



# *Prácticas corporativas para minimizar el fraude*

*por CPA Jim Wesberry  
Director del Proyecto ATLATL*

## **Introducción: Leyes Pertinentes**

Para minimizar los riesgos de fraude las empresas del Siglo XXI requiere revisar, evaluar y fortalecer sus propios controles internos más que nunca antes. No fue hasta los últimos años del Siglo XX que los gobiernos empezaron de darse cuenta de la necesidad de legislar sobre el control interno corporativo.

**La Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero de los EE.UU. de 1977** (Ley FCPA) fue el primer instrumento legal que reconoció el control interno como un elemento importante en el combate contra la corrupción en los negocios. Dicha ley requiere a las empresas que ofrecen acciones públicamente “mantener libros, registros y cuentas...diseñar y mantener un sistema de **controles internos** contables adecuado para proporcionar seguridad razonable de que:

- ⌘ Las transacciones son ejecutadas según la autorización general o específica de la gerencia;
- ⌘ Las transacciones están debidamente registradas para...mantener la responDabilidad (*accountability*) sobre los activos;
- ⌘ Se permite el acceso a los activos únicamente de acuerdo a la autorización general o específica de la gerencia;
- ⌘ Se compara el registro de la responDabilidad sobre los activos con los activos actuales a intervalos razonables y se toma acción apropiada respecto a cualquier diferencia.” (15USC78)

Además, la Ley FCPA dispone que “Ninguna persona **eludirá intencionalmente u omitirá implantar intencionalmente un sistema de controles internos contables...**”

Estas disposiciones fueron utilizadas desde 1977 para exigir adecuados controles internos por parte de la gerencia de las empresas y para castigar la no-adopción de controles internos adecuados. La Ley FCPA utilizaba el término “controles internos contables” porque en 1977 era normal hablar de controles dentro de los sistemas contables. Con la evolución de la terminología y el reconocimiento que hay controles internos más amplios que meramente “contables” dicho adjetivo ha caído en desuso y en su lugar se utiliza el término “controles internos” o “control interno.” Entre 1977 y 2003 el concepto del control interno se amplió y se desarrollaron varios “marcos” o “criterios “del control interno como COSO en los Estados Unidos de Norteamérica, CoCo en Canada, Cadbury en Inglaterra, etc. Más aún, los conceptos de la evaluación e informe de los controles internos originalmente propuesto en 1978 por la Comisión de Valores y Cambios de los EE.UU. (SEC), y luego no aplicados debido a presiones fuertes de las empresas y los auditores, ya en 2003 están muy de moda.

**La Ley Sarbanes-Oxley de 2002** (Ley SO -107 P.L. 204) promulgada en los Estados Unidos a raíz de los “escándalos contables” al abrir el nuevo Siglo XXI, lleva mucho más lejos las disposiciones sobre la obligación de la gerencia de asegurar adecuados controles internos. En su Sección 103 sobre normas y reglas dispone que los informes de los auditores deben incluir lo siguiente:

- ⌘ el alcance de las pruebas del auditor de la estructura de control interno...;
- ⌘ los hallazgos del auditor con respecto a dichas pruebas;
- ⌘ **una evaluación sobre si dicha estructura de control...**
  - incluye el mantenimiento de registros que reflejan las transacciones y disposiciones de los activos...;
  - razonable seguridad que las transacciones están registradas (debidamente)...y que están efectuadas únicamente según las autorizaciones de la gerencia y la junta directiva...; y
  - no menos de una descripción de las debilidades significativas de dichos controles internos, y de cualquier **falta de cumplimiento** encontrado en base de tales pruebas.

En la Ley SO la Sección 302 sobre responsabilidad corporativa de los informes financieros dispone que los funcionarios que firman los informes financieros (incluyendo los estados financieros y demás información) son responsables de:

- ⌘ establecer y mantener los controles internos;
- ⌘ haber diseñado dichos controles internos para asegurar que se divulgue la información significativa relacionada a la empresa y sus subsidiarias consolidadas a dichos funcionarios por parte de otros dentro de dichas entidades...;
- ⌘ haber **evaluado la efectividad de los controles internos** de la empresa dentro de los 90 días anteriores de la emisión del informe; y
- ⌘ haber presentado dentro del informe sus conclusiones respecto a la efectividad de los controles internos **en base de su evaluación...**;

- ≠ haber divulgado lo siguiente a los auditores de la empresa y al comité de auditoría de la junta directiva...:
  - toda deficiencia significativa en el diseño u operación de los controles internos que pueda afectar adversamente la capacidad de la empresa para registrar, procesar, resumir, e informar datos financieros y haber identificado para los auditores de la empresa cualquier debilidad significativa en los controles internos; y
  - cualquier fraude, sea o no significativo, que involucre la gerencia u otros empleados quienes tengan un papel significativo en los controles internos de la empresa;
- ≠ haber indicado dentro del informe si habrán o no cambios significativos en los controles internos u otros factores que puedan afectar de manera significativa a los controles internos con posterioridad a la fecha de su evaluación, incluyendo cualquier acción correctiva respecto a deficiencias y debilidades significativas.

Finalmente la Ley SO en su sección 404 ordena a la Comisión de Valores e Intercambios (SEC) a redactar reglas obligando la emisión de **un informe anual sobre el control interno** que incluirá lo siguiente:

- una declaración de la responsabilidad de la gerencia de establecer y mantener una estructura adecuada de control interno...; y
- **una evaluación de la efectividad de la estructura de control interno...** al fin del último año fiscal de la empresa.

