# La desconexión del fraude

**Una idea compartida acerca de dónde recaen las responsabilidades relacionadas con el fraude puede ayudar a la auditoría interna y a la gerencia a evitar costosos cortocircuitos.**

NEIL BAKER
EDITOR, AUDITORÍA INTERNA Y RIESGO DE NEGOCIOS

¿PRECISAMENTE CUÁL ES LA RESPONSABILIDAD DE LA AUDITORÍA INTERNA en la prevención y detección del fraude? Esa es una pregunta difícil, pero que está abordada muy claramente en las *Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (Normas)* del IIA. Esencialmente, el principio es el siguiente: La auditoria interna tiene un rol a desempeñar, pero la responsabilidad primaria recae en la gerencia. Aunque esto parece simple en teoría, el problema radica en comunicar ese mensaje a la gerencia.

"No hay duda de que muchos gerentes suponen que la auditoria interna es responsable de detectar fraudes", dice Tom Tobin,

un auditor interno que desempeña funciones en el sector público canadiense. "Esa percepción es un desafío de comunicación para la auditoria interna. Hemos definido el rol para nosotros mismos, pero no necesariamente lo hemos comunicado correctamente a las partes interesadas, ni hemos obtenido el consentimiento de la gerencia".

Otros auditores de otras partes del mundo tienen el mismo problema. "La visión de mi comité de auditoría y de la alta gerencia es que la auditoría interna es responsable de detectar los fraudes, aun cuando he estado tratando de educarlos al respecto durante dos años", dijo un alto ejecutivo de auditoría del Reino Unido a los asistentes de un foro celebrado en Londres el año pasado. En el mismo evento, otros auditores destacados dijeron que nadie en su organización deseaba hablar de fraude. Era como un tema tabú.

Algunos lo llamaban la "palabra f". Estos auditores se sentían preocupados porque la visión de la gerencia, en forma predeterminada, respecto a que el fraude es el trabajo de la auditoría interna, estaba profundamente arraigada y era casi imposible de cambiar.

En muchas organizaciones, a menudo existe una brecha respecto a las expectativas de la gerencia sobre las responsabilidades de la auditoría interna y las propias visiones del departamento. Aunque el rol de la auditoría en el fraude puede diferir de una organización a otra, muchos auditores han desarrollado una comprensión amplia sobre cuál es el rol en su empresa en particular. El desafío que enfrentan es lograr que los gerentes comprendan dónde termina la responsabilidad de auditoría interna ante el fraude y dónde empieza la responsabilidad de la gerencia, y así eliminar la desconexión entre ellos.

### LA BRECHA EN LAS EXPECTATIVAS

Andrew Durant, investigador de fraudes de gran experiencia, ha visto muchos casos en los cuales una falta de claridad sobre la responsabilidad de auditoría interna y de la gerencia ha vuelto más vulnerable a una organización, o incluso ha sido un factor coadyuvante para el fraude. Menciona una empresa en la cual la gerencia tenía ideas específicas acerca del rol de la auditoría interna, que eran diferentes de la visión que la auditoría tenía de su propio rol. Esto produjo problemas cuando la compañía hizo una adquisición. La auditoría interna revisó la empresa comprada y señaló algunos problemas, "pero en cuanto a lo que respecta a la gerencia, eso fue todo", dijo Durant. "Ellos, consideraron que no había necesidad de ahondar más porque la auditoría interna había dicho que estaba todo bien". Pero Durant, director gerente de controversias e investigaciones en las oficinas de Londres de Navigant Consulting, dice que había problemas significativos con el nuevo negocio que la auditoría interna no detectó porque su metodología no estaba diseñada para detectar fraudes. Justamente, un nuevo contralor financiero descubrió un fallo enorme en las cuentas de la compañía, los estaban estafando en aproximadamente 2 millones de libras por trimestre. «Cuando le preguntaron por qué pