-the-business-risk-of-fraud/?search=managing%20fraud%20risk>.

Los autores hicieron referencia al estudio de 1999 realizado por los profesores Mark B. Beasley, Joseph V. Carcello y Dana R. Hermanson y patrocinado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) titulado *Fraudulent Financial Reporting 1987-1997: An Analysis of U.S. Public Companies*. Los objetivos del reporte fueron identificar las características clave de la compañía/administración involucradas en casos de fraude de estados financieros y proveer una opinión para mejorar la presentación de reportes financieros con base en todos los hallazgos. La versión PDF del reporte está disponible en: http://www.coso.org/publications/FFR_1987_1997.PDF.

Un estudio de seguimiento que cubre el período subsiguiente está programado para ser publicado en el primer trimestre del 2009 y se espera que esté disponible en <http://www.coso.org/>.

La Ley Sarbanes-Oxley de 2002 (SOX) fue aprobada como ley general a raíz de los devastadores escándalos contables tales como Enron, Tyco International, Adelphia y WorldCom. Algunos de los principales pilares de la ley incluyen independencia del auditor, responsabilidad corporativa, control interno y la creación de la Public Company Accounting Oversight Board (PCAOB). La versión PDF descargable está disponible en: <http://www.pcaobus.org/>.

Las SEC Final Rules son las reglas que el cuerpo de gobierno ha acordado. Para el listado de todas las reglas, por favor visite: <http://www.sec.gov/rules/final.shtml/>.

El SAS 99, *Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit*, establece los procedimientos para que los auditores externos los sigan cuando realizan las auditorías de estados financieros. El SAS 99 ha sido codificado en los Statement on Auditing Standards, Section AU 316. Para más información, por favor visite: <http://www.aicpa.org/>.

El PCAOB Auditing Standard No. 5, *An Audit of Internal Control Over Financial Reporting That Is Integrated with an Audit of Financial Statements*, fue aprobado por la Securities and Exchange Commission en Julio del 2007. El pronunciamiento tiene la intención de guiar a los auditores mediante el establecer requerimientos y elementos que deben ser considerados cuando se planea y ejecuta la auditoría de la valoración que hace la administración respecto de los controles internos sobre la información financiera. El PCAOB Auditing Standard No. 5 está disponible en el sitio web de la PCAOB en: <http://www.pcaobus.org/>. [Una versión al español se encuentra en el libro: Mantilla B., Samuel A. 2009. *Auditoría del control interno*. Ecoe ediciones: Bogotá. Ver: <http://www.ecoeditions.com/>].

El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), es una organización voluntaria del sector privado que ofrece análisis en profundidad e investigación sobre las mejores prácticas de gobierno corporativo para mejorar las operaciones organizacionales. Para más información sobre COSO, por favor visite su sitio web en: <http://www.coso.org/>.

Capítulo 6: Controles anti-fraude a nivel de compañía: el rol del ambiente de control y de las estrategias de nivel alto

Para la discusión de las cualidades de un ambiente de control fuerte, nos apoyamos en el documento de Deloitte & Touche LLP, *Antifraud Programs & Controls*. El documento, publicado en el 2004, está dirigido a que los auditores internos y la administración de la compañía busquen ejemplos y consideraciones específicos para tomar nota de ellos cuando desarrollen programas y controles anti-fraude.

Este documento también se cita en otras secciones del capítulo, incluyendo "Tono desde lo alto," "El ambiente de control y el gobierno," y "Estableciendo el tono."

El PCAOB Auditing Standard No. 5, *An Audit of Internal Control Over Financial Reporting That Is Integrated with an Audit of Financial Statements*, fue aprobado por la Securities and Exchange Commission en Julio del 2007. El pronunciamiento tiene la intención de guiar a los auditores mediante el establecer requerimientos y elementos que deben ser considerados cuando se planea y ejecuta la auditoría de la valoración que hace la administración respecto de los controles internos sobre la información financiera. El PCAOB Auditing Standard No. 5 está disponible en el sitio web de la PCAOB en: <http://www.pcaobus.org/>. [Una versión al español se encuentra en el libro: Mantilla B., Samuel A. 2009. *Auditoría del control interno*. Ecoe ediciones: Bogotá. Ver: <http://www.ecoediciones.com>].

El material contenido en este sub-capítulo fue extraído del documento de orientación sobre el fraude, *Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide*, publicado en Julio de 2008 por el Institute of Internal Auditors, el American Institute of Certified Public Accountants, y la Association of Certified Fraud Examiners. La guía está disponible en: <http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/additional-resources/managing-the-business-risk-of-fraud/?search=managing%20fraud%20risk>.

Esta sección sobre el gobierno del riesgo de fraude señala los objetivos que se deben lograr a partir de un programa efectivo de administración del riesgo de fraude. En la discusión hay un análisis de los roles que la junta de directores, el comité de auditoría, la administración, el personal y los auditores internos deben jugar en apoyo del programa.

Las Secciones 406 y 407 de la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 se relacionan con el código de ética para los ejecutivos financieros principales y la revelación del experto financiero del comité de auditoría, respectivamente. Para más información sobre esas secciones y el pronunciamiento, por favor visite: <http://www.pcaobus.org/>.

Partes de esta discusión se tomaron de *Developing a Fraud Risk Management Program for Your Organization*, un seminario de educación sobre el fraude desarrollado a nombre de Deloitte & Touche LLP por Deloitte Financial Advisory Services LLP para el Institute of Internal Auditors. Los autores de este libro contribuyeron al desarrollo de este seminario.

Esta fuente también ha sido referenciada en los sub-capítulos "Fundamentos de GRC" y "GRC integrada versus no-integrada."

Tal y como se mencionó en el libro, esas definiciones del Código de Ética fueron tomadas de la *SEC Final Rule 31-8177: Disclosure Required by Sections 406 y 407 of the Sarbanes-Oxley Act of 2002*. La regla le ordena a todas las entidades registradas ante la SEC, diferentes a las compañías de inversión registradas, que en sus estados financieros anuales incluyan dos tipos de revelaciones. La primera revelación

requerida es si el comité de auditoría tiene al menos un experto financiero que sirve en el comité y si es independiente de la administración. La segunda revelación señalará si la compañía ha adoptado un código de ética.

Todas las reglas finales de la SEC se encuentran en el sitio web de la SEC en: <http://www.sec.gov/rules/final.shtml/>.

Tal y como se mencionó en el libro, la Sección 301 de la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 requiere que los comités de auditoría establezcan procedimientos para las denuncias anónimas. El pronunciamiento en su totalidad se puede encontrar en: <http://www.pcaobus.org/>.

La U.S. Sentencing Commission es una organización independiente que sirve como parte de la rama judicial del gobierno. Una de sus principales responsabilidades es establecer estándares de sentencias para los violadores de crímenes federales. Para más información, por favor visite su sitio web en: <http://www.usssc.gov/>.

Establecido en 1941, el Institute of Internal Auditors (IIA) es la asociación profesional internacional de más de 150,000 miembros con sede en Florida en los Estados Unidos. En todo el mundo, el IIA es reconocido como el líder en certificación, educación, investigación y orientación técnica de la profesión de auditoría interna. Para más información, por favor visite su sitio web en: <http://www.theiia.org/>.

Para esta sección, nos basamos en *Enterprise Risk Management – Integrated Framework: Executive Summary*, un estudio realizado en el año 2004 por PricewaterhouseCoopers (PwC) para el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) con el fin de ofrecerles a las compañías una vista de conjunto de la administración del riesgo para varios emprendimientos.

El documento se centra principalmente en definir las prácticas de administración del riesgo para los emprendimientos y analizar cómo se interrelacionan los objetivos y los componentes específicos de la administración de riesgos del emprendimiento (ERM).

Las metas del programa de administración de riesgos del emprendimiento (ERM) fueron tomadas del documento de Deloitte & Touche LLP, *Assessing the Value of Enterprise Risk Management*. El documento, escrito en el 2004 en cooperación con la Economist Intelligence Unit (EIU), analiza los beneficios y los costos de la implementación de ERM en sus valoraciones del riesgo de fraude. El documento también introduce escenarios de casos del mundo real de compañías que se han beneficiado de la implementación de ERM.

La designación *risk intelligence enterprises* [emprendimientos inteligentes frente al riesgo] y sus características fueron tomados de *The Risk Intelligent Enterprise – ERM Done Right*, un estudio realizado por Deloitte & Touche LLP en el año 2006 que destaca las prácticas líderes de las firmas que de manera efectiva implementan ERM para valorar y administrar de manera regular sus riesgos de fraude.

En el estudio también se incluyen los puntos para definir riesgo, evitar islas y establecer los pasos fundamentales para mejorar la ERM dentro de la compañía.