Con respecto a la evaluación del control interno la Ley SO dispone que “cada firma de auditores que prepare o emita un informe de auditoría de la empresa dictaminará e informará sobre la evaluación efectuada por parte de la gerencia de la empresa. Dicho dictamen presentado bajo la presente sub-sección se elaborará de acuerdo a las normas de dictaminación emitidas o adoptadas por la Junta (de Normatividad).

**Ley General de Control Interno de 2002** (Ley 8292) promulgado por el gobierno de Costa Rica, la primera de nuestro hemisferio dirigida específicamente al control interno, y enfocado al Sector Público, establece los criterios mínimos que deberán observar los entes u órganos públicos en el establecimiento, funcionamiento, mantenimiento, perfeccionamiento y evaluación de sus sistemas de control interno.

La ley costarricense define el ambiente de control como el “conjunto de factores del ambiente organizacional que deben establecer y mantener el jerarca, los titulares subordinados y demás funcionarios, para permitir el desarrollo de una actitud positiva y de apoyo para el control interno y para una administración escrupulosa.” En cuanto al ambiente de control, los deberes gerenciales, entre otros, son los siguientes:

- ≠ Mantener y demostrar integridad y valores éticos en el ejercicio de sus deberes y obligaciones...
- ≠ Desarrollar y mantener una filosofía y un estilo de gestión que permitan administrar un nivel de riesgo determinado, orientados al logro de resultados y a la medición del desempeño...
- ≠ Evaluar el funcionamiento de la estructura organizativa de la institución y tomar las medidas pertinentes para garantizar el cumplimiento de los fines institucionales...

- ≠ Establecer claramente las relaciones de jerarquía, asignar la autoridad y responsabilidad de los funcionarios y proporcionar los canales adecuados de comunicación...
- ≠ Establecer políticas y prácticas de gestión de recursos humanos apropiadas...

Según la ley costarricense la gerencia es responsable de establecer, mantener, perfeccionar y evaluar el sistema de control interno institucional y realizar las acciones necesarias para garantizar su efectivo funcionamiento. También es responsable de “analizar las implicaciones en el sistema de control interno, cuando se lleve a cabo una desconcentración de competencias, o bien la contratación de servicios de apoyo con terceros; asimismo, la responsabilidad de tomar las medidas correspondientes para que los controles sean extendidos, modificados y cambiados, cuando resulte necesario.”

En relación con la valoración del riesgo, la gerencia debería:

- ≠ Identificar y analizar los riesgos relevantes asociados al logro de los objetivos y las metas institucionales...
- ≠ Analizar el efecto posible de los riesgos identificados, su importancia y la probabilidad de que ocurran, y decidir las acciones que se tomarán para administrarlos.
- ≠ Adoptar las medidas necesarias para el funcionamiento adecuado del sistema de valoración del riesgo y para ubicarse por lo menos en un nivel de riesgo organizacional aceptable.
- ≠ Establecer los mecanismos operativos que minimicen el riesgo en las acciones por ejecutar.

La ley requiere que la gerencia realice, “por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable.”

Con respecto al Sector Privado “los sujetos de derecho privado que, por cualquier título, sean custodios o administradores de fondos públicos, deberán aplicar en su gestión los principios y las normas técnicas de control interno que al efecto emita la Contraloría General de la República...”

Estas leyes, las pioneras en el campo, pronostican más y más énfasis futuro sobre el empleo de los sistemas de control interno como mecanismos de disuadir, reducir y divulgar el fraude corporativo.

### **Los Marcos de Control y su Uso en la Autoevaluación**

El informe “COSO” comisionado por los cinco organismos profesionales financieros más importantes de los EE.UU., definió en 1992, tras cinco años de estudio y discusión, un nuevo marco conceptual del control interno con el objetivo fundamental de integrar las diversas definiciones y conceptos. A pesar de la Ley FCPA de 1977 que prohibió a las empresas sobornar a funcionarios de gobiernos y, más aún, impuso un requerimiento para mantener un control interno efectivo, los fraudes corporativos continuaron tomando por sorpresa el mundo de los negocios en la década de los ochenta. Una Comisión Nacional sobre Informes Financieros Fraudulentos designada

para enfrentar esta situación concluyó que **“Con demasiada frecuencia (el control) ha sido considerado desde una perspectiva restringida”** y estableció la Comisión “COSO” (siglas que representan los organismos miembros). En Canadá se estableció la Comisión de Criterios sobre el Control (CoCo) y en Inglaterra la Comisión Cadbury con fines similares: establecer un marco básico de control interno para unificar criterios sobre sus requisitos y para servir como criterios en su autoevaluación.

El control interno es **un proceso** efectuado por la junta directiva, la gerencia y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de **seguridad razonable** en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes áreas:

- **Efectividad y eficiencia** de las operaciones.
- **Confiabledad** de la información financiera.
- **Cumplimiento** de las leyes y normas que sean aplicables.
- **Salvaguardia** de los recursos.<sup>1</sup>

Mientras la junta directiva tiene la responsabilidad básica de asegurar que existen adecuados controles internos, la gran parte de la labor de implantar y mantener el control interno recae sobre la gerencia. También cada empleado es responsable del control interno dentro de su esfera de actividad y responsabilidad.

