EL FRAUDE Y LOS PROCESOS DE GESTION. RESPONSABILIDADES COMPARTIDAS

Constantini, Patricia Liliana[35]

Facultad de Ciencias Económicas del Rosario

Universidad Católica Argentina

Av. Pellegrini 3314, CP 2000, Argentina

Resumen. El aumento de los hechos de fraude en todo el mundo ha obligado a los legisladores y reguladores a modificar las normas vigentes respecto de la responsabilidad de quienes están a cargo de la gestión de las organizaciones y por lo tanto de la prevención, disuasión y detección del fraude. Los protectores de la integridad financiera entre ellos los auditores internos (AI), han alcanzado gran trascendencia y han sido requeridos para desempeñar roles clave en materia de prevención, disuasión, y detección del fraude en todo tipo de entidades. Los auditores actúan como facilitadores de la *gestión de riesgos de fraude*, asesoran en cuanto al diseño de controles y pueden aún liderar una investigación. Esto implica entender el comportamiento de los potenciales defraudadores, recurrir a especialistas en fraude si es necesario y actuar con un alto grado de escepticismo profesional.

Palabras clave: Auditor- Gestión- Responsabilidad -Defraudador-

1. Objetivo del presente trabajo.

El presente trabajo tiene como propósito brindar herramientas para analizar y evaluar de qué manera la organización enfrenta situaciones de fraude reales o potenciales y cómo brindar asesoramiento efectivo a los responsables de conducir la gestión del ente.

[35] pconstantini@uca.edu.ar

Está dirigido a los auditores internos que deseen profundizar sobre su desempeño y responsabilidad respecto del fraude, a los alumnos de la cátedra de Auditoría de la Universidad, y a todos aquellos interesados en combatir el fraude en especial los responsables de la gestión de las organizaciones.

Para su elaboración se ha considerado básicamente el MIPP emitido por el Instituto de Auditores Internos[36], el texto *Internal Auditing – Assurance and advisory services, Third Edition*[37] y otros trabajos confeccionados por organizaciones especializadas en fraude.

2. Introducción.

Las consecuencias negativas del fraude para las personas, las organizaciones y la sociedad se traducen tarde o temprano en altos costos financieros, psicológicos y de reputación. En las últimas décadas éste ha sido uno de los más significativos riesgos que han enfrentado las organizaciones. Asociaciones profesionales, legisladores, diferentes organismos públicos y privados han analizado y redactado nuevas pautas y marcos normativos para su prevención, disuasión y detección.

Jorge Mantiñan, Presidente del Capítulo Argentina de la ACFE (*Association of Certified Fraud Examiners*), se expresaba así:

"El fraude es el delito elegido en las economías modernas y está presente o al acecho en cualquier lugar donde haya dinero o bienes. Diversos factores operan como incentivo para su perpetración, entre los que se destacan:

- *Su rendimiento es mucho más alto que los delitos violentos y sus peligros físicos menores.*
- *El riesgo de descubrimiento es bajo y en el supuesto de ser detectado, las sanciones no son normalmente demasiado serias en términos monetarios ni personales.*
- *Puede ser llevado a cabo en una amplia variedad de organizaciones tales como organismos gubernamentales, empresas privadas, hospitales, asociaciones civiles, instituciones religiosas y escuelas.*
- *Trasciende las fronteras y es posible encontrarlo en los cinco continentes."*

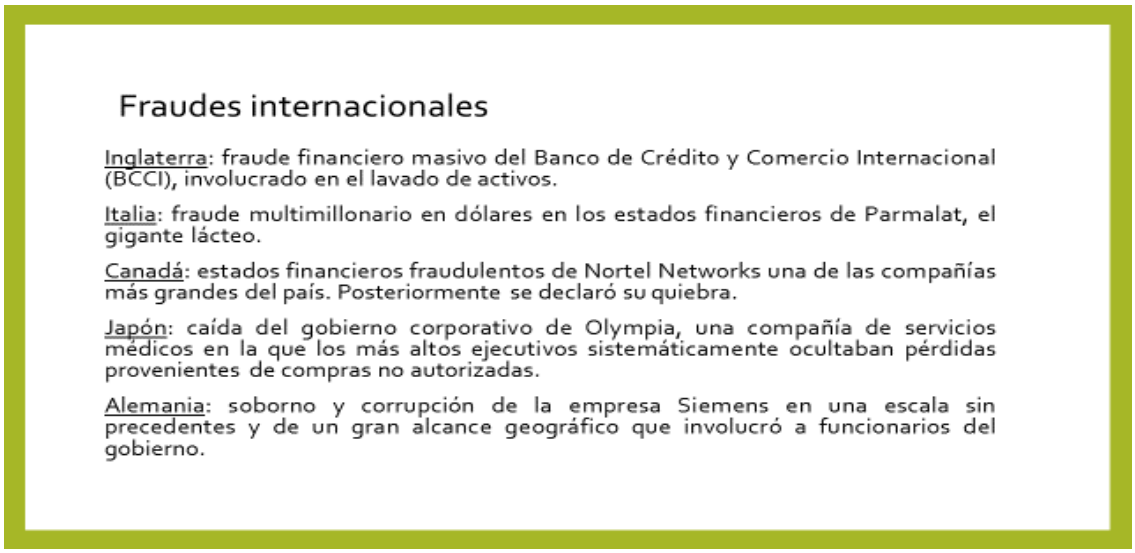
De esta acertada síntesis surge que la ocurrencia del fraude no depende de la actividad que desarrolle la organización, ni de su localización geográfica, ni de su carácter público o privado, ni aun si persigue o no un fin de lucro, aunque estas características puedan ser indicadoras del riesgo de que ocurra un determinado tipo de fraude. En las figuras 1 y 2 se exponen algunos ejemplos de trascendencia internacional.