Los autores referencian el punto de vista de Gobierno, riesgo y cumplimiento (GRC) "como un sistema de funciones relacionadas, con actividades comunes, que se enfocan mejor de una manera comprensiva, holística." Los autores se refieren directamente a la ilustración, patrocinada por Deloitte, titulada *Making the Business Case for Integrated GRC*, que enfatiza los direccionadores que son necesarios en orden a racionalizar e integrar procesos, reducir costos, y potenciar una mayor transparencia y visibilidad de las operaciones de negocio.

La ilustración está disponible en: <http://www.deloitte.com/>.

Deloitte LLP publicó en el año 2008 un libro dirigido a los ejecutivos principales que busquen reforzar sus procedimientos corporativos de gobierno, riesgo y cumplimiento. *Growing Confidence: The Smart Way to Manage Governance, Risk and Compliance* le ayuda a los ejecutivos a entender las tendencias y los problemas de negocio emergentes que podrían potencialmente desarrollarse en riesgos imprevistos. El libro ofrece consejos para que las juntas los consideren en sus esfuerzos para mejorar los procesos de GRC contra los silos y la carencia de la información necesaria para identificar los riesgos de fraude.

El libro *Growing Confidence: The Smart Way to Manage Governance, Risk and Compliance* está disponible para descargarlo en PDF en: <http://www.deloitte.com/straighttalk/>.

La encuesta a la cual se hace referencia en este texto es el *2007 OCEG GRC Strategy Study* dirigido por el Open Compliance and Ethics Group (OCEG), patrocinado por Deloitte LLP, SAP y Cisco. La encuesta le preguntó a 250 profesionales con el objetivo de crear comparaciones para los procesos de gobierno, riesgo y cumplimiento (GRC) de las compañías, a fin de compararlos con organizaciones globales y otros pares.

Copia gratis (se requiere registro) del reporte está disponible en: <http://oceg.org/Details/20056>.

OCEG es una organización sin ánimo de lucro que ofrece orientación, estándares, comparaciones y herramientas para la integración de los procesos de gobierno, administración de riesgos, control interno y cumplimiento (GRC). Para más información sobre la organización, por favor visite: <http://www.oceg.org/>.

Para varias partes de esta sección se tomó referencia del sitio web de la World Economic Forum Partnering Against Corruption Initiative (PACI). Para más información sobre PACI, por favor visite: <http://www.weforum.org/en/initiatives/paci/index.htm/>.

La entrevista realizada a Ferdinando Nani Becalli fue presentada en la publicación política nigeriana *This Day* y se puede encontrar en: <http://www.thisdayonline.com/>.

Capítulo 7: Controles preventivos: estrategias y tácticas particulares para evitar el fraude y la corrupción

Tal y como se mencionó en el capítulo, el vendedor que hizo negocios no autorizados en futuros climáticos originó pérdidas para MF Global por \$141.5 millones. Para una discusión más profunda de este artículo, por favor visite: <http://www.chicagotribune.com/>.

Para nuestra discusión sobre los controles preventivos, acudimos a *Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide*, publicado en Julio de 2008 por el Institute of Internal Auditors, el American Institute of Certified Public Accountants, y la Association of Certified Fraud Examiners. La guía está disponible en: <http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/additional-resources/managing-the-business-risk-of-fraud/?search=managing%20fraud%20risk>.

Este reporte también ha sido referenciado en el sub-capítulo "Enfrentando los riesgos de fraude y corrupción."

Tal y como se mencionó en el capítulo, el *2008 Report to the Nation on Occupational Fraud & Abuse*, de ACFE, profundiza para demostrar el costo monetario del fraude ocupacional y la manera como se comete. Otras secciones detallan la detección de los esquemas de fraude y los tipos de organización que frecuentemente son víctimas del fraude. El reporte se puede encontrar en el sitio web de ACFE en: <http://www.acfe.com/rtnn/2008-rtnn.asp>.

Ethical Business Practice: Importance for the Recruiting Process fue producido por el Institute for Ethical Business Worldwide del Mendoza College of Business de la University of Notre Dame, en colaboración con el Ethics Resource Center y el Institute for Corporate Ethics de Business Roundtable. Está disponible en:

<http://www.ethicalbusiness.nd.edu/pdf/Ethical%20Bus%20Prac.pdf>.

El PCAOB Auditing Standard No. 5, *An Audit of Internal Control Over Financial Reporting That Is Integrated with an Audit of Financial Statements*, fue aprobado por la Securities and Exchange Commission en Julio del 2007. El pronunciamiento tiene la intención de guiar a los auditores mediante el establecer requerimientos y elementos que deben ser considerados cuando se planea y ejecuta la auditoría de la valoración que hace la administración respecto de los controles internos sobre la información financiera. El PCAOB Auditing Standard No. 5 está disponible en el sitio web de la PCAOB en: <http://www.pcaobus.org/>. [Una versión al español se

encuentra en el libro: Mantilla B., Samuel A. 2009. *Auditoría del control interno*. Ecoe ediciones: Bogotá. Ver: <http://www.ecoediciones.com>].

Tal y como se mencionó en el capítulo, obtuvimos información de la revista *American Metal Market* relacionada con tres empleados que le vendieron a los competidores secretos comerciales de propietario. El artículo está disponible en línea en el sitio web de American Metal Markets en: <http://www.amm.com/>.

COSO Guidance on Monitoring Internal Control Systems fue publicada en el año 2009 a raíz de la publicación de COSO realizada en el año 1992, *Internal Control – Integrated Framework*. El propósito de este documento fue elaborar de manera adicional el componente monitoreo de la estructura conceptual de control interno de COSO. El objetivo del reporte fue doble: mejorar la eficiencia y la efectividad de los sistemas organizacionales de control interno e identificar y demostrar las prácticas de monitoreo que se puedan insertar en los procesos de control interno. Al resumen ejecutivo en línea, gratis, se puede acceder en: <http://www.coso.org/>.

Si bien es ampliamente anecdótica, la tabla que se presenta en este sub-capítulo es cortesía de *The Risk Intelligent Enterprise – ERM Done Right*, una publicación de Deloitte & Touche LLP realizada en el año 2006, que resalta las prácticas líderes de las firmas que de manera efectiva implementan la administración de riesgos del emprendimiento (ERM) para valorar y administrar de manera regular sus riesgos. La publicación está disponible en: <http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,cid%253D119871,00.html>.

Capítulo 8: Controles detectivos y monitoreo de las transacciones

Tal y como se mencionó directamente en el capítulo, las estadísticas contenidas en este sub-capítulo se toman del *2008 Report to the Nation on Occupational Fraud & Abuse*, cuyo autor es la Association of Certified Fraud Examiners (ACFE). Para la versión descargable en PDF del reporte, por favor refiérase al sitio web de ACFE en: <http://www.acfe.com/rtnn/2008-rttn.asp>.

La Sección 301 de la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 establece estándares relacionados con que los comités de auditoría implementen líneas directas para denuncias anónimas. La versión descargable en PDF de la ley está disponible en: <http://www.pcaobus.org/>.

El estudio realizado en el año 2007 por el Deloitte Forensic Center y al cual se hace referencia en el libro es *Ten Things About Fraud Control: How Executives View the 'Fraud Control Gap'*. En estudio encuestó a cientos de ejecutivos que participan en controles del fraude para valorar el nivel de la efectividad que sus compañías tienen en la administración del fraude. El Deloitte Forensic Center desarrolló luego

los hallazgos clave y las observaciones a partir de la encuesta. El reporte está disponible en:

<http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,cid%253D182092,00.html>.

La Estructura de la práctica profesional del Institute of Internal Auditor está compuesta por orientación obligatoria y por orientación fuertemente recomendada. Dentro de la categoría obligatoria están las partes del Código de Ética y los Estándares. Para más información, visite: www.theiia.org/bookstore/product/international-professional-practices-framework-ippf-1368.cfm.

La *Ley de Moore* se refiere al avance en el poder de procesamiento de computador por unidad de costo. La Ley de Moore se basa en la declaración de Gordon Moore, co-fundador de Intel Corporation, quien predijo que aproximadamente cada 18 meses la memoria del computador doblaría la capacidad de computación al tiempo que se reduciría la mitad del costo.

Para partes de esta discusión acudimos al artículo de Deloitte, *Continuous Fraud Monitoring: A Real-Time Solution to a Real Problem?* publicado en el año 2007 en la revista *Consulting*. Este artículo está disponible en: <http://www.theiia.org/chapters/pubdocs/241/CFM.pdf>.

Capítulo 9: Preparación para las investigaciones y la remediación del fraude y la corrupción

Las prácticas líderes contenidas en esta sección fueron adaptadas de *Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide*, publicado en Julio de 2008 por el Institute of Internal Auditors, el American Institute of Certified Public Accountants, y la Association of Certified Fraud Examiners. La guía está disponible en: <http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/additional-resources/managing-the-business-risk-of-fraud/?search=managing%20fraud%20risk>.

Deloitte Financial Advisory Services LLP publicó en el año 2007 un documento que intenta responder a las investigaciones sobre el fraude, titulado *What to Do When Regulators Come Knocking*. La versión descargable en PDF de este artículo está disponible en: http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/us_fas_regulators_white_paper_070207.pdf.