Es muy importante clarificar que ni los auditores internos, ni los auditores independientes tienen responsabilidad del control interno. Su responsabilidad es revisar el funcionamiento del sistema de control interno, señalar deficiencias y promover mejoras, pero son los empleados quienes implementan las mejoras y mantienen los sistemas en cada área de actividad. Por lo tanto ninguna unidad o departamento de la empresa puede ser considerado “encargado” o “responsable” del control interno.

Debido a muchos malentendidos sobre la responsabilidad del control interno, algunos prefieren llamarlo “control interno gerencial” o simplemente “control gerencial” asimismo dando énfasis al papel primordial de la gerencia o “control interno de la gestión.”

La auditoría interna es una parte del sistema de control interno que funciona al revisar y evaluar los controles internos establecidos por otros, señalar deficiencias y presentar recomendaciones de mejoras. Los auditores internos no se encargan de efectuar controles para proteger su propia independencia.

Los auditores independientes tradicionalmente también han revisado y evaluado el control interno con la finalidad de determinar su grado de confiabilidad y luego establecer el alcance y profundidad de sus pruebas de auditoría.

Tanto los auditores internos como los independientes tradicionalmente efectuaron sus evaluaciones del control interno a través de entrevistas personales, uso de cuestionarios, flujo-diagramación de procedimientos y otras técnicas similares. No fue considerado una práctica corporativa, ni un deber de la gerencia, efectuar sus propias evaluaciones hasta en los últimos años.

---

<sup>1</sup> No incluido en el informe COSO, pero luego recomendado por muchas autoridades.

Paul Makosz, el pionero y guru canadiense del campo de auto-evaluación del control, describe el cambio de actitud de los auditores en los siguientes términos: “Treadway y COSO descubrieron que los procesos de auditoría estaban enfocados, de manera muy restringida, en la contabilidad financiera, ignorando el “entorno de control” más amplio en el que se forman las decisiones gerenciales y contables. Sin embargo el entorno de control tenía un “efecto pasivo” en cuanto a la forma de preparar los estados financieros. En efecto, se emitieron informes limpios de auditoría, a organizaciones con procesos contables estables y apegados a las normas, pero cuyas gerencias condonaban prácticas operativas poco éticas. Tarde o temprano, tales prácticas saldrían a la luz provocando multas masivas o incluso un colapso corporativo. Por lo tanto, COSO recomendaba que, antes de formar sus opiniones, los auditores revisaran y tomaran en cuenta estos factores relacionados con la gente. Súbitamente, los auditores se vieron frente al reto de evaluar antes que nada, la ética, la capacidad, la comunicación, las políticas de recursos humanos, e incluso la cultura.”<sup>2</sup>

Según el informe COSO hay ciertos conceptos fundamentales implícitos en el control interno:

- El control interno es **un proceso**...un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo.
- El control interno **lo llevan acabo las personas**...no por medio de las reglas, manuales, u otros impresos...sino por medio de los servidores de la empresa.
- El control interno solo puede aportar **un grado de seguridad razonable**...no la seguridad total.
- El control interno está pensado para **facilitar la consecución de objetivos** en una o más de las diferentes categorías que, al mismo tiempo, se solapan.

La autoevaluación de control interno (AEC) es un proceso que guía a los gerentes y empleados de una entidad, organización o departamentos dentro de la organización a través de un análisis de control interno diseñado para identificar y mejorar las fortalezas del control interno y rectificar las debilidades.

El análisis o autoevaluación de control se realiza utilizando un marco tal como el “Control Interno – Sistema Integrado” el título formal del informe COSO. Este sistema establece una definición común de control interno y proporciona un estándar con el cual las organizaciones pueden evaluar y mejorar sus sistemas de control. El marco COSO incluye todos aquellos elementos de una organización que apoyan a los empleados para alcanzar los objetivos de la misma. El objetivo de COSO es guiar a los gerentes, directores y otros que desean mejorar su comprensión acerca del control interno y su efectividad. Los otros marcos similares de Cadbury en el Reino Unido, y CoCo (Criterios del Control) publicado por el Instituto Canadiense de Contadores Autorizados sirven los mismos propósitos.<sup>3</sup>

Hasta la fecha, estos tres son los únicos marcos publicados a nivel nacional que se ajustan cómodamente al concepto de que “Control” significa un marco integrado amplio que da cuenta de todos los factores internos principales que influyen en el logro de los

---

<sup>2</sup> Paul Makosz, Director General PDK Consulting en el capítulo “Auto Evaluación del Control Interno” de la 5ª edición del libro *Sawyer’s Internal Auditing*.

<sup>3</sup> Paul Makosz fue el Presidente de la Comisión sobre Criterios del Control en Canadá.

objetivos de la organización. No obstante ha habido otros marcos similares publicados en otros países, especialmente aquellos de habla inglesa.

El marco COSO ha sido adoptado en todo los EE.UU., por el Banco Mundial y otros organismos financieros a través del mundo. Sin embargo, el marco CoCo de Canada, publicado tres años más tarde que COSO, simplifica los conceptos y el lenguaje, para hacer posible una discusión del alcance total del control, con la misma facilidad en cualquier nivel de la organización empleando un lenguaje accesible para todos los empleados.