Kurt F. Reding y otros. Auditoría Interna, Servicios de aseguramiento y consulta. 3º Edición.

[36] *The Institute of Internal Auditor Global (IIA), Normas internacionales para el ejercicio profesional de la auditoría interna. Florida*. USA. (2017), *https://na.theiia.org/translations/PublicDocuments/IPPF-Standards-2017-Spanish.pdf*

[37] Kurt F. Reding, PHD, CIA, DPA, CMA. Y otros. (2013) *Internal Auditing – Assurance & advisory services, Third Edition.* ©2013. *Ed. The Institute of Internal Auditor Global*

Figura 1



Por su parte el IIA establece las responsabilidades que asume el AI respecto del fraude en el desempeño de su labor:

> *"La actividad de auditoría interna debe evaluar la posibilidad de ocurrencia de fraude y cómo la organización gestiona el riesgo de fraude."* [38]

El plan de auditoría interna incluirá los procedimientos adecuados en función de este riesgo y reunirá los recursos necesarios para aplicarlos. Deberá considerar además, la respuesta que la organización ha resuelto dar a este riesgo de acuerdo con su realidad y características particulares.

3. Concepto de fraude.

3.1. Definiciones

Diferentes organizaciones han elaborado definiciones de este fenómeno influenciadas por sus propios objetivos y en base a sus perspectivas particulares. A modo de ejemplo se citan las siguientes:

[38] *The Institute of Internal Auditors* (2017). *Normas Internacionales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*. St 2120. A2. Florida, USA. Ed. *The Institute of Internal Auditors Standards and Guidance.*

a. *The Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE) enfoca su definición al fraude ocupacional, es decir el fraude que se comete en el lugar de trabajo. Y lo define como: *"El uso de la posición organizacional para el enriquecimiento personal mediante la utilización indebida o mala aplicación de los recursos o activos del empleador."*

La definición incluye un rango de conductas indebidas de empleados, gerentes y ejecutivos. Puede ser tan simple como un faltante de caja o tan complejo como un informe financiero fraudulento.

b. *The American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA) lo define como *"actos intencionales que generan distorsiones o errores de significación en los estados financieros sujetos a auditoría".*

Este enfoque apunta a la función pública del contador como auditor externo de los estados financieros. El fraude contempla tanto los errores u omisiones en los reportes financieros como la apropiación indebida de activos con el objeto de engañar a los usuarios de esa información.

El caso de la *apropiación indebida* puede ser perpetrado también a través de la falsificación de documentos, el pago de productos o servicios no recibidos, registros falsos o la desaparición de evidencia. Frecuentemente se realiza en colusión con otros empleados de la organización o terceros ajenos a ella, como por ejemplo el desfalco, el hurto o la malversación.

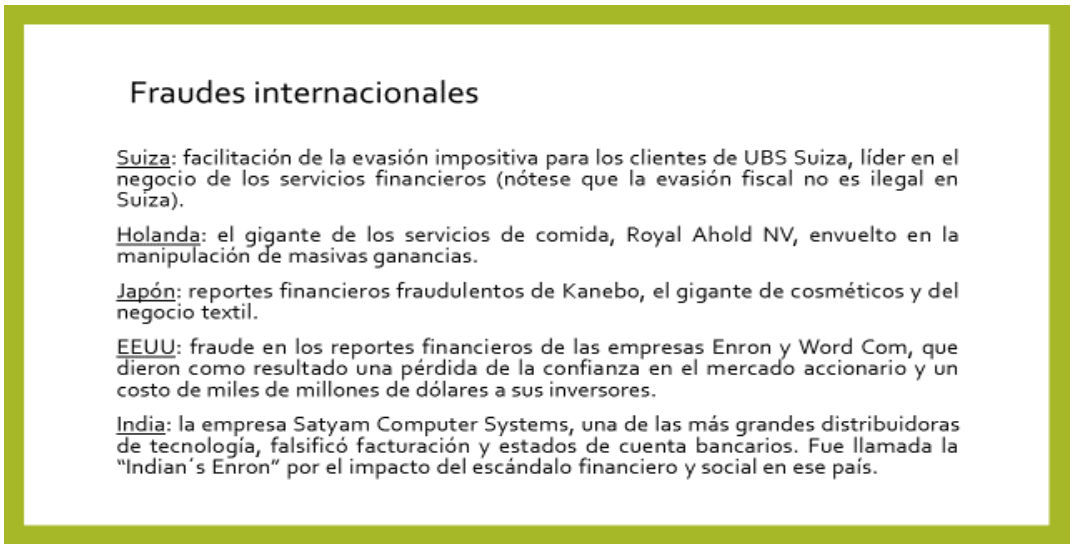
c. *The Institute of Internal Auditors* (IIA) probablemente expone la más amplia definición cuando señala al fraude como *"Cualquier acto ilegal caracterizado por engaño, ocultación o violación de confianza. Estos actos no requieren la aplicación de amenaza de violencia o de fuerza física. Los fraudes son perpetrados por individuos y por organizaciones para obtener dinero, bienes o servicios, para evitar pagos o pérdidas de servicios, o para asegurarse ventajas personales o de negocio."*

Finalmente el IIA, el AICPA y la ACFE, elaboraron una definición común que sintetiza los aspectos principales y generales de todas las modalidades de fraude, a saber:

"Cualquier acto intencional u omisión, diseñado para engañar a otros, que produzca una pérdida en la víctima o una ganancia en el perpetrador. "[39]

Figura 2

[39] IIA, AICPA, ACFE: *"Managing the business risk of fraud". A Practice Guide*, 2008.