Recomendamos la lectura del documento de Deloitte Financial Advisory Services LLP, *Managing the Business Risk of Fraud: New Guidance for a New Risk Environment*, para una discusión más profunda del tema. La versión descargable en PDF del artículo está disponible en: www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,sid%253D2007%2526cid%253D217964,00.html.

Capítulo 10: Los roles de los jugadores (incluyendo los suyos)

Para la transcripción del discurso de Harvey Pitt, así como otros discursos y declaraciones públicas de la SEC, por favor visite: <http://www.sec.gov/>.

Para la discusión de los estándares de NYSE y NASDAQ, nos basamos en *New Corporate Governance Listing Standards – Audit Committee Handbokk*, una publicación realizada por Deloitte & Touche LLP en el año 2004. Este reporte resume las responsabilidades del comité de auditoría que se establecen en los estándares de registro corporativo de NYSE y de NASDAQ, además de las acciones a considerar cuando se implementen los requerimientos, así como recursos y herramientas para usarlos como referencia.

Tal y como se mencionó en esta sección, el extracto fue tomado de *Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide*, publicado en Julio de 2008 por el Institute of Internal Auditors, el American Institute of Certified Public Accountants, y la Association of Certified Fraud Examiners, La guía está disponible en: <http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/additional-resources/managing-the-business-risk-of-fraud/?search=managing%20fraud%20risk>.

Esta fuente también se referencia en el sub-capítulo "La administración del riesgo de fraude y corrupción es asunto de todos."

La Sección 404 de la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 (SOX), Valoración realizada por la administración respecto de los controles internos, es uno de los pilares más importantes de SOX. El pronunciamiento, en su totalidad, está disponible en: <http://www.pcaobus.org/>.

Tal y como se mencionó en el libro, este extracto fue tomado de la *SEC Final Rule 33-8238: Management's Reports on Internal Control Over Financial Reporting and Certification of Disclosure in Exchange Act Periodic Reports*. El reporte discute las responsabilidades del auditor externo y de la administración cuando realizan el reporte sobre el control interno, así como las revelaciones necesarias para cumplir todos los requerimientos de la Sección 404.

Todas las reglas finales de la SEC se encuentran en el sitio web de la SEC en: <http://www.sec.gov/rules/final.shtml/>.

Para lectura adicional del escándalo del programa Petróleo por Alimentos, por favor refiérase a *Good Intentions Corrupted: The Oil-for-Food Scandal and the Threat to the U.N.*, por Jeffrey A. Meyer y Mark G. Califano, con introducción por Paul A. Volcker, publicado en los Estados Unidos (New York, 2006) por PublicAffairs, miembro del Perseus Books Group.

Partes de la sección fueron tomadas del PCAOB Auditing Standard No. 5, *An Audit of Internal Control Over Financial Reporting That Is Integrated with an Audit of Financial Statements*, fue aprobado por la Securities and Exchange Commission en Julio del 2007. El pronunciamiento tiene la intención de guiar a los auditores mediante el establecer requerimientos y elementos que deben ser considerados cuando se planea y ejecuta la auditoría de la valoración que hace la administración respecto de los controles internos sobre la información financiera. El PCAOB Auditing Standard No. 5 está disponible en el sitio web de la PCAOB en: <http://www.pcaobus.org/>. [Una versión al español se encuentra en el libro: Mantilla B., Samuel A. 2009. *Auditoría del control interno*. Ecoe ediciones: Bogotá. Ver: <http://www.ecoediciones.com>].

Conclusión - Qué puede deparar el futuro

Transparencia Internacional (TI) es una organización cuya misión es generar cambio con la esperanza de erradicar la corrupción. La escala a la cual los autores hacemos referencia es el Índice de percepciones sobre la corrupción – un índice que emplea valoraciones y encuestas de expertos para clasificar 180 países con base en su nivel percibido de corrupción. Para más información sobre la escala y sobre TI en general, por favor visite: <http://www.transparency.org/>.

Lecturas recomendadas

Presentamos recursos recomendados, clasificándolos en tres categorías:

1. Recursos más adecuados para ejecutivos ocupados, directores y miembros del comité de auditoría.
2. Recursos relacionados con el riesgo de fraude y corrupción.
3. Recursos relacionados con el control del fraude y la corrupción.

Recomendamos que los ejecutivos, directores y miembros del comité de auditoría consideren los recursos contenidos en todas las tres secciones, pero los contenidos en la primera pueden ser más relevantes y más útiles de acuerdo con el tiempo disponible.

Recursos más adecuados para ejecutivos ocupados, directores y miembros del comité de auditoría

American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), *Management Override of Internal Controls: The Achilles ' Heel of Fraud Prevention*, 2005, www.aicpa.org/audcommctr/download/achilles_heel.pdf.

Deloitte Financial Advisory Services LLP, *Managing the Business Risk of Fraud: New Guidance for a New Risk Environment*, 2008, www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,sid%253D2007%2526cid%253D217964,00.html.

Deloitte Financial Advisory Services LLP, *Financial Fraud: Does an Economic Downturn Mean an Uptick?*, 2008 www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,sid%253D2007%2526cid%253D238194,00.html.

Deloitte Forensic Center, *Ten Things About Financial Statement Fraud — Second Edition: A Review of SEC Enforcement Releases*, 2008, www.deloitte.com/us/forensiccenter.

Deloitte Forensic Center, *Ten Things About Fraud Control: How Executives View the " Fraud Control Gap,"* 2007 <http://www.deloitte.com/dtt/newsletter/0,1012,sid%253D140674%2526cid%253D190486,00.html> .

Deloitte Touche Tohmatsu, *The Risk Intelligent Board: Viewing the World Through Risk - Colored Glasses* , 2008 , <http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,cid%253D222456,00.html> .

International Chamber of Commerce (ICC)/Transparency International (TI)/The United National Global Compact/World Economic Forum Partnering Against Corruption Initiative (PACI), *Clean Business Is Good Business: The Business Case Against Corruption*, 2008, www.iccwbo.org/policy/anticorruption/iccccgdi/index.html .

The Institute of Internal Auditors (IIA)/AICPA/Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) , *Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide — Executive Summary* , 2008 , <http://www.theiia.org/guidance/standards> -

and - guidance/additional - resources/managing - the - business - risk - of - fraud/?search=managing%20fraud%20risk.

Transparency International, "TI Corruption Perceptions Index," 2008, www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi.

U.S. Department of Justice, "Corporate Charging Guidelines," 2008, www.usdoj.gov/opa/documents/corp_charging_guidelines.pdf.

U.S. Securities and Exchange Commission, *Commission Guidance Regarding Management's Report on Internal Control Over Financial Reporting Under Section 13(a) or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934* (Release Nos. 33 - 8810,34 - 55929, FR - 77; File No. S7 - 24 - 06; June 20, 2007), www.sec.gov/rules/interp/2007/33-8810fr.pdf.

Recursos relacionados con el riesgo de fraude y corrupción

ACFE, *2008 ACFE Report to the Nation on Occupational Fraud & Abuse*, 2008, <http://www.acfe.com/rtnn/2008-rtnn.asp>.

Deloitte Forensic Center, *Ten Things About Financial Statement Fraud — Second Edition: A Review of SEC Enforcement Releases*, 2008, <http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,cid%253D182092,00.html>.

Deloitte Forensic Center, *Ten Things About Bankruptcy and Fraud: A Review of Bankruptcy Filings*, 2008, <http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,cid%253D182092,00.html>.

Deloitte Financial Advisory Services LLP, *Fraud Risk Management in Life Sciences Companies*, 2008, www.deloitte.com/dtt/whitepaper/0,1017,sid%253D2007%2526cid%253D168301,00.html.

Transparency International (TI), "TI Corruption Perceptions Index," 2008, www.transparency.org/policy_research/surveys_indices/cpi.

TI, *Global Corruption Report 2008*, 2008, www.transparency.org/publications/gcr.

Tillman, Robert and Michael Inderguard, *Control Overrides in Financial Statement Fraud, A Report to the Institute for Fraud Prevention*, 2007, St. John's University, www.theifp.org/research%20grants/recentStudies.html.

Wells, Joseph T., *Corporate Fraud Handbook*, 2nd edition, Wiley, 2007.