El informe COSO ha sido traducido y publicado en español en España, Colombia y Ecuador, sin embargo, muchas personas piensan que el marco de un país tan altamente industrializado no es muy apropiado para los demás países del hemisferio y Canadá ha mostrado un buen ejemplo con CoCo. En busca de solucionar este problema la Asociación Interamericana de Contabilidad y la Federación Latinoamericana de Auditores Internos han iniciado un proyecto de formular un marco latinoamericano de control interno, tentativamente denominado “**MICIL**” – **Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica**. Lo que en realidad se necesita es un marco internacional, pero al momento no hay iniciativa en esta dirección.

De todos modos un marco de referencia es obviamente indispensable para la auto-evaluación del control interno. Este establece una definición común de control interno y proporciona un estándar con el cual las organizaciones pueden evaluar y mejorar sus sistemas de control. Un marco adecuado debe incluir todos aquellos elementos de una organización que apoyan a los empleados para alcanzar los objetivos de la misma. Su objetivo es guiar a los miembros de la junta, gerentes, u otros empleados que desean mejorar su comprensión acerca del control interno y su efectividad.

La manera mas práctica de evaluar el control interno es por medio de talleres pequeños guiados por facilitadores bien preparados en el arte de dejar hablar, discutir y hacer participar a los empleados mismos que conocen más sobre los controles internos dentro de su área de actividad que cualquier otra persona. Como el COSO es el marco más en uso, aquí lo utilizaremos para fines de ilustración.

Los componentes presentes e interrelacionados para alcanzar los objetivos de una organización según el informe COSO son:

- ## Ambiente de Control: Etica de trabajo, liderazgo, trabajo en equipo, moral.
- ## Evaluación de Riesgos: Mecanismos para identificar riesgos para alcanzar los objetivos de trabajo, incluyendo los riesgos particulares asociados con el cambio.
- ## Actividades de Control: Políticas, procedimientos, atribuciones (incluyendo aquellos que pueden ser redundantes o que no agregan valor).
- ## Monitoreo y Aprendizaje: Realizar cambios basados en ese aprendizaje.
- ## Información y Comunicación: Horizontal y vertical que es crítica en todos los niveles arriba mencionados

Los talleres de AEC enfatizan los elementos o componentes del Sistema COSO necesarios para alcanzar eficiencia y efectividad en las operaciones.

Grupos o equipos reducidos de entre 10 y 18 personas participan en un día de evaluación en el cual trabajan para identificar objetivos y metas comunes para el gobierno u organización. En los talleres, fortalezas y debilidades de los controles internos son evaluadas y discutidas abiertamente de manera que todos los participantes del grupo obtienen un claro entendimiento de los problemas. El mecanismo clave para alcanzar una discusión abierta y franca es la utilización de una tecnología electrónica de votación anónima. Utilizando un sistema computarizado de votación, los participantes expresan su opinión acerca de los distintos temas que se debaten, insertando su voto anónimamente mediante la utilización de un teclado numérico inalámbrico. El sistema recoge las respuestas y presenta los resultados en distintos gráficos que se proyectan en una pantalla para que los asistentes puedan ver los resultados. De esta manera cada participante da respuestas "honestas" a preguntas delicadas sin sentirse en una situación riesgosa dentro de la organización.

Utilizando estas preguntas, los facilitadores del taller guían a los participantes para identificar cambios que se puedan implementar para fortalecer los controles internos de la organización. Examinan el entorno/ambiente de trabajo, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y supervisión. Los participantes también debaten otros temas relevantes como la ética y la moral de los empleados. Los talleres se conducen con empleados de todos los niveles, para así obtener el máximo beneficio, además varias y diferentes perspectivas acerca de la organización. Los resultados de diferentes talleres en distintos departamentos se pueden comparar gráficamente para luego fácil y rápidamente identificar las mejores prácticas, alentándose como consecuencia su implementación dentro de la organización. A través de este proceso una visión global de los controles internos emerge claramente para que los niveles mas altos de conducción reconozcan las actuales debilidades y fortalezas del control en la organización.

Una diferencia clave entre AEC y otras formas de análisis organizacional es que los participantes forman parte de un proceso transparente de evaluación. Se identifican debilidades, problemas y a su vez se generan soluciones. La participación activa de los empleados en el proceso y el sentido de propiedad del mismo, resulta en un mejoramiento de la moral dentro de la organización y facilita un cambio positivo, dado que tanto los problemas como las soluciones han sido identificados y generados dentro de la organización y no desde afuera. Un taller lleva aproximadamente siete horas, pero el trabajo de preparación previo por parte de los facilitadores combinado con el análisis posterior suma a su tiempo total de trabajo.

El taller del tipo descrito aquí llevado a cabo por la propia gerencia es un mecanismo mucho mas eficiente para identificar las debilidades del control interno que las antiguas practicas de cuestionarios y flujo de diagramas tradicionalmente utilizados por los auditores. Ahora el auditor puede utilizar los resultados de la autoevaluación al llevar a cabo su propio estudio y evaluación del control interno como parte de sus labores de auditoria.

Puede haber diferentes formas y formatos de talleres. Aquí presentamos el formato desarrollado por Paul Makosz de la empresa PDK de Canadá que está en proceso de adaptación para uso en México por el Proyecto **ATL**, principalmente para uso en el Sector Publico. Hasta la fecha se ha desarrollado un total de catorce talleres en español en México y algunos otros en Honduras, El Salvador y Colombia. Un primer curso para facilitadores de México y Colombia fue llevado a cabo en Calgary, Canadá ofrecido por

Paul Makosz de la firma PDK. Dicha firma fue escogida por el Banco Mundial, organismo internacional que ha adoptado el marco COSO y se han llevado a cabo innumerables talleres de auto-evaluación del control interno sobre los últimos seis años. Nuestro deseo ha sido de utilizar su metodología en el idioma español para su uso en Latinoamérica.