3.2. Triángulo de fraude

Una herramienta conceptual que ayuda a entender el fraude desde un punto de vista más cercano al *perfil del defraudador* es el denominado "*Triángulo de Fraude de Cressey"*[40], basado en lo que algunos oficiales de policía y detectives han referido como "motivación, oportunidad y significado". La primera concepción de este autor fue ampliamente analizada por la ACFE, en sus tres componentes: percibir una necesidad o presión, detectar la oportunidad, y racionalizar el comportamiento fraudulento. Figura 3.

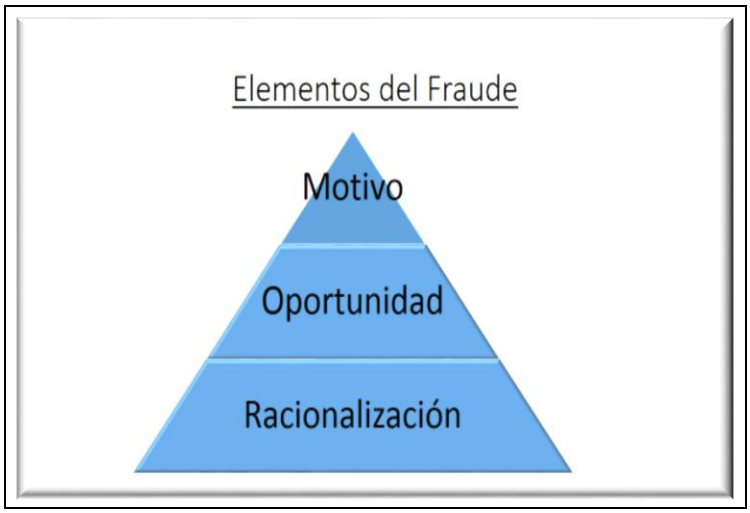
Estos elementos están SIEMPRE PRESENTES en cualquier tipo de fraude y pueden ser llamados "causas fundamentales del fraude". Esto es, los perpetradores quieren revelar una presión real o percibida para generar una actitud: MOTIVO; necesitan encontrar el momento o la circunstancia adecuados para llevar a cabo el fraude con facilidad: OPORTUNIDAD y finalmente razonar su comportamiento como aceptable (por ejemplo, "lo hago por el bien de la compañía o gano poco y merezco una gratificación"): RACIONALIZACION. Esto último permite a los perpetradores del fraude creer que no hicieron nada malo y que son "gente normal" puesto que deben ser capaces de justificar sus acciones como un mecanismo de defensa psicológico que les permita sobrellevar su inconsistencia de conocimiento (esto es la congruencia entre su propia percepción de ser honestos y la engañosa naturaleza de sus acciones o conductas). Dicho de otro modo, ellos necesitan excusas.

Para el fraude gerencial, la motivación puede ser alcanzar un objetivo de ganancia o rentabilidad necesario para obtener un premio o gratificación, la oportunidad puede ser la existencia de debilidades de control en la elaboración de los reportes financieros o un comité de auditoría inactivo, y probablemente lo racionalice como beneficioso para la organización a la que

[40] CRESSEY, D.R. *Other people´s money. Study in the social Psichology of Embelezzment*. (Glencoe, IL:The Free Press, 1986)

pertenece: -“esto es en el mejor interés de la organización y para dar un uso adecuado a las reservas que se destinan para superar déficits temporarios”.

Figura 3.



Además del triángulo de fraude existen otros aspectos personales del defraudador que no se captan fácilmente o no se encuadran en estas tres categorías. Ejemplo; una venganza orientada a que la organización pague por sus injusticias; o “atrápame si puedes” un desafío a ser descubierto, o simplemente la avaricia y/o codicia básica.

El entorno organizacional y la cultura son factores que también deben ser considerados. Pueden contribuir a que ocurra el fraude: una cierta inercia de la organización o desinterés de las autoridades; la renuencia a aplicar sanciones o tomar acciones contentándose con un tirón de orejas o un registro en su expediente.

En nuestro país algunos profesionales sostienen que el 10% de las personas comete fraudes en forma sistemática porque es defraudadora; otro 10% nunca va a cometer un fraude, por principios morales y el 80% restante comete fraudes cuando se le presenta la oportunidad, es decir, si tiene el incentivo de creer que lo que haga no se va a detectar[41].

4. Los procesos de gestión de la organización.

4.1. Principios básicos en torno al fraude.

Los procesos de gobierno, gestión del riesgo y control tienen asignado un claro compromiso con los objetivos de la organización y todo aquello que amenace alcanzarlos. El proceso de gobierno, por ejemplo, tiene a su cargo la promoción de la ética y los valores apropiados dentro

[41] Entrevista a Martín Ghirardotti, Jefe de auditoría. Pymes@clarin.com. *Fraude interno, durmiendo con el enemigo.* Nº 30. Abril 2011. Página 4-10.

de la organización y de esta última en relación con terceros. El proceso de control velará por el funcionamiento adecuado y eficaz de las actividades de control para la protección de los activos, los sistemas de información y la eficiencia en las operaciones. Más clara aún, surge la actividad del proceso de gestión de riesgos descripto en el Marco de Gestión de Riesgos Empresarial[42], cuyos componentes deberían participar activamente gestionando el riesgo de fraude.

La Guía[43] emitida por el IIA, el AICPA y la ACFE, recomienda cinco principios que deberían seguir las organizaciones, a saber:

1) Gobernar el riesgo de fraude. La efectividad de un gobierno incluye el mantenimiento de un clima ético dentro de la organización, que pueda ayudar a prevenir y detectar el fraude. La posición y actitud de las más altas autoridades, en efecto, establece la tolerancia de la organización.