Recursos relacionados con el control del fraude y la corrupción

- American Conference Institute, *Conducting Forensic Investigations: Detecting, Responding to and Preventing Financial Fraud*, 2007, www.deloitte.com/dtt/whitepaper/0,1017,sid%253D2007%2526cid%253D153032,00.html.
- ACFE/AICPA, *Tone at the Top: How Management Can Prevent Fraud in the Workplace*, 2006, www.acfe.com/fraud/tools.asp (white paper and video).
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), *Report of the National Commission on Fraudulent Financial Reporting (Treadway Report)*, 1987, www.coso.org.
- COSO *Internal Control — Integrated Framework*, 1992, www.coso.org.
- Deloitte Forensic Center, *Ten Things About Fraud Control: How Executives View the “Fraud Control Gap”*, 2007, <http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,cid%253D182092,00.html>.
- Dyck, I.J. Alexander, Adair Morse, and Luigi Zingales, “Who Blows the Whistle on Corporate Fraud?”, CRSP Working Paper No. 618, January 2007, <http://ssrn.com/abstract=959410>.
- ICC, *ICC Rules of Conduct and Recommendations for Combating Extortion and Bribery (2005 Edition)*, 2005, www.iccwbo.org/uploadedFiles/ICC/policy/anticorruption/Statements/revise%20ICC%20Rules.pdf.
- ICC, *Fighting Corruption: International Corporate Integrity Handbook*, 2008, <http://www.iccbooks.com/Product/ProductInfo.aspx?id=533>
- ICC, *ICC Guidelines on Whistleblowing*, 2008, <http://www.iccwbo.org/policy/anticorruption/icccfee/index.html>.
- International Federation of Accountants, *Defining and Developing an Effective Code of Conduct for Organizations*, June 2007, www.ifac.org/Store/Details.tmpl?SID=1181654891629338 & Cart=11402255363322472.
- Law Journal Newsletters— Business Crimes Bulletin, *Fraud Control Gap: Implications for Compliance and Ethics Programs*, 2008, www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,sid%253D148424%2526cid%253D196255,00.html.
- Open Compliance and Ethics Group (OCEG), *Foundation Guidelines Red Book*, version 1.0, 2005, www.oceg.org.
- OCEG, *Red Book*, version 2.0 (public exposure draft), 2008, www.oceg.org.
- OCEG, *Helpline/Hotline Handbook: Designing, Managing, and Measuring Inquiry and Issue Management Capabilities*, version 1.0, 2007, www.oceg.org.
- OCEG, *Internal Audit Guide: Assessing Governance, Risk, Compliance and Ethics Capabilities*, version 1.0, 2007, www.oceg.org.
- OCEG, *Measurement & Metrics Guide: Performance Measurement Approach and Metrics for an Integrated Governance, Risk, Compliance and Ethics Capability*, version 1.0, 2007, www.oceg.org.
- Security Executive Council, *2007 Corporate Governance and Compliance Hotline Benchmarking Report*, 2007, www.securityexecutivecouncil.com/surveys/hotline07/hotline07.html.

- Standards Australia, *AS 8001 – 2008 Fraud Corruption and Control*, 2008, www.saiglobal.com/shop/Script/Details.asp?DocN=AS0733785220AT.
- The Institute of Internal Auditors (IIA)/AICPA/ACFE, *Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide*, 2008, <http://www.theiia.org/guidance/standards-and-guidance/additional-resources/managing-the-business-risk-of-fraud/?search=managing%20fraud%20risk>.
- The IIA, *International Professional Practices Framework, Practice Advisory 1210.A2 – 1: Auditor 's Responsibilities Relating to Fraud Risk Assessment, Prevention, and Detection*, 2009, www.theiia.org/bookstore/product/international-professional-practices-framework-ippf-1368.cfm .
- The IIA, *International Professional Practices Framework, Practice Advisory 1210.A2 – 2: Auditor 's Responsibilities Relating to Fraud Investigation, Reporting, Resolution, and Communication*, 2009, www.theiia.org/bookstore/product/international-professional-practices-framework-ippf-1368.cfm .
- The Network, Inc., *Best Practices in Ethics Hotlines*, 2008, www.tnwinc.com/downloads/BestPractices_EthicsHotlines.pdf.
- United Nations, *United Nations Convention Against Corruption*, 2003, www.unodc.org/unodc/en/treaties/CAC/index.html.
- U.S. Sentencing Commission, *2007 Federal Sentencing Guidelines Manual*, Chapter Eight: Sentencing of Organizations, 2007, www.ussc.gov/orgguide.htm.
- World Economic Forum, *Partnering Against Corruption — Principles for Countering Bribery*, 2005, www.weforum.org/en/initiatives/paci/index.htm .

Declaración

Esta publicación solamente contiene información general y Deloitte Financial Advisory Services LLP, sus afiliadas y entidades relacionadas, por medio de esta publicación no están prestando asesoría o servicios de contabilidad, negocios, financieros, inversión, legales, tributarios u otros de carácter profesional. Esta publicación no sustituye tales asesorías o servicios profesionales, ni se debe usar como base para cualquier decisión o acción que pueda afectar sus negocios. Antes de tomar cualquier decisión o realizar cualquier acción que pueda afectar su negocio, usted debe consultar a un asesor profesional calificado. Deloitte Financial Advisory Services LLP, sus afiliadas y entidades relacionadas no serán responsables por cualquier pérdida tenida por cualquier persona que se base en esta publicación. Los puntos de vista expresados en esta publicación son únicamente los de los autores y no necesariamente los de Deloitte Financial Advisory Services LLP, sus afiliadas y entidades relacionadas.

Acerca de Deloitte

Deloitte se refiere a una o más de las firmas miembro de Deloitte Touche Tohmatsu, a Swiss Verein, y su red de firmas miembro, cada una de las cuales es una entidad legalmente separada e independiente. Para la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu y sus firmas miembro, por favor vea www.deloitte.com/about. Para la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte LLP y sus subsidiarias, por favor vea www.deloitte.com/us/about.

Acerca del Deloitte Forensic Center

El Deloitte Forensic Center es un *think tank* que intenta explorar nuevos enfoques para mitigar los costos, los riesgos y los efectos del fraude, la corrupción y otros problemas que enfrenta la comunidad global de negocios. El Centro tiene la intención de avanzar el estado del pensamiento en áreas tales como fraude y corrupción, haciéndolo mediante la exploración de los problemas desde la perspectiva de contadores forenses, líderes corporativos y otros profesionales que participan en asuntos forenses. El Deloitte Forensic Center está patrocinado por Deloitte Financial Advisory Services LLP. Para más información por favor vea www.deloitte.com/forensiccenter.

Acerca de los autores

Toby J.F. Bishop

Toby Bishop es el director del Deloitte Forensic Center de Deloitte Financial Advisory Services LLP. Participa como autor y como miembro de la junta de directores del *Business Crimes Bulletin*. Ha sido nominado cinco veces como una de las 100 personas más influyentes de la profesión contable, premio otorgado por *Accounting Today*.

Fue presidente y director ejecutivo jefe de la Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), la asociación profesional global de cerca de 50,000 profesionales anti-fraude en 125 países. Es un líder del pensamiento global en el área de la prevención y detección del fraude y educa en esta área a ejecutivos, juntas y comités de auditoría.

Toby es co-autor de la orientación publicada por el American Institute of Certified Public Accountants (AICPA) con el título de *Management Antifraud Programs and Controls: Guidance to Help Prevent, Deter and Detect Fraud* [Administración de programas y controles anti-fraude: orientación para ayudar a prevenir, disuadir y detectar el fraude], así como de *Management Override: The Achilles' Heel of Fraud Prevention – The Audit Committee and Oversight of Financial Reporting* [Elusión por parte de la administración: el talón de Aquiles de la prevención del fraude – El comité de auditoría y la supervisión de la presentación de reportes financieros]. También es co-autor del documento de orientación publicado en el año 2008 por Institute of Internal Auditors / AICPA / ACFE con el título *Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide* [Administración del riesgo de fraude del negocio: una guía práctica].

Toby ha sido citado en importantes publicaciones internacionales tales como el *New York Times*, el *Daily Telegraph* de Londres y también en *India Today*. Ha hablado en todo el mundo acerca de los problemas del fraude y se ha presentado en televisión en varios países.

Nacido en Inglaterra, Toby se graduó en la Oxford University. Es Certified Public Accountant [Contador público certificado] licenciado en Illinois y Massachusetts, Certified Fraud Examiner [Examinador de fraude certificado], y miembro del Institute of Chartered Accountants in England & Wales.

Frank E. Hydoski

Frank Hydoski es el líder nacional del grupo de la práctica de Analytic and Forensic Technology de Deloitte Financial Advisory Services LLP, así como asesor del Deloitte Forensic Center. Es responsable por el desarrollo de nuevos productos y enfoques en contabilidad forense y en investigaciones para clientes tanto del sector privado como del sector público. Reconocido internacionalmente por su trabajo en investigaciones complejas, Frank ha dirigido una cantidad de investigaciones de alto perfil.

Como jefe de los forenses del comité que examinó el United Nations Oil for Food Programme, Frank trabajó directamente con Paul Volcker y fue responsable por las tareas de contabilidad forense, así como también por el desarrollo de las bases de datos analíticas diseñadas para combinar toda la información disponible sobre los contratos y las transacciones subyacentes al programa.

Frank también lideró la parte crucial del esfuerzo forense masivo en la investigación de las cuentas de la era del Holocausto realizadas por los bancos suizos. En una de las investigaciones más grandes de este tipo, el equipo de Frank usó técnicas forenses para reconstruir la actividad de más de 800,000 cuentas de la era del Holocausto en uno de los más grandes bancos de Suiza. De ellas, cientos de miles fueron identificadas como que posiblemente pertenecían a víctimas de la persecución nazi.

Frank fue orador principal en la Conferencia Anual 2006 de la Association of Certified Fraud Examiners. Ha sido destacado en la revista *Fraud*, en *Business Finance*, en la revista *Consulting* y en *CIO Insights*. Su publicación más reciente incluye un capítulo, con Mary Jane Schirber, sobre identificación y cuantificación de activos, en *Recovering Stolen Assets*, editado por Mark Pieth, y un capítulo, con Yogesh Bahl, sobre contabilidad forense en asuntos de litigios, investigaciones y cumplimiento, publicado en la nueva edición del *Accountant's Handbook*.

Frank es graduado de la San Diego State University y de la University of Chicago, con grado de Ph.D. de la última. Es miembro de Phi Beta Kappa y también miembro asociado de ACFE y de AICPA.

Índice

- Temores, incendios, pulgas y defectos, 9, 65-68
- 2008 Report to the Nation on Occupational Fraud and Abuse*, 20, 22, 23, 83, 97, 100, 110
- Accountability, 17, 45, 79
- Actitud como factor de riesgo, la, 54, 165-168
- Administración
- cocinar los libros, 56, 58, 60, 67
 - controles preventivos, 102
 - elusión de los controles internos, 54, 58, 98, 101, 105, 114, 144, 145,
 - entrenamiento en ética, 82
 - investigación de antecedentes, 85
 - monitoreo del código de ética, 79
 - orientación en relación con la Sección 404 de SOX, 144
 - presión por satisfacer expectativas financieras, 54-56, 98, 102, 164
 - responsabilidades en relación con los estados financieros, 143, 144
 - rol en el establecimiento del tono desde lo alto, 73, 76
 - rol en la administración del riesgo, 75, 76, 141, 143-145, 150
 - rol en la valoración del riesgo, 50, 54, 56, 104
 - supervisión de la investigación, 131, 132
 - verificación de antecedentes, 85
 - y el plan de respuesta, 128
 - y estándares de registro en bolsa de valores, 141
- Administración de riesgos del emprendimiento (ERM)
- beneficios competitivos de, 88
 - conceptos básicos de, 86- 88
 - descrita, 86
 - e inteligencia frente al riesgo, 86, 87
 - y controles preventivos, 107, 108
- Administración del riesgo de fraude
- accountability por, 45
 - análisis de brechas, 44
 - áreas comunes para mejoramiento, 42
 - beneficios de, XXVI, 37-40
 - comité tras-funcional, 149
 - como competencia central, 19
 - enfoque de mejoramiento continuo, 43
 - enfoque proactivo, 40, 96, 153
 - enfoque reactivo, 40, 153
 - estrategias para, 65-68, 76
 - funcionarios de cumplimiento, 149-150
 - importancia de conocer el negocio, 140
 - medición del desempeño, 157
 - necesidad de mejoramiento, 15, 16
 - políticas escritas, 75, 76
 - principios de, 40, 41
 - rol de auditoría interna, 52, 73-74, 111, 141, 144, 146, 159
 - rol de la administración, 75, 141, 143-145, 150
 - rol de las juntas de directores, 41, 58, 75, 127, 142
 - rol de los comités de auditoría, 41, 75, 142
 - roles y responsabilidades, 142
 - roles y responsabilidades de los empleados, 145
 - tipos de fraude más comunes que ocurren en industrias específicas 19, 20
 - uso de tableros de instrumentos, 45
 - y ambiente de control, 74-75
 - y categorías de riesgo, XXIII, XXIV
 - y períodos de agitación económica, XII, 15, 154
 - y tendencias en fraude, 14, 50, 15,
 - y ventaja competitiva, 155, 156
- Administración del riesgo de fraude en el negocio: una guía práctica
- Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide*, 40, 62, 96, 127, 141, 150

- Administración de riesgos del emprendimiento (ERM), 86
- Agilidad corporativa
necesidad de, 7
- Ahmed, Mohammed, 18
- Ambiente de control
como baluarte, 74
como disuasor del fraude, 72, 74
descrito, 72, 73
enfoque de GRC, 88
entrenamiento, 82
importancia de, 72, 159
líneas de denuncias anónimas, 82
líneas directas, 83
políticas escritas, 75, 76
programa de administración del riesgo, 76
propósito de los controles, 97
protección de denuncias anónimas, 84
rol de recursos humanos, 84, 85
selección y disciplina de empleados, 84, 85
y administración de riesgos del emprendimiento (ERM), 87
y efectividad del programa de administración del riesgo, 74
y factores de riesgo de fraude, 56
y gobierno, 75
y Partnering Against Corruption Initiative (PACI), 92
y tono desde lo alto, 73
- American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), 147
- Análisis de brechas, 44
Arthur Andersen LLP, 28
- Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), 110, 83
- Auditing Standard AS No. 5, 147
- Auditing Standard AU 110, 147
- Auditing Standard AU 316
- Consideración del fraude en estados financieros, 55, 58, 147
- Audidores externos e internos
efectividad del ambiente de control, 74
requerimiento de auditor independiente, 148, 147
- Audidores independientes, 147
- Auditoría continua, 116
- Auditoría interna
actividades de monitoreo, 105, 118
como táctica para detección del fraude, 114, 115
fraude detectado por, 110
prueba de los controles, 77
rol en el tono desde lo alto, 77
rol en investigaciones del fraude, 129, 131, 132, 137
rol en la administración del riesgo, 52, 74, 111, 141, 146
rol en la valoración del riesgo, 56
rol en el desarrollo de los controles preventivos, 98
rol en políticas y procedimientos de GRC, 92
supervisión por parte del comité de auditoría, 75, 114, 146
técnicas asistidas por computador, 66
y ambiente de control, 77
y efectividad del diseño de los controles financieros, 144
y Comité Transfuncional de administración del riesgo, 149
- Automatización
controles detectivos, 116
de la obtención de información para investigaciones, 127
del monitoreo de GRC, 92
efectividad de los controles automatizados, 84
- Bancarrota (quiebra)
como consecuencia de fraude con estados financieros, 25

- Basel Institute on Governance, 93
- Beccalli, Ferdinando Nani, 92
- Biegelman, Martin, 27, 40
- Boak, Joshua, 96
- Brasseur, Olivier, 20, 73
- Buffett, Warren, 73
- Caja
controles preventivos para, 102
- Capacidad de recuperación
características de, 34, 35
características de la Corporación con capacidad de recuperación, 35
como característica de las compañías exitosas, XVIII
como meta corporativa, II
descripción, 34
herramienta de auto-evaluación, 45
y administración del riesgo, 36
y políticas corporativas, 35
- Capacidad de sobrevivencia, 34
- Capital
costo y disponibilidad de, 26
- Carácter penetrante del riesgo
valoración de, 59
- Clasificación del fraude y el abuso, 100
- Cocinar los libros, 56, 58, 60, 67
- Código de ética,
como disuasor de conductas equivocadas, 79
contenidos de, 80
creación de, 81
cumplimiento forzoso de, 143
definición, 78
importancia de, 79
propósito, 79
responsabilidad de, 85
y conducta profesional de Deloitte, 80, 81
y disciplina de los empleados, 85
- Coleman, Bill, 117
- Colusión, 98, 118, 119, 151
- Comercio de futuros de commodities
comisión para la investigación del fraude, 29
- Comité de auditoría
actividades de monitoreo, 124
establecimiento del tono desde lo alto, 76, 142
Investigación de los antecedentes de los miembros del, 85
notificación del fraude denunciado, 128
relación con la junta de directores, 156
requerimientos de los estándares de registro, 141
responsabilidad por el código de ética, 79
responsabilidad por las líneas directas para denuncias anónimas, 82, 112-114
responsabilidades del, 75, 141, 142
rol en la administración del riesgo, 41, 73
rol en la valoración del riesgo, 56
rol en las investigaciones del fraude, 128, 130, 131
supervisión de la auditoría interna, 75, 114, 146
supervisión de la investigación, 130
supervisión de los controles para prevenir la elusión de los controles, 105
y el plan de respuesta, 127-128
y principios de la administración del riesgo de fraude, 40
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)
estructura conceptual, 74
monitoreo de programas y controles anti-fraude, 104
orientación sobre el monitoreo de los sistemas de control interno, 104
valoración del riesgo como parte del programa anti-fraude, 50