Los cimientos del programa de AEC es el trabajo de equipos en los talleres. Estos son dirigidos por dos facilitadores con la concurrencia de entre 10 y 18 personas entre empleados y gerentes. El taller se completa aproximadamente en 7 horas, pero trabajo previo y posterior requiere de los facilitadores mayor dedicación horaria, principalmente en aquellas organizaciones donde se efectúa por primera vez.

### **Actividades previas a los talleres**

Una vez seleccionada la organización, los facilitadores realizarán un análisis general del mismo a fin de obtener información básica sobre su estructura orgánica, su presupuesto, su mandato y sus principales actividades de acuerdo con su organización legal (grado de autonomía, funciones, provisión de servicios etc.).

En una segunda etapa, los facilitadores realizarán una serie de entrevistas con distintos funcionarios que se consideran claves dentro de la estructura y las funciones principales de la entidad. Estas entrevistas permitirán a los facilitadores obtener un entendimiento más claro y preciso respecto a la situación real dentro del municipio, que limitaciones existen, y principalmente, identificar aquellas áreas o departamentos claves donde los sistemas de control son débiles. Las entrevistas se llevarán a cabo tanto con gerentes, directores como con empleados.

### **Estructura del taller**

1. Evaluación de situación: Los facilitadores trabajan con el grupo para que éste identifique de manera espontánea los mayores obstáculos y riesgos asociados que deben confrontar para lograr los objetivos claves de su tarea, de la misma manera, identifican las principales virtudes y fortalezas que tienen como grupo. Luego se genera un debate profundo sobre esos obstáculos y fortalezas con el fin de desarrollar perspectivas sobre que pueden ellos mismos hacer para mejorar la capacidad de alcanzar esos objetivos, así como también identificar que otras áreas de la organización o de la gerencial pueden ofrecer asistencia adicional en este cometido. En esta etapa, mientras un facilitador asiste, genera y dirige el debate, el otro toma notas de la discusión, mismas que aparecen en la pantalla. Así, se asegura a los participantes que sus ideas quedan reflejadas en sus propias palabras, y a su vez se alienta la participación y se llegan a conclusiones que son avaladas por todo el grupo.
2. Evaluación de Control: los participantes utilizan la tecnología de votación electrónica anónima para evaluar el control en aproximadamente 40 áreas claves que se presentan en la pantalla. Esta sesión, está diseñada para cubrir todo el espectro de control, de manera que, al final de la sesión, ningún obstáculo o valor significativo es dejado fuera de la votación. Los votos son agrupados en temas relacionados y seguidos de un debate grupal de cada tema en particular en aquellos temas que muestran un resultado de votación extremadamente bajo o alto o que revela opiniones fuertemente encontradas y contradictorias. Nuevamente, el resultado

deseado de cada debate es la identificación de una decisión tomada por el grupo sobre que acción debe seguirse para mitigar los riesgos o construir sobre las virtudes. Se utiliza la misma técnica que en la primera fase, un facilitador dirige el taller mientras que el otro toma nota de lo que se va debatiendo, estas notas aparecen en la pantalla teniendo como resultado que los participantes se sientan en total control de los resultados de su propio debate.

### **Resultados del taller**

Los resultados de cada taller son inmediatamente visibles. Los empleados y gerentes han llevado a cabo una identificación comprensiva de su propia eficacia. Para la mayoría de los grupos esto lleva a tomar acciones inmediatas para enfrentar temas específicos que están dentro de su propia esfera de influencia. También, para los empleados y los gerentes tiene efectos auspiciosos, ya que si bien surgen problemas, finalmente los problemas son reconocidos y el grupo encuentra que tiene recursos y ayuda para enfrentarlos. Así también, alentado por los facilitadores, surge en cada debate indicadores de los puntos fuertes y débiles de cada grupo.

Además del taller, hay resultados que son significativos para toda la organización. Los datos numéricos y analíticos de cada taller son acumulados en una base que deviene en un análisis de control global a través de toda la organización. Departamentos donde el control es consistentemente más eficaz pueden ser analizados para dar respuestas a otros departamentos. Los riesgos más importantes para la organización surgen rápidamente y pueden ser enfrentados por el nivel superior antes de que esos problemas se diseminen y se conviertan en críticos. Los empleados y los gerentes puede comparar (*benchmark*) con sus resultados anteriores o con los de otros grupos.

### **Informes sobre los talleres**

Finalizado cada taller los facilitadores producen inmediatamente con la ayuda de un software especial un informe donde se reflejan los resultados mediante gráficos y la identificación de los problemas, debilidades, valores, y virtudes con sus respectivas propuestas de soluciones. El contenido del informe está en las propias palabras y refleja las propias conclusiones y recomendaciones de los participantes, no las de los facilitadores. De este modo se logra una verdadera auto-evaluación por parte de los expertos en las operaciones reales.

Los informes cuentan, además, con las observaciones finales de los facilitadores donde hacen referencia a los puntos más relevantes de cada taller y expresan su opinión sobre los pasos a seguir.

Luego de realizados todos los talleres, los facilitadores producirán un informe final consolidando e identificando los problemas más críticos para toda la organización y aquellos valores sobre los cuales la organización puede construir. Estos informes sirven de base para elaborar el informe anual sobre control interno de la empresa y la documentación de todos los talleres sirven a los auditores independientes cuando desean informar y dictaminar sobre el informe gerencial.

## Beneficios de la AEC

La AEC es una práctica corporativa que sirve como una herramienta para identificar actividades que debilitan los sistemas de control y prevenir las consecuencias de las mismas. La identificación de las áreas de riesgos y de sectores con debilidades por parte de las mismas personas que operan los sistemas (aquellos que conocen los abusos y como se llevan a cabo) permite que los funcionarios de alto nivel obtengan un mayor y mejor entendimiento de las debilidades de las organizaciones que dirigen y las medidas que deben tomar para evitar el fraude dentro de sus organizaciones.

Permite además, un mayor entendimiento de los controles, riesgos, problemas y objetivos identificados. Se establecen prioridades sobre planes de acción, mejoramiento de las comunicaciones, de la moral de los empleados, y menos alteraciones en el proceso normal de trabajo.

## Indicadores de Fraude

Otra práctica corporativa esencial para minimizar el fraude consiste en mantener una vigilancia continua de indicadores de fraude. Varias organizaciones han publicado listas de indicadores de fraude. Dichos indicadores son claves o sugerencias enfocadas desde un ángulo muy cercano hacia una actividad o área en particular. El Manual de Indicadores de Fraude publicado por la Oficina de Investigaciones de la Inspectoría General de la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID) proporciona varias clases de indicadores de fraude (ver la versión en inglés en formato PDF en su website: <http://www.usaid.gov/oig/hotline/09130.pdf> o obtener un ejemplar en español en formato magnético del **Proyecto ATLATL**).

La nueva Declaración sobre Normas de Auditoría No. 99 (SAS 99) del Instituto Norteamericano de Contadores Públicos (AICPA) titulado “La Consideración del Fraude en los Estados Financieros” contiene un Apéndice con “Ejemplos de Factores de Riesgo del Fraude” en sus paginas 44 al 50. Similares publicaciones están disponibles en firmas de contadores públicos y organismos profesionales, especialmente la Asociación de Examinadores Certificados de Fraude (ACFE – website: <http://www.cfenet.com> ).

## Programas y Controles Antifraude

A raíz de los recientes escándalos corporativos en dicho país, el día 11 de noviembre de 2002 siete organismos profesionales de los Estados Unidos de Norteamérica publicaron un documento titulado “**Administración de Programas y Controles Antifraude: Lineamientos para ayudar a evitar y disuadir el fraude**”. Dicho documento que fue solicitado por la *Comisión Contra Fraude de la Junta de Normas de Auditoría del Instituto Norte Americano de Contadores Públicos* identifica medidas que las entidades pueden implementar para evitar, disuadir y detectar el fraude. Se explican estas medidas en el contexto de tres elementos fundamentales:

- ≠ crear y mantener una *cultura* de honestidad y ética elevada;
- ≠ *evaluar* los riesgos de fraude e implementar los procesos, procedimientos y controles necesarios para mitigar los riesgos y reducir las oportunidades de fraude; y
- ≠ desarrollar un proceso apropiado de *vigilancia*.

Este documento luego fue reproducido también en el SAS 99 del AICPA anteriormente mencionado y una versión en español esta disponible en formato magnético del **Proyecto ATLATL**. A continuación presentamos algunos extractos resumido del documento.

### **Una cultura de honestidad y ética elevada**

Es responsabilidad corporativa crear una cultura de honestidad y ética elevada y comunicar claramente el comportamiento aceptable y las expectativas de cada empleado. Dicha cultura debe estar arraigada en un sólido conjunto de valores básicos (o sistema de valores) que provee el cimiento para que tanto los empleados como la organización realicen sus negocios. También permite que una entidad desarrolle un marco ético que cubra:

- €# informes financieros fraudulentos,
- €# malversación de activos, y
- €# corrupción, así como otros temas.

Crear una cultura de honestidad y ética elevada debe de incluir lo siguiente:

#### **€# Establecer el “Clima en la Cima”**

- Los directores y funcionarios de una corporación determinan el “clima en la cima” para el comportamiento ético dentro de la misma. La investigación en desarrollo moral sugiere fuertemente que la mejor manera de reforzar la honestidad es al poner un ejemplo apropiado – a veces denominado el “clima en la cima”. La gerencia de una entidad no puede actuar de una manera y esperar que otros en la entidad se comporten de otra.
- Los cimientos de un ambiente antifraude efectivo es una cultura con un sistema sólido de valores fundado en la integridad. Este sistema de valores con frecuencia es reflejado en un código de conducta. El código de conducta debe reflejar los valores básicos de la entidad y guiar a los empleados a tomar las decisiones apropiadas durante la jornada diaria. El código de conducta podría incluir temas tales como
  - š` ética,
  - š` confidencialidad,
  - š` conflictos de interés,
  - š` propiedad intelectual,
  - š` acoso sexual, y
  - š` fraude.

#### **€# Crear un Ambiente de Trabajo Positivo**

- Los resultados de la investigación indican que actos malos ocurren con menos frecuencia cuando los empleados tienen sentimientos positivos sobre una entidad en comparación a cuando se sienten abusados, amenazados o ignorados. En un ambiente de trabajo negativo, hay más oportunidades para una moral rebajada entre los empleados, la cual puede afectar la actitud de un empleado acerca de cometer fraude contra

una entidad. Factores que disminuyen un ambiente de trabajo positivo y pueden aumentar el riesgo de fraude incluyen:

- ⚡ Una alta gerencia a la que no parece importarle o recompensar el comportamiento apropiado.
  - ⚡ La retroalimentación negativa y la falta de reconocimiento por rendimiento laboral.
  - ⚡ Una percepción de inequidad en la organización.
  - ⚡ Una administración autocrática en lugar de participativa.
  - ⚡ Una disminución de lealtad organizacional o de sentimientos de pertenencia.
  - ⚡ Las expectativas irrazonables de cumplimiento presupuestario, o con otros objetivos financieros.
  - ⚡ El temor de entregar “malas noticias” a supervisores y/o la gerencia.
  - ⚡ Una compensación por debajo del promedio competitivo.
  - ⚡ Pocas o deficientes oportunidades de capacitación y de promoción.
  - ⚡ La falta de responsabilidades claras dentro de la organización.
  - ⚡ Pocas o deficientes prácticas o métodos de comunicación dentro de la organización.
- Factores mitigantes que pueden ayudar a crear un ambiente de trabajo positivo y a reducir el riesgo de fraude incluyen:
- ⚡ Sistemas de reconocimiento y recompensa que vayan acorde con objetivos y resultados.
  - ⚡ Igualdad en las oportunidades de empleo.
  - ⚡ Normas colaborativas y orientada al trabajo en equipo para la toma de decisiones.
  - ⚡ Programas de compensación administrados profesionalmente.
  - ⚡ Programas de capacitación administrados profesionalmente y un programa de desarrollo de carrera que sea prioritaria para la organización

## **Contratar y Promover Empleados Apropriados**

Los procedimientos de contratación y promoción proactivos pueden incluir:

- ⚡ Efectuar investigaciones de los antecedentes de los individuos que están siendo considerados para empleo o para promoción a un puesto de confianza<sup>4</sup>
- ⚡ Revisar exhaustivamente la educación, historial de empleo, y referencias personales del candidato
- ⚡ Capacitación periódica de todos los empleados respecto a los valores y el código de conducta de la entidad (la capacitación es explicada en la sección siguiente)

- ≠# Incorporar en las evaluaciones periódicas de rendimiento una evaluación de cómo cada individuo ha contribuido a crear un ambiente de trabajo apropiado consistente con los valores y el código de conducta de la entidad.
- ≠# Evaluación objetiva y continua del cumplimiento con los valores y el código de conducta de la entidad, con la resolución inmediata de cualquier violación.

## **Capacitación**

- ≠# Los empleados nuevos deben ser capacitados al momento de ser contratados acerca de los valores y código de conducta de la entidad. Esta capacitación debe de cubrir explícitamente las expectativas de todos los empleados con respecto a
  - su deber de comunicar ciertos problemas;
  - una lista de los tipos de problemas, incluyendo fraude real o sospechado, que deben ser comunicados junto con ejemplos específicos; y
  - información acerca de cómo comunicar estos problemas.

## **Confirmación**

El requerir confirmación periódica de los empleados sobre sus respectivas responsabilidades no sólo reforzará los reglamentos sino que también disuadirá a los individuos de cometer fraude y otras violaciones a la vez que permitiría identificar pequeños problemas antes de que se vuelvan importantes. Dicha confirmación podría incluir declaraciones de que el individuo entiende las expectativas de la entidad, ha cumplido con el código de conducta, y no sabe de ninguna violación del código de conducta aparte de aquellas que el individuo lista en su respuesta

## **Disciplina**

La forma en que una entidad reacciona a incidentes de fraude supuesto o sospechado enviará un mensaje disuasivo claro a toda la entidad, ayudando a reducir el número de ocurrencias futuras. Las acciones siguientes deben ser aplicadas en respuesta a un incidente supuesto de fraude:

- ≠# Se debe realizar una investigación exhaustiva del incidente<sup>5</sup>.
- ≠# Deben de tomarse acciones apropiadas y consistentes contra los violadores.
- ≠# Los controles pertinentes deben ser evaluados y mejorados.
- ≠# Deben llevar a cabo comunicaciones y capacitación para reforzar los valores, código de conducta y las expectativas de la entidad.

## **Evaluar los procesos y controles antifraude**

Ni los informes financieros fraudulentos ni la malversación de activos pueden ocurrir sin una oportunidad percibida de cometer y ocultar el acto. Las organizaciones deben de ser proactivas en reducir oportunidades de fraude:

- ≠# identificando y midiendo riesgos de fraude,

- ⚡ tomando pasos para mitigar riesgos identificados, e
- ⚡ implementando y monitoreando controles internos preventivos y apropiados y otras medidas disuasivas.

### **Desarrollar un proceso de vigilancia apropiado**

Para evitar o disuadir efectivamente el fraude, una entidad debe implementar una función de vigilancia apropiada. La vigilancia puede tomar muchas formas y puede ser efectuada por muchos dentro y fuera de la entidad, bajo la vigilancia global del comité de auditoría.

- ⚡ La gerencia es responsable por supervisar las actividades llevadas a cabo por los empleados, y lo hace típicamente implementando y monitoreando procesos y controles.
- ⚡ Un equipo de auditoría interna efectivo puede ser extremadamente útil en ejecutar aspectos de la función de supervisión.
- ⚡ Los auditores independientes pueden ayudar a la administración y al directorio (o comité de auditoría) proveyendo una evaluación del proceso de la entidad para identificar, evaluar y responder a los riesgos de fraude.
- ⚡ Examinadores certificados de fraude pueden ayudar al comité de auditoría y al directorio con aspectos del proceso de vigilancia ya sea directamente o como parte de un equipo de auditores internos o auditores independientes. Examinadores certificados de fraude pueden proveer conocimiento extensivo y experiencia sobre fraude que pueden no estar disponibles dentro de una entidad.

### **Conclusión**

La Comisión COSO ha lanzado un nuevo proyecto: el establecimiento de un marco de gerencia de riesgo para empresas. Su finalidad es proveer guías prácticas sobre como las empresas pueden construir programas efectivos para identificar, medir, establecer prioridades y responder a los riesgos. Se espera un producto final para el presente año. Este documento presentará más prácticas corporativas para minimizar el fraude.

En esta época de cambio constante, las prácticas corporativas tienen que afilarse y adaptarse a los constantes cambios causados por la globalización, la tecnología y otros factores que afectan diariamente tanto nuestras actividades comerciales como personales.

Algunos cambios necesarios son muy claros, por ejemplo en base de las tendencias actuales en los EE.UU. y otros países industrializados es claro que hay una necesidad de **armonización a nivel internacional** de:

- ⚡ **la definición y concepto** del control interno;
- ⚡ **un marco internacional** del control interno que sirva como **criterio para su auto-evaluación** por parte de la gerencia y para la revisión del proceso por los auditores;

- ⌘ **un proceso y el uso de tecnologías modernas** para facilitar dicha **auto-evaluación** aprovechando mecanismos electrónicos de votación anónima para que los funcionarios responsables efectúen su propia auto-evaluación en grupos pequeños;
- ⌘ un formato y contenido modelo de un **informe gerencial sobre el control interno**;
- ⌘ **normas internacionales** sobre la revisión del proceso y el **contenido del dictamen de los auditores** sobre el informe gerencial.

## **Sobre el Autor**

Jim Wesberry actualmente dirige Proyecto *ATLANTL* basado en la Ciudad de México en colaboración con entidades públicas y privadas. Anteriormente dirigió el Proyecto Regional de ResponDabilidad/Anti-Corrupción en las Américas (Proyecto AAA) con el cual ha sido asociado directa o indirectamente desde 1988. Wesberry se desempeñó por cuatro años como Asesor Principal sobre Contabilidad y Auditoría para América Latina y el Caribe en el Banco Mundial y fue designado como el principal especialista en anti-corrupción. Previamente, fue Asesor Principal en Administración Financiera en la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Bajo el Proyecto AAA dirigido por Wesberry, la USAID se convirtió en la primera entidad donante en iniciar actividades anti-corrupción inclusive las primeras teleconferencias interactivas de la USAID, entonces denominadas RESPONDACon y actualmente designadas "Cumbres Anti-Corrupción", y llevadas a cabo bianualmente. Contador Público Certificado, Examinador Certificado de Fraudes y Auditor Interno Certificado, Jim Wesberry, inició sus esfuerzos en contra de la corrupción en su estado natal, Georgia, donde encabezó un programa de auditorías de investigación que dieron como resultado una serie de cargos contra funcionarios públicos. Luego se desempeñó como Investigador Especial de la División Criminal de la Fiscalía General del Estado de Georgia durante un periodo de investigación y juicio de actos criminales por parte de funcionarios públicos de dicho estado. Después de ser elegido a tres periodos como Senador Estatal de Georgia el Sr. Wesberry se dirigió a Perú como miembro de la Alianza para el Progreso en el año 1967. Durante sus 11 años en América Latina, capacitó auditores y asesoró en el fortalecimiento de las Instituciones Superiores de Auditoría y los sistemas de administración financiera gubernamental. A su regreso a Estados Unidos, se desempeñó como ejecutivo de la Organización de los Estados Americanos, PricewaterhouseCoopers y la Contraloría General de los Estados Unidos antes de lanzar el Proyecto AAA para la USAID durante 1988-89. El Sr. Wesberry es cofundador y ex-presidente del Consorcio Internacional sobre Gerencia Financiera Gubernamental. También fue fundador del Boletín Informativo del Proyecto AAA y del website RESPONDANET. Ha recibido distintas menciones a nivel internacional, entre ellas tres condecoraciones y el premio para "Logos Sobresalientes sobre su Carrera" otorgado por la USAID. En 1989 recibió el más alto premio del Instituto de Auditores Internos denominado el "Premio Bradford Cadmus." Un Contador Publico por 45 años, el Sr. Wesberry es miembro honorario vitalicio del Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) y representó dicho Instituto en varios cargos como Director Titular, Miembro del Comité Ejecutivo y dos veces Presidente de la Comisión Técnica del Sector Gubernamental de la Asociación Interamericana de Contabilidad. También es miembro honorario de los gremios profesionales de contadores públicos de Lima, Perú y Quito, Ecuador. Licenciado en Administración de Negocios de la Universidad del Estado de Georgia con especialidad en la contaduría, Sr. Wesberry recibió su maestría en Administración Publica de American University en Washington y un doctorado *honoris causa* en Jurisprudencia de la Escuela de Derecho de Atlanta. Ha sido autor de mas de 100 artículos en revistas profesionales.