2) Obtener conocimientos sobre el riesgo de fraude. Una organización debe primero identificar los potenciales eventos y sus escenarios, éstos varían de una organización a otra, dependiendo de la industria, negocio, localizaciones geográficas donde opera, cultura, y otros factores similares. Cuando reunimos una lista de escenarios potenciales, contribuimos a obtener información sobre regulaciones externas, recursos de la industria, grupos de orientación y organizaciones profesionales.

3) y 4) Prevenir y detectar. La gestión del riesgo del fraude debe tener un adecuado equilibrio entre controles preventivos y detectivos. Los controles preventivos deben incluir políticas, procedimientos, entrenamiento y comunicaciones diseñados para detener o impedir estos hechos. No proveen seguridad absoluta, pero aseguran una importante primera línea de defensa para minimizar el riesgo de fraude. La prevención no siempre es efectiva por eso debe complementarse con adecuados controles detectivos, manuales o automatizados que reconozcan oportunamente la ocurrencia o no de uno de estos hechos.

5) Reportar, investigar y resolver el fraude. El ACFE señala que los fraudes son frecuentemente detectados por denuncias. Por ello es importante para una organización establecer un sistema de comunicación para facilitar y alentar el reporte de los incidentes. Por ejemplo una línea gratuita de denuncias anónimas. Una vez que la denuncia ha sido recibida, debe existir un proceso estructurado para evaluarla e investigarla. La Dirección de la entidad también deberá disciplinar a los empleados consistentemente para evitar la percepción de favoritismos o la aplicación de medidas arbitrarias. Esto da soporte al "tono"[44] en los altos niveles, lo que enviará la señal de que los actos fraudulentos no serán tolerados y serán tratados con rapidez y coherencia.

4.2. El programa de gestión de riesgos de fraude

[42] COSO ERM, *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission "Enterprise Risk Management-Integrated Framework",* 2004

[43] IIA, AICPA, ACFE: *"Managing the business risk of fraud". A Practice Guide,* 2008.

[44] Nota de la autora: actitud asumida por la alta dirección, la gerencia, y por carácter reflejo, los demás agentes en general en relación con la ética, los valores y las prácticas usuales de gestión. Constituye la base para proveer disciplina a través de la influencia que se ejerce sobre el comportamiento del personal en su conjunto.

El establecimiento de un gobierno corporativo fuerte es la base para la aplicación de un efectivo *Programa de gestión del riesgo de fraude* que pueda dar respuesta a las expectativas de los grupos de interés. Las prácticas más adecuadas contemplan la formación de un efectivo equipo gerencial (con políticas que contemplen: evaluaciones, performance, compensaciones, gestión y programas de reemplazos), el uso de procesos independientes de selección del personal, la implementación y cumplimiento de un código de conducta específico para gerentes además del código de conducta de la organización, el acceso por parte de la junta directiva (JD), a todos los niveles administrativos de la organización y el control efectivo de la línea de denuncias.

4.2.1. Componentes del programa

El éxito de un programa tiene ciertos componentes clave, a saber:

- ✓ Responsabilidad de la dirección y la gerencia general.
- ✓ Concientización de los empleados respecto del propósito, los requerimientos y responsabilidades del programa.
- ✓ Revelación de conflictos a través de procesos que ayuden a los empleados a revelar potenciales o actuales conflictos de intereses.
- ✓ Evaluación del riesgo de fraude.
- ✓ Reporte de incidentes y protección de los denunciantes.
- ✓ Proceso formal de investigación.
- ✓ Acciones correctivas y disciplinarias.
- ✓ Procesos de evaluación y mejora que aseguren que el programa continuará cumpliendo con sus objetivos.
- ✓ Monitoreo continuo, sobre la consistencia, la operatividad del programa y su diseño.

4.2.2. Roles y responsabilidades

Los roles y responsabilidades en un programa de gestión de riesgo de fraude deben ser formalmente comunicados. Para difundirlos es muy importante contar con políticas y procedimientos, descripciones de puesto y delegaciones de autoridad. Generalmente son definidos los siguientes roles:

Dirección del ente: como se indicó, es el máximo órgano de administración quien ayuda a dar el "tono" a toda la organización al implementar sus prácticas de gobierno.

Muchas de las responsabilidades de supervisión son asignadas a "comités" que dependen de ese órgano tales como el comité de auditoría, el comité de riesgos o el comité de gobierno.

Gerencia: El gerente es el responsable de implementar el programa completo de gestión de riesgo de fraude. Esto incluye dirección y supervisión del sistema de control interno. Esta responsabilidad debe incluir supervisión de las políticas relacionadas con la ética, conducir la evaluación del riesgo y supervisar los procesos de entrenamiento y educación de los empleados sobre este programa. También debe establecer un sistema de monitoreo y reportes con

capacidad para evaluar si el programa está operando efectivamente y brindar información oportuna para reportar a la alta dirección.

Empleados: El programa debe involucrar a todos y cada uno de los miembros de la organización, esto significa que todos los niveles del staff incluyendo los gerentes, deberían entre otras cuestiones:

a) Tener un entendimiento básico de fraude y ser conscientes de las banderas rojas[45].
b) Entender sus roles dentro del marco de control interno, conocer los procedimientos de trabajo diseñados para gestionar los riesgos y que los incumplimientos pueden generar una oportunidad de ocurrencia de fraude o que éste no sea detectado.
c) Reportar incidentes sospechosos de fraude.
d) Cooperar con las investigaciones.