- Compañías multinacionales e impacto del fraude, 17
- Computación forense, 127, 133
- Comunicaciones, equipo de investigación, 136
- Conciencia
 - de controles detectivos como disuasivos, 12, 42
 - entrenamiento en la conciencia sobre el fraude, 16, 42, 44, 76, 82, 99
 - importancia de, 18-20
- Condon, Kevin, 133, 136
- Consejero (asesor) legal
 - investigación de antecedentes, 85
 - responsabilidad criminal, 28
 - responsabilidad por las comunicaciones, 136
 - rol en la investigación, 128, 132, 137
 - y comité de administración del riesgo trans-funcional, 149
 - y plan de respuesta, 129
- Conservación de registros y retención de documentos, 135
- Consultores, uso de, 148, 156
- Contadores forenses, 131
- Contralores
 - investigación de antecedentes de, 85
- Controles de acceso, 102
- Controles detectivos
 - auditorías internas, 114
 - basados en tecnología, 116-121
 - como disuasores del fraude, 12, 42, 96
 - como medida preventiva, 96
 - importancia de, 110
 - métodos para descubrimiento del fraude, 110
 - monitoreo automatizado de transacciones, 118
 - monitoreo continuo del fraude, 121
 - monitoreo de transacciones, 110
 - monitoreo manual, 115
 - puntos clave, 109
 - responsabilidad por, 144
 - rol de escepticismo, 110
 - técnicas de interrogación de datos, 117
- Controles internos
 - conceptos equivocados acerca de factores de riesgo, 98
 - controles a nivel de entidad, 60
 - controles a nivel de procesos, 60
 - e identificación de posibles riesgos, 57
 - elusión por parte de la administración, 54, 58, 98, 101, 105, 114, 144, 145
 - fortalecerlo como tratamiento para el riesgo residual, 61
 - mitigación del impacto de, evaluación, 59
 - responsabilidad por, 144
 - sobre la presentación de reportes financieros, 144, 147
 - tipos que se distinguen, 98
 - y auditorías internas, 114
 - y factores de riesgo de fraude, 56
 - y valoración del riesgo, 50
- Controles preventivos
 - automatización, 100
 - como disuasor del fraude, 96
 - corrección de deficiencias, 107
 - descripción, 96
 - elusión de los controles internos, por parte de la administración, 54, 58, 98, 101, 105, 114, 144, 145
 - enfoque proactivo, 97
 - evaluación de, 104
 - importancia de, 96, 98
 - monitoreo continuo de los controles (CCM), 106
 - presentación fraudulenta de reportes financieros, 101
 - propósito, 96
 - puntos clave, 95
 - responsabilidad por, 144
 - soborno y corrupción, 103

- uso indebido de activos, 102
- valor de, 96
- verificación de antecedentes, 99, 85
- y administración de riesgos del emprendimiento (ERM), 107
- y categorías de riesgo, 100
- y el enfoque de gobierno, riesgo y cumplimiento (GRC), 107
- y el enfoque tradicional para la detección del fraude, 98
- Co-operation and Development (OECD)
 - cumplimiento con y beneficios de la administración del riesgo, 38
- Correo electrónico, 78, 83, 85, 103, 119, 133-135
- Costo del fraude y la corrupción
 - costo futuro, 24
 - costo y disponibilidad de capital, 26
 - costos personales, 28
 - estadísticas, 22-23
 - generalidades, XXI, XXII, 6
 - y beneficios de la administración del riesgo, 37
 - y opinión pública, 27, 28
- Costos futuros debidos a fraude, 24-26
- Crimen organizado, XXIII
- Crisis, administración de, 128
- C-SOX (cumplimiento con SOX)
 - y beneficios de la administración del riesgo, 38
- Cuadrantes
 - Mapas calientes, 9, 65
- Cuentas afectadas por el fraude
 - identificación, 57, 58
- Cultura corporativa
 - ética, 37
 - preparación cultural, 162
 - y tono desde lo alto, 73, 77
- Cumplimiento regulatorio
 - cambios en las regulaciones, 157
 - como defensa contra el fraude y la corrupción, XVII
 - reporte del fraude a las agencias de, 142
 - y beneficios de la administración del riesgo, 37
 - y funcionarios de cumplimiento, 150
- Datos
 - analíticas de, 116, 117
 - integridad de, 117
 - interrogación de, 117
 - minería de, 116, 117
- Debida diligencia
 - desarrollo de técnicas para, 37
 - líneas directas, 83
 - verificación de antecedentes como parte de fusiones y adquisiciones, 99
- Deloitte
 - Código de ética y conducta profesional de Deloitte, 80
 - Deloitte Forensic Center (DFC), 27, 111, 158
 - Diez cosas acerca del control del fraude, 38, 15
 - estudios sobre fraude con estados financieros, 27, 111
 - sitio web, 158
- Dent, Peter, 155
- Department of Energy, investigaciones del fraude, 29
- Department of Justice
 - condenas corporativas por fraude, 28
 - investigaciones del fraude, 29
- Department of Labour
 - investigaciones del fraude, 29
- Department of the Treasury
 - investigaciones del fraude, 29
- Detección del fraude
 - administración del riesgo de corrupción, 11

- áreas comunes para mejoramiento, 42
- estadísticas sobre la duración del fraude, 111
- herramientas para, 67
- líneas directas para denuncias anónimas, 82
- principios de administración del riesgo, 40
- Diferencias culturales
 - dobles sistemas de contabilidad, 58
 - y globalización, 5
- Director ejecutivo jefe (CEO)
 - Certificación de estados financieros, 143
 - y el tono desde lo alto, 143
- Director financiero jefe (CFO)
 - Certificación de estados financieros, 143
 - investigación de antecedentes de, 85
- Disuasores
 - código de ética como disuasor del comportamiento equivocado, 79
 - como controles detectivos, 12, 42, 96
 - controles preventivos como, 96
 - estructura conceptual
 - evitar y mitigar el fraude, 39
 - línea directa como, 83
 - prueba de controles, 114
 - uso de tecnología, 43
 - y ambiente de control, 72, 74
- Dittmar, Lee, 89
- Dobles sistemas de contabilidad, 58
- Empleados
 - contratación, 85, 99
 - disciplina, 85
 - entrenamiento en ética y fraude, 16, 42, 44, 76, 82, 99
 - investigación de antecedentes, 85, 99
 - roles y responsabilidades en la administración del riesgo, 145
- Enfoque de monitoreo continuo
 - mida, mejore y mueva, 43
- Enron, 17, 28
- Entidades registradas aceleradas, 148
- Entrenamiento
 - en ética y fraude, 16, 42, 44, 76, 82, 99
- Epps, Donna, XVI
- Esquemas de fraude
 - identificación de, 57
- Estándares de registro
 - rol de la junta de directores
 - en la administración del riesgo, 41
 - requerimientos del código de ética, 79
 - y gobierno corporativo, 140, 141
- Estrategia
 - para la administración del riesgo de fraude, 65-68
 - tácticas anti-fraude versus estrategias anti-fraude, 6
- Ethical Business Practice: Importance for the Recruiting Process, 99
- Ética
 - código de conducta para vendedores, socios de negocio y agentes, 103
 - entrenamiento, 82
 - responsabilidad por, 85
 - y cultura corporativa, 37
 - y tono desde lo alto, 73
 - y verificación de antecedentes, 99
- Evidencia, 127, 133
- Evitar problemas, 35
- Expectativas, presión para satisfacerlas, 54-56, 98, 102, 164
- Factores de riesgo
 - categorías, 55
 - evaluación, 56
 - identificación y evaluación, 54
 - la oportunidad como factor de riesgo, 54

- lista de, 55
 - métodos para identificar, 56
 - Presentación fraudulenta de reportes financieros, 163
 - presión excesiva para lograr objetivos financieros, 54-56, 98, 102, 164
 - racionalización como factor de, 165-166, 54
 - uso indebido de activos, 102, 167
- Federal Communications Commission investigaciones sobre el fraude, 29
- Federal Rules of Civil Procedure, 134
- Federal Sentencing Guidelines, 85
- Final Rule: Management's Reports on Internal Control Over Financial Reporting and Certification of Disclosure in Exchange Act Periodic Report*, 144
- Foreign Corrupt Practices Act (FCPA)
 - cumplimiento con y beneficios de administración del riesgo, 38
 - controles preventivos, 104, 103
 - incremento en procesos, 7, 14, 51, 160
 - técnicas de interrogación de datos para detección de violaciones de, 120
- Francis, Kerry, 130
- Fraude
 - brecha del control de, XXIV
 - carácter penetrante de, XV, 6
 - consecuencias de, generalidades, 6
 - definición, 4
 - estructura para evitar y mitigar el fraude, 39
 - grupos de riesgos de fraude, 18
 - impacto de, limitar, 35
 - incentivos y presiones para cometerlo, 54
 - presión excesiva para lograr objetivos financieros, 54-56, 98, 102, 164
 - riesgos de, 54
 - tipos de velocidad de su evolución, XXIII
- Fraude con estados financieros
 - acciones de la SEC para hacer forzoso el cumplimiento, 25
 - controles preventivos, 101
 - en general, 4
 - herramientas computarizadas para la detección del, 67
 - técnicas de interrogación de datos para la detección del, 119
 - y elusión de los controles por parte de la administración, 58
 - y monitoreo manual, 116
 - y nivel de quienes lo cometen, 20
- Fraude en adquisiciones
 - técnicas de interrogación de datos para la detección del, 118
- Fraude y abuso ocupacional
 - sistema de clasificación, 100
- Fraude y corrupción
 - prevalencia de, 5
- Fuerza de trabajo contra el fraude corporativo (Corporate Fraud Task Force), 28
- Fujimoto, Gerry, 129, 130, 131
- Funcionario de cumplimiento
 - rol de, 149
- Fusiones y adquisiciones
 - verificación de antecedentes de los empleados, 99
- Globalización
 - tendencias en soborno y corrupción, XV
 - y diferencias culturales, 5
 - y riesgo de fraude, XXIII, 14, 50, 51, 89
- Gobierno
 - cambios desde el año 2002, 140-149
 - responsabilidad por ambiente de control, 75
 - y beneficios de la administración del riesgo, 37

- Gobierno, riesgo y cumplimiento (GRC)
 características de las compañías con GRC integrado, 91
 comparación entre GRC integrado y no-integrado, 90
 complejidad de, 90
 descripción, 88-89
 GRC integrado como preferencia, 90
 monitoreo de, 107
 y controles preventivos, 107-108
- Goldsmith, Barry, 128
- Hartley, Bruce, 133
- Hatton, Humphry, 27
- Hooker, Hugh, 40, 51
- Indicadores clave de desempeño (KPI), 157
- Información almacenada electrónicamente (ESI), 134-135
- Ingram, Gavin, XXII, 143
- Institute of Internal Auditors (IIA)
 estándares internacionales para la práctica profesional de la auditoría interna, 115
 Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide, 40, 62, 96, 127, 141, 150
- Inteligencia frente al riesgo, 88, 108
- Internal Revenue Service, Criminal Investigations Division, 29
- Interrogación de datos
 fraude con estados financieros, 119
 fraude en adquisiciones, 118
 lavado de dinero, 119
 técnicas generales, 116
 violaciones de FCPA, 120
- Investigaciones
 complejidad de, 126
 computación forense, 127, 133-134
- de antecedentes, 85, 99, 103
 determinación de cuándo se necesita ayuda externa, 131
 entrevistas, 127, 131, 132
 establecimiento de protocolos para realizarlas, 132
 estándares legales para, 132
 evaluación de denuncias, 129
 evidencia, 130, 133-135
 examen e investigación del fraude, 37
 externas, 128
 identificación de acción remedial, 129, 130, 137
 importancia de la planeación, 127-128
 información almacenada electrónicamente (ESI), 134
 integración del equipo, 130
 obtención y preservación de datos, 133
 orientación para medidas anti-fraude, 36, 37
 orientación para realizarla, 126, 127
 planes de respuesta, 127, 132
 por agencias gubernamentales, 29, 128
 problemas de comunicación, 136
 puntos clave, 125
 rol de la junta de directores, 126-131
 rol de recursos humanos, 129
 rol del comité de auditoría, 129, 130, 131
 rol del consejero legal, 129-131, 136, 137
 sistemas de administración de casos, 127, 136, 137
 supervisión por parte de la junta, 129
 y custodia de registro y prácticas de retención de documentos, 126, 134, 135
- Junta de directores
 investigación de los antecedentes de los miembros de, 85
 relación con el comité de auditoría, 156
 rol en la administración del riesgo, 41, 44, 142
 rol en la investigación del fraude, 126, 127, 128, 130

- rol en la valoración del riesgo, 142
 - supervisión de la investigación, 130
 - y estándares de registro en bolsa de valores, 141
 - y plan de respuesta, 127
- Kammer, Christian, 14, 40
- Lavado de dinero
- lucha contra el software, XXIV
 - técnicas de interrogación de datos para detección del, 119
- Lilienfeld, Albert, 101
- Líneas directas, 111
- Líneas directas (para denuncias anónimas)
- actitudes hacia, 83, 111-112
 - características de buenos programas de, 84
 - como disuasor del fraude, 83
 - denuncias anónimas, 83
 - evaluación de, 129
 - líneas directas para denuncias anónimas, 82-84
 - mecanismos para presentación de reportes, 112, 136
 - mejoramiento del desempeño, 112-114
 - prevención para la elusión de los controles por parte de la administración, 105
 - requerimiento de, XVI
 - supervisión a cargo de la junta y del comité de auditoría, 142
 - y duración del fraude, 97
 - y sistemas de administración de casos, 136
- Litigios de acciones de clase, 25
- Lucas, Paul, 118
- Madoff, Bernard, XVI, 27
- Mapas calientes, uso de administración del riesgo, 64
- McDermott, Elizabeth Truelove, XV
- Medios de comunicación, 27, 161
- Mensajería instantánea, 134
- Metodología mida, mejore y mueva enfoque de monitoreo continuo, 43
- México
- prácticas de contabilidad, 58
 - y el soborno, 52
- Mitigación del riesgo, 153
- Monitoreo
- de transacciones, 110, 118
 - efectividad del programa anti-fraude, 157
 - falsos positivos, 19
 - herramientas, 67
 - monitoreo manual, 115
 - preguntas para valorarlo, 124
 - supervisión a cargo del comité de auditoría, 124
- Monitoreo continuo, 106, 116
- Monitoreo continuo de los controles (CCM)
- descrito, 106
 - distinguido, 121
 - y calidad de los datos, 117, 118
- Monitoreo continuo del fraude (CFM)
- basado-en-reglas, 122
 - candidatos para, 123
 - comparado con la detección discreta del fraude, 122
 - descrito, 121
 - distinguido del CCM, 121
 - e inteligencia artificial, 122
 - ventajas, 122
- Moore, Ley de, 116
- NASDAQ
- estándares de registro, 41, 79, 140,
- New York Stock Exchange (NYSE)
- estándares de registro, 41, 79, 140

- Nivel de fraude, 4, 18, 20
- Novosel, Mike, 78, 105
- Opinión pública, 27
- Oportunidad
de factores de riesgo para
presentación fraudulenta de
estados financieros, 164
La oportunidad como factor de
riesgo, 54
uso indebido de activos, 167
- Orientación sobre el monitoreo de los
sistemas de control interno
COSO, 50, 58, 74
- Partnering Against Corruption Initiative
(PACI), 93
- Phillipps, Tim, 17
- Pitt, Harvey, 140
- Pollard, Bill, 126
- Prácticas de retención de documentos,
136
- Prevención del fraude
áreas comunes para mejoramiento, 42
como primera línea de defensa, 42
controles para, 5, 11
en general, 4
principios de la administración del
riesgo, 40
- Programa petróleo por alimentos, XI,
120, 146
- Public Company Accounting Oversight
Board (PCAOB). Estándar de Auditoría
No. 5
ambiente de control, 74
control del fraude, 101
requerimiento de auditor
independiente, 147-148
- Racionalización
como factor de riesgo, 54, 165-166
- Recesiones económicas y riesgo de
fraude, XII, XXIII, 14, 158
- Recursos humanos
como fuente de evidencia, 133
rol en las investigaciones del fraude,
129
- Remediación, medidas de, 129, 130, 137
- Reportes
a las agencias regulatorias, en
relación con el fraude, 141
control interno de presentación
reportes financieros, 144, 147
sobre la valoración del riesgo, 61
y administración del riesgo, 41
- Reportes financieros, presentación
fraudulenta
controles preventivos, 101
factores de riesgo, 163
- Responsabilidad criminal
costos personales, 29
funcionarios corporativos y asesor
legal, 28
multas y sanciones, 28-30
responsabilidad corporativa, 29
soborno y corrupción, 7, 29
tasas de encarcelamiento, 28
tendencia hacia cumplimiento
forzoso agresivo, 29
- Respuesta
como elemento de la administración
del riesgo de fraude y corrupción,
12
medidas de remediación como
resultado de investigación, 129,
130, 137
planes de respuesta, 126-128
- Restricciones (limitaciones)
presupuestales, 146
- Retorno sobre la inversión (ROI), 67
- Rial, Ed, 17, 18

- Riesgo de fraude
 indicadores, 55
 probabilidad de ocurrencia, 59, 64-65
- Riesgo reputacional
 necesidad de diligencia debida, 17
 y fraude, 40
 y escrutinio público y regulatorio incrementado, 50
- Riesgo residual, 52, 60
- Rosenberg, Ed, 7
- Sarbanes-Oxley, Ley de 2002
 auditorías del cumplimiento, incorporación del monitoreo en, 105
 control interno sobre la presentación de reportes financieros, 144, 147
 controles anti-fraude, responsabilidad por, 144
 cumplimiento con y beneficios de la administración del riesgo, 38
 impacto de, 140
 línea directa para denuncias anónimas, 82
 orientación para la administración, 144
 orientación para la administración, en relación con la Sección 404, 144
 requerimiento del código de ética, 79
 rol de la junta de directores en la supervisión de la administración del riesgo, 41
 valoración de la importancia del riesgo, 59
 valoración de la probabilidad de ocurrencia del riesgo, 59
- Schirber, Mary Jane, 5
- Schmidt, Wendy, 99
- Secretos comerciales, 103
- Securities and Exchange Commission (SEC)
 acciones para el cumplimiento forzoso contra el fraude en estados financieros, 25, 26
- Accounting and Auditing Enforcement Releases (AAERs), 25
Final Rule: Management's Reports on Internal Control Over Financial Reporting, 144
 investigación del fraude, 29
 Orientación para la administración, 50
 y registro en bolsa de valores, 140
- Sentido común, 19
- Separación de funciones, 20
- Significancia (importancia) del riesgo, valoración de, 59
- Silos y uso del comité trans-funcional de administración del riesgo, 149
- Sistema de clasificación
 sistemas de administración de casos, 136
- Sitios web
 Deloitte Forensic Center (DFC), 158
- Soborno y corrupción
 controles preventivos, 103
 México, 52
 multas y sanciones, 28-29
 sanciones por, 7
 técnicas de interrogación de datos para detección de, 120
 tendencias globales, 20
 tratados y legislación, 18
 y compañías multinacionales, 17
 y fraude, 5
 y programas anti-fraude auto-impuestos a nivel corporativo, 93
- Standard and Poor's (S&P), 16, 26
- Statement on Auditing Standards (SAS)
 SAS No. 1, Codification of Auditing Standards and Procedures, 147
- Swinehart, Greg, 157
- Tableros de instrumentos uso de, 45

- Tácticas anti-fraude versus estrategias anti-fraude, 6
- Tecnología, 158, XIV, XXIII
- Tecnología de la información (TI)
 controles automatizados, 92, 100, 106, 116, 119
 controles de seguridad y acceso, 103
 herramientas para detección del fraude con estados financieros, 67-66
 monitoreo continuo del fraude, 121
 rol en los programas anti-fraude, XXIV, XXV
 y comité trans-funcional de administración del riesgo, 149
 y disuación del fraude, 43
 y evidencia electrónica, 127, 133-135
- Tendencias
 que impactan el riesgo de fraude, 14-16
- Thomas, Duleep, 4
- Tono desde lo alto, 73, 76, 77, 78, 79, 142-144, 149, 159, 160, 162
- Transparencia
 énfasis en, 17
 y experiencias pasadas con el fraude, 19
- Transparencia Internacional (TI), 93, 155
- U.S. Patriot Act
 beneficios de la administración del riesgo y el cumplimiento con, 38
- U.S. Postal Inspection Service
 investigaciones del fraude, 29
- U.S. sentencing guidelines
 cumplimiento con
 y responsabilidades de la administración, 85
- Uso indebido de activos, 102
- Valoración del riesgo
 áreas comunes para mejoramiento, 52, 54
- carácter penetrante del riesgo, 59
 como elemento de la administración del riesgo de fraude y corrupción, 11
 cuadrantes, 9, 65
 de riesgos identificados, 59
 descripción, 50
 evaluación de controles
 internos para evitar y mitigar el fraude, 60
 evaluación de los resultados, 61
 frecuencia, 51
 herramienta de la capacidad de recuperación, 45
 identificación de los factores de riesgo, esquemas y cuentas afectadas, 57
 importancia de, 51, 155
 oportunidades para mejoramiento, 68
 pasos para el proceso de implementación, 54-61
 por país, 52
 principios de la administración del riesgo, 40
 priorización de riesgos, 52, 59
 priorización para tratamiento del riesgo residual, 61
 probabilidad de ocurrencia del riesgo, 59
 propósito, 52
 responsabilidad por, 56
 rol de la administración, 50, 54, 56, 57, 104
 rol de la junta de directores, 142, 58
 rol de los comités de auditoría, 56, 57, 58, 142
 significancia (importancia) del riesgo, 59
 uso de mapas calientes, 9, 64
 y controles internos, 52
 y efectividad de las políticas, 59
 y elusión de los controles por parte de la administración, 54, 58, 98, 101, 105, 114, 144, 145
- Ventaja competitiva, 17, 154
- Verificación de antecedentes
 de empleados, 85, 99
 de miembros de juntas directivas, 85
 de socios, agentes y vendedores, 103
 y debida diligencia, 99

Villalobos, Jorge Garcia, 58

Vincze, Steve, 150

Volcker, Paul, 146

Vulnerabilidad
reducción de, 34
y capacidad de recuperación, 34

Weisman, Adam, 18

Williams, David, 83

World Economic Forum
Partnering Against Corruption
Initiative (PACI), 93

WorldCom , 17

Otros textos de su interés

- Administración de compras,
Alberto Montoya Palacio
- Administración para ingenieros,
Miguel David Rojas
- Cadena de abastecimientos dinámicas,
John Gattorna
- **Capacidad de recuperación empresarial,**
Bishop, Hydoski,
Samuel A.Mantilla, Traductor
- Cómo crear y dirigir la nueva empresa,
Julio Flórez A.
- Contabilidad de costos, *Gonzalo Sinisterra*
- Contabilidad general, *Ángel María Fierro*
 - Costeo basado en actividades ABC,
Joaquín Cuervo y Jair Albeiro Osorio
 - Diccionario de Logística y negocios internacionales, *Luis Aníbal Mora - Rubén Darío Muñoz*
- El servicio en acción: la única forma de ganar todos, *Jorge Eliécer Prieto*
- Formulación y evaluación de proyectos,
Marcial Córdoba P.
 - Fundamentos de administración,
Carlos Ramírez Cardona
- Gerencia de compras, *Nora Ligia Heredia*
 - Gerencia financiera empresarial,
Marcial Córdoba P.
 - Gestión estratégica organizacional,
Jorge Eliécer Prieto
- Gestión logística integral, *Luis Aníbal Mora*
- Ideas para el cambio y el aprendizaje en la organización, *Mario E. Martínez*
 - Indicadores de gestión logística,
Luis Aníbal Mora
 - Inventarios, manejo y control,
Humberto Guerrero Salas
 - Proyectos, enfoque gerencial,
Jorge Eliécer Prieto
 - Manual para la creación de empresas,
Carlos Julio Galindo
 - Negociación, arte empresarial,
Guillermo Andrés Zapata
- Pronóstico empresarial. Cómo proyectar su empresa al futuro, *Carlos J. Bello*
 - Proyectos de inversión para las Pyme,
Juan Antonio Flórez U.
 - Sistema de información,
Jairo Amaya Amaya
 - Toma de decisiones gerenciales,
Jairo Amaya Amaya

Capacidad de Recuperación empresarial

La lucha contra el fraude y la corrupción es tarea de todos. Porque afecta a todos los que participan en la cadena de valor del negocio: no solamente la empresa como tal, sino también sus proveedores, clientes, socios de negocio y público en general. Si bien la responsabilidad principal recae en la junta de directores y en el comité de auditoría, esto es, en quienes establecen el tono desde lo alto, es tarea de todos en la organización.



Capacidad de recuperación empresarial. Administración del creciente riesgo de fraude y corrupción aborda de manera práctica cómo las empresas, y particularmente las organizadas bajo sistemas corporativos, tienen que enfrentar los riesgos de fraude y corrupción que cada vez amenazan con más fuerza el entorno actual de los negocios en todo el mundo.

Muestra cómo la globalización y, sobre todo, los avances en las tecnologías y las comunicaciones, están haciendo que cada vez surjan riesgos más complicados a unas velocidades cada vez más aceleradas. En consecuencia, las empresas se vuelven más vulnerables y tienen una exposición mucho mayor que como antes en la historia de los negocios.

La solución para las empresas de ninguna manera está en encerrarse y no realizar negocios. Todo lo contrario, es un imperativo aprovechar las ventajas y oportunidades que se derivan de las nuevas circunstancias.

Y para ello, es vital estar preparados. Si bien es cierto que el riesgo de fraude y corrupción nunca podrá ser eliminado por completo, la mejor estrategia es estar preparados para enfrentarlo y lograr una capacidad de recuperación que permita no solo salir rápidamente de la crisis sino retornar al nivel y aprovechar las ventajas que se originan en las nuevas circunstancias.

En función de ello, se convierte en imperativo tener un sistema adecuado de identificación y valoración del riesgo de fraude y corrupción, que permita diseñar e implementar una estrategia fuerte de administración del riesgo de fraude y corrupción, que esté vinculada a sistemas fuertes de control interno.

Teniéndose bien claro que las estrategias y controles que funcionaron en el pasado no necesariamente son exitosas en las nuevas condiciones. Por esa razón es imperativo usar un enfoque inteligente frente al riesgo, que use métodos y tecnologías adecuados y que genere respuestas eficaces a los esquemas concretos de riesgo de fraude y corrupción que se enfrenten.

Colección: ciencias administrativas
Área: administración

ECOE
EDICIONES

978-958-648-655-2



9 789586 486552