Los servicios de la auditoría interna: El aseguramiento independiente de AI provee de información a la JD y a la gerencia respecto del funcionamiento de los controles, su adecuado diseño y efectividad. Es importante recordar que dentro de las "Competencias centrales" como parte del perfil de Auditor Interno, las normas consideran las siguientes:

a) Brindar respaldo a una cultura de conciencia del riesgo de fraude en todos los niveles de la organización.
b) Evaluar y dar cuenta del potencial riesgo e identificar tipos comunes de fraude asociados a la organización.
c) Evaluar y dar cuenta del potencial riesgo e identificar tipos comunes de fraude asociados al trabajo de auditoría interna.
d) Mantener una comprensión de los procesos utilizados para dar soporte a investigaciones.

4.2.3. Evaluación del riesgo

Conducir un proceso de evaluación del riesgo de fraude es similar al de conducir el proceso de gestión de riesgos de una organización. En especial existen tres actividades clave comunes a ambos:

- ✓ Identificar el riesgo inherente al fraude
- ✓ Evaluar el impacto y la probabilidad del riesgo identificado
- ✓ Desarrollar responsabilidades inherentes a aquellos riesgos que tengan alto impacto y probabilidad de resultar en un costo más alto de lo que la dirección del ente puede tolerar.

Cuando se conduce la evaluación del riesgo de fraude, es importante incluir a individuos con distintos conocimientos, habilidades y perspectivas que varían según el tipo de organización y las habilidades de quienes participan en este proceso. Entre ellos a los auditores internos, quienes poseen un entendimiento del alcance de los escenarios de riesgo de fraude y de los controles internos.

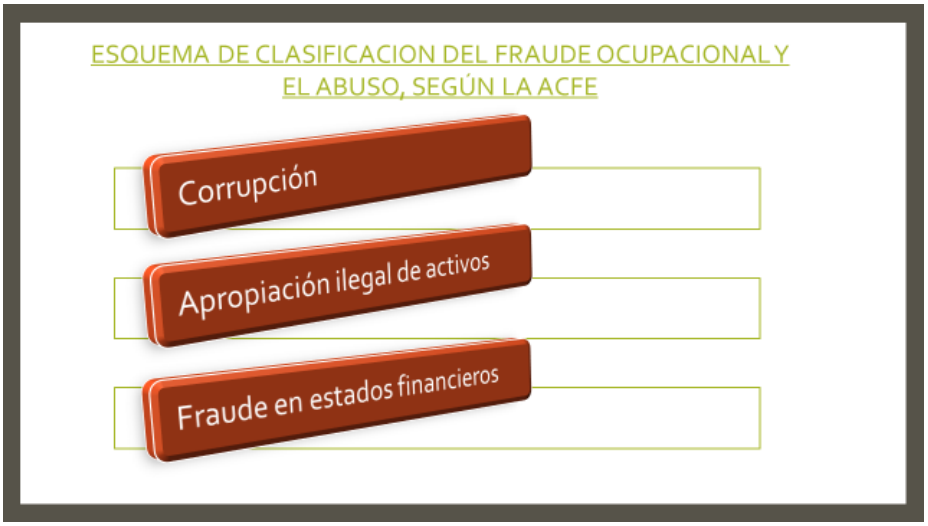
a) Identificación:

[45] Nota de la autora: *Se refiere a las señales de alerta en relación con la probable existencia de un fraude.*

Un efectivo método de identificación de una más completa lista de escenarios de riesgos de fraude es la "tormenta de ideas", que puede ayudar a la organización a identificar y discutir el alcance de los escenarios potenciales. Frecuentemente, el fraude incluye una colusión entre múltiples individuos y aunque es más difícil hacer tormenta de ideas con estos escenarios, no es ciertamente menos importante.

La ACFE ha creado una estructurada clasificación de los riesgos de fraude ocupacional que pueden ser una referencia durante una tormenta de ideas para escenarios de riesgo de fraude tal como se muestra en la Figura 4.

Figura 4



Corrupción: De acuerdo con la Guía de fraude, la corrupción es definida como "el poder otorgado para obtener ganancias privadas, llamada también *abuso de poder*". Es decir el mal uso del poder que ha sido confiado, con el fin de obtener un lucro personal. Ejemplos de esto lo constituye el soborno a funcionarios. Constituye con frecuencia un fraude *fuera de libros*, esto significa que existe escasa evidencia disponible en los estados financieros para probar que el delito ha sido cometido. En la mayoría de los casos, estos delitos son descubiertos a través de indicios o quejas provenientes de terceros, con frecuencia a través de una línea de denuncias de fraude *("fraud hotline",* en inglés). Cualquier empleado autorizado a gastar el dinero de la organización es un posible candidato a estar involucrado en estos actos. Figura 4.

Apropiación indebida de activos: Otro escenario típico es el de los activos que son apropiados indebidamente. En primer lugar resulta necesario identificar los bienes que puedan resultar atractivos para los empleados o los terceros (vendedores, clientes). El escenario se completa con las prácticas que facilitan o permiten que reciban un destino no autorizado. Un activo tangible, como el dinero, inventarios, materiales y equipamiento, pueden resultar más deseables en algunos casos pero en otros, pueden serlo los intangibles, como datos confidenciales de los empleados o clientes, diseños comerciales, fórmulas, etc.

Informes financieros fraudulentos: Esta es un área que debería ser analizada en una tormenta de ideas con la participación de los auditores externos. Involucra la inclusión de información falsa como parte de los estados financieros, por lo general sobrevaluando los activos o ingresos o subvaluando los pasivos y gastos. Este tipo de fraude es generalmente perpetrado por los gerentes quienes buscan afianzar la imagen económica de la organización. Ellos pueden beneficiarse directamente del fraude al vender acciones, recibir bonos por su desempeño, o utilizar estos informes falsos para ocultar otro fraude.

Figura 5.

La identificación de escenarios de riesgos de fraude, requiere el aporte de un tiempo extra de diversos grupos de individuos. Similar a lo que ocurre en la evaluación del riesgo empresarial, identificar riesgos potenciales de fraude provee la fundamentación para el próximo paso en la "evaluación del riesgo de fraude" propiamente dicha.

b) Determinación del impacto y la probabilidad.

Determinar el potencial impacto y probabilidad de cada escenario de fraude es un proceso subjetivo. De allí la importancia de la participación de varios miembros de la organización que aporten sus propias perspectivas para reunir la mayor cantidad de información. Una primera aproximación tendrá en cuenta:

Impacto. Para ello es necesario considerar todas las posibles consecuencias de un escenario de riesgo de fraude, no solo a las pérdidas monetarias. Por ejemplo la responsabilidad en materia legal (penal, civil, y de otras regulaciones), reputacional (como el daño a la marca), operacional (como el costo de producción o las responsabilidades por garantías), o en la sociedad (como la salud, el medio ambiente, incidentes de seguridad, imposibilidad de atraer y retener empleados en una organización dada la baja moral). El objetivo es identificar los escenarios de riesgos de fraude cuyas consecuencias excedan la tolerancia al riesgo.

Probabilidad. La probabilidad o frecuencia de un escenario de fraude está en relación o bajo la influencia de la experiencia pasada. Es así que los incidentes ocurridos dentro de la

organización, de la industria o en su localización geográfica, brindan valiosa información para la estimación de la probabilidad. Sin embargo también podría ser estimada aún si no se conocieran eventos pasados según las circunstancias relacionadas con el contexto político, económico, de la industria, etc. Una forma común de calificar los niveles de probabilidad utiliza la escala del tipo: "probable", "posible" o "remota".

La evaluación gerencial involucra la consideración del impacto y la probabilidad juntos.

c) Responder al riesgo

Comúnmente la tolerancia al riesgo de fraude de una organización es menor que la tolerancia de otros riesgos. Específicamente cuando se considera el impacto potencial sobre la reputación o el cumplimiento de la ley, una organización puede establecer tolerancia cero a los riesgos de fraude. Este nivel influenciará, limitará, u ofrecerá el criterio de cómo responder al riesgo.

Al respecto los conceptos del Marco de Gestión de Riesgos Empresarial son adecuados para considerar la respuesta a un riesgo de fraude, que muestra cuatro posibles respuestas:

Si el riesgo es tan intolerable que la organización no puede permitir que ningún incidente ocurra, el gerente necesitaría considerar la forma de *evitar* el riesgo. Un ejemplo sería interrumpir las ventas de productos en un país donde el riesgo de soborno sea muy alto.

Para una organización que tiene poco o ninguna tolerancia al riesgo y no puede evitarlo sin afectar adversamente sus objetivos, los controles serán diseñados para *reducir* su impacto o la probabilidad de ocurrencia. Esto se llevaría a cabo mediante la combinación adecuada de controles preventivos y detectivos.

Si una organización desea reducir el impacto o la probabilidad de un riesgo, pero no cree que tenga la habilidad o la experiencia para hacerlo de manera efectiva y eficiente, debería *compartir* las actividades de control preventivas y detectivas con una organización que esté mejor equipada para ejecutar esos controles.

Si la ocurrencia de un riesgo es tolerada, la gerencia puede decidir *aceptar* el riesgo y no hacer ningún esfuerzo particular en gestionarlo.

Una vez que las decisiones sobre la respuesta al riesgo son tomadas, la gerencia debe ejecutar las acciones necesarias para llevar adelante esa determinación.

5. Prevención

Las organizaciones más maduras prefieren prevenir estas conductas aunque en muchos casos el costo de prevenir un cierto escenario de fraude excede los beneficios. Por ello las organizaciones desarrollan un programa de fraude que contemple un apropiado balance entre controles preventivos y detectivos.

Una clave es lograr que el personal de toda la organización adopte el programa de Gestión de Riesgo de Fraude y conozca los tipos de fraude y las conductas inadecuadas que pueden ocurrir. Es decir, una firme conciencia organizacional que sirva para desterrar el fraude.

Los controles preventivos de fraude deben ser documentados para evaluar si están diseñados adecuadamente. Existen herramientas que pueden ayudar en este proceso, como el software de análisis de datos.

6. Detección

Por definición los *controles detectivos* son aquellos que están diseñados para identificar los fraudes que han ocurrido o los síntomas que pueden indicarlos. Las técnicas de detección del fraude pueden enfocarse a la identificación de fraudes o ellas pueden ser construidas dentro del sistema de control interno y servir a otros propósitos además de detectar fraudes. Por ejemplo, la preparación y revisión de una conciliación bancaria puede servir para diversos propósitos, uno de los cuales es identificar transacciones inusuales o sospechosas.

El monitoreo continuo con técnicas de medición puede ayudar a la organización a evaluar y mejorar las técnicas de detección del fraude. Hay una variedad de criterios que pueden ser medidos.

7. Investigación y acciones correctivas

Es claro que detectar incidentes o síntomas de fraude es muy importante, pero la batalla no termina en la detección. Así, el último acto de un programa efectivo de gestión del riesgo de fraude estará enfocado a investigar, reportar y corregir el incidente sospechoso de fraude. Para ello se pueden considerar las siguientes etapas:

a) *Recibir la denuncia:* Las denuncias pueden ser recibidas de varias fuentes y de diferente forma. El informe del ACFE sobre recomendaciones, auditorías y controles nos dice que una organización debe tener un proceso o protocolo para obtener acceso a la información pertinente de una denuncia. Esto ayudará a asegurar a la organización, el desarrollo de un sistema de supervisión oportuna, competente, confidencial y resolutiva de la denuncia que involucra un fraude potencial o una inconducta. No existe un único enfoque para esto, dependerá de la naturaleza de la denuncia, quienes son los posibles involucrados y el impacto potencial.
b) *Evaluar la denuncia:* No todas las denuncias de fraude prueban ser actos de fraude. Es necesario evaluar la información recibida y tomar decisiones clave para la efectividad del proceso.
c) *Establecer protocolos para la investigación:* Establecer un protocolo formal para la investigación aprobado por las gerencias y el directorio asegurará que la investigación alcance sus objetivos. El proceso de investigación dependerá de la naturaleza de la denuncia, e incluirá además, actividades como entrevistas individuales, conducir test forenses de datos electrónicos, analizar los datos obtenidos y documentar los resultados sobre los que se soportan conclusiones. Finalmente un informe apropiado preparará y ayudará a quienes necesitan entender los resultados de la investigación y evaluar las acciones que deberán ser realizadas.
d) *Determinar acciones apropiadas*: El paso final es determinar las acciones apropiadas basadas en los resultados de la investigación. Las posibles acciones pueden incluir acciones legales, civiles o penales; acciones disciplinarias, tales como despido, suspensión, amonestación, advertencia; reclamo de pérdidas cubiertas por pólizas de seguro; rediseñar

o fortalecer los procesos de control interno que brindaron la oportunidad de ocurrencia del incidente. Las acciones deben ser rápidas y ecuánimes. Otros en la organización pueden estar observando como son tratados los perpetradores.

8. Implicancias para el auditor interno

Es evidente que los AI juegan un rol clave en la gestión de riesgo de fraude. Las normas proveen indicaciones específicas para ellos en este caso:

"Los auditores internos deben tener conocimientos suficientes para evaluar el riesgo de fraude y la forma en que se gestiona por parte de la organización, pero no es de esperar que tengan conocimientos similares a los de aquellas personas cuya responsabilidad principal es la detección e investigación del fraude. St 1210.a2.

El auditor interno debe ejercer el debido cuidado profesional al considerar el alcance necesario para alcanzar los objetivos del trabajo;

· La relativa complejidad, materialidad o significatividad de asuntos a los cuales se aplican procedimientos de aseguramiento;

· La adecuación y eficacia de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control;

· La probabilidad de errores materiales, fraude o incumplimientos; y

· El coste de aseguramiento en relación con los beneficios potenciales. St 1220."

a) Conocer al perpetrador

Los AI deben desarrollar el escepticismo profesional y no asumir que la gente hará lo que deba hacer. Es decir, los AI deben "pensar como un ladrón que atrapa a otro ladrón". Ellos deberían tratar de entender por qué un individuo honesto cometería un acto deshonesto. Obtener esta comprensión incrementará la probabilidad de que un auditor interno pueda detectar, y en algunos casos aún disuadir a un individuo de cometer un fraude.

La ciencia del comportamiento sin embargo está lejos de ser capaz de identificar una característica psicológica singular o un conjunto de características que puedan servir para indicar la existencia de una inclinación del individuo a cometer un fraude. Muchos profesionales en el mundo de los negocios son extremadamente ambiciosos, competitivos y saludables, pero jamás violarían la ley.

No se espera que los AI lleguen a ser expertos en comportamientos psicológicos o criminalistas. Sin embargo, conocer más acerca de las motivaciones de los defraudadores ayudará a estar alerta y anticiparse a los individuos que puedan representar un riesgo.

b) Escepticismo profesional, juicio profesional y tecnología forense

Ejercitar el juicio profesional apunta al corazón de los servicios de aseguramiento y consultoría. Los AI deben exhibir un gran escepticismo profesional es decir una habilidad crítica especial para evaluar la evidencia y la información disponible cuando evalúan el riesgo de fraude. Los perpetradores en general cubren sus huellas y para descubrirlos es necesario realizar un

seguimiento paciente y tenaz. Cintia Cooper [46]calificada por la revista "Time" como: El personaje del año 2004 junto con su equipo de AI en WorldCom, requirieron "perseverancia de sabueso" para descubrir un fraude masivo cometido por la gerencia de WorldCom.

Algunos AI son naturalmente más escépticos que otros, unos aceptan explicaciones "cara a cara" y otros necesitan pruebas más contundentes. Mientras la paranoia puede resultar en un exceso de procedimientos de auditoría, cuando algunos factores o circunstancias sugieren una alta probabilidad de fraude, exhibir un alto grado de escepticismo profesional debería ser lo esperado, asegurado y justificado.

Cuando se lidera o se participa en una investigación del fraude, los AI deben obtener y utilizar evidencia que difiere de la que acostumbran obtener en sus encargos. Estos trabajos pueden ser más complejos e involucrar una revisión de piezas dispares de evidencia con diversas características y grados de importancia. En estos contextos, un AI experimentado tiene más habilidad para relacionar y reconstruir una escena completa a partir de evidencia e información incompleta.

En un futuro cercano, las investigaciones y exámenes en torno al fraude, dependerán de computadores forenses que provean de imágenes de datos computarizados, descubrimientos de evidencia electrónica y análisis de las estructuras de datos. En este contexto, será crucial para los examinadores de fraude tener una importante comprensión y experiencia en la realización de auditorías digitales y en las últimas herramientas y técnicas de tecnología forense.

c) Especialistas en fraude

La función de AI puede desempeñar una variedad de roles para combatir el fraude en una organización, desde la conducción de un entrenamiento en la toma de conciencia de lo que el fraude representa, evaluar el diseño de un programa antifraude y sus controles, testear la efectividad operativa de esos controles, investigar declaraciones de los testigos, hasta conducir una investigación completa bajo las órdenes del comité de auditoría. Sin embargo la función de AI puede no tener la experiencia y los recursos necesarios para cumplir estos roles. Como resultado, es común para el responsable de AI pedir ayuda a especialistas en fraude para completar las habilidades de los AI en funciones.

Los auditores forenses certificados (CFE) son especialistas en conducir auditorías contables forenses (usualmente luego de los hechos o cuando existen sospechas) para resolver una denuncia o sospecha de fraude, reportar al responsable del departamento de auditoría interna, al nivel gerencial apropiado, al comité de auditoría o a la dirección sobre aspectos de supervisión de procesos directamente o como parte del equipo de AI o de auditores externos independientes, evaluar el riesgo de fraude y medir la prevención del fraude implementado por la gerencia general.

Los AI profesionales pueden obtener esta certificación para ampliar sus habilidades en esta materia. Sin embargo, es común obtener un CFE fuera de la organización.

La posibilidad de trabajar con un abogado independiente, inspectores fiscales, reguladores, personal entrenado en leyes, otros contadores y auditores, otorgan un buen entendimiento en

[46] Ricardo Martínez de Rituerto, *Reportaje a la mujer que destapó el gran fraude*, Chicago, USA. Publicado por el Diario El País, el 5 de julio de 2002. http://elpais.com/diario/2002/07/05/ultima/1025820001_850215.html

diferentes aspectos como la mejor forma de investigar un tipo de esquema específico de fraude o evaluar la cantidad y calidad de la evidencia necesaria y su admisibilidad, entre otros.

Es muy importante para los AI conducir la investigación ecuánimemente y desarrollar y mantener la documentación necesaria para respaldar las acciones que resulten de la investigación. El uso de especialistas es una práctica que asegura que estos objetivos sean alcanzados.

d) Comunicar el resultado de la auditoria de fraude

La comunicación de los resultados de AI contiene hechos solamente, sin opiniones personales o alguna clase de especulación que pueda potencialmente influir en el análisis. Nunca debería investigar para concluir sobre la culpabilidad de un empleado, aunque la evidencia obtenida debe fundamentar la conclusión de que el fraude puede haber sido perpetrado. Determinar la culpabilidad y declarar responsable al autor del fraude es una tarea de la Justicia, y por lo tanto fuera del alcance de la responsabilidad del AI.

e) Oportunidades de brindar soporte o conocimientos a la gerencia

AI puede proveer de recomendaciones o advertencias dentro del servicio de asesoramiento con el objeto de colaborar en la prevención y detección del fraude y actos ilegales, de varias maneras. Como por ejemplo, entre otras, asistir a la organización en el desarrollo de una comprensiva evaluación del riesgo de fraude; asesorar en el diseño de procesos para detectar tempranamente el fraude; desarrollar herramientas de análisis de datos que puedan ser usadas para detectar el fraude en estado temprano; brindar asistencia en el desarrollo de procedimientos de líneas de denuncias; asistir a la dirección en el desarrollo de una cultura de comportamientos éticos y baja tolerancia al fraude; estar alerta e informar a la Dirección sobre nuevas cuestiones relacionados con el cumplimiento de normas y regulaciones que afecten a la organización.

9. Conclusiones.

La dirección del ente es la que ayuda a establecer el significado del riesgo de fraude para la organización y alienta a las gerencias a establecer políticas y comportamientos éticos y promover su prevención y detección. También es responsable del monitoreo de la efectividad de la gestión del riesgo de fraude.

Los auditores internos pueden ayudar a determinar si la organización cuenta con procesos de gestión adecuados a la prevención, investigación y detección del fraude.

Su presencia continua dentro de la organización le otorga una mejor comprensión de sus procesos y controles. Los servicios de aseguramiento y consulta aportan una valiosa herramienta para la gestión pues le permite examinar y evaluar la efectividad de las respuestas a estos riesgos, como también brindar asesoría experta sobre las medidas de prevención y disuasión adecuadas como la implementación de un Programa de Gestión de Riesgo de Fraude.

Un programa efectivo de Gestión de Riesgo de Fraude debe tener ciertos elementos clave. Primero debe formar parte de las actividades de gobierno, en relación con su implementación y supervisión dentro de la organización. Segundo, debe contar con una completa y comprensiva evaluación del riesgo de fraude en la organización. Tercero, necesita controles efectivos (tanto preventivos como detectivos), que respondan a un adecuado diseño e implementación. Cuarto,

debe establecerse un procedimiento para facilitar el reporte del incidente de fraude, su investigación y la implementación de medidas disciplinarias y correctivas.

El responsable de AI deberá reconocer la necesidad de recurrir a especialistas en fraude, cuando sea necesario adecuar la capacidad de AI para responder a responsabilidades que las normas de auditoría le asignan en materia de fraude. Deberá entender el comportamiento característico de los potenciales defraudadores, estar en permanente estado de alerta a situaciones en las cuales el fraude sea más probable y contar con un alto grado de escepticismo profesional.

10. Bibliografía

The Institute of Internal Auditors (IIA), (2017). "*Normas Internacionales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna"*. Florida, USA Ed. *The Institute of Internal Auditors Standards and Guidance.*

The Institute of Internal Auditor Global ©2016. "*Principios para la práctica de Auditoría Interna".* www.iaia.org.ar. (Acceso 29 de abril de 2017).

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), (2004). "*Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado",* (s.n).

Kurt F. Reding y otros. Auditoría Interna, Servicios de aseguramiento y consulta. 3º Edición. *The Institute of Internal Auditor Global* ©2013.

IIA, AICPA, ACFE: *"Managing the business risk of fraud".* A Practice Guide, 2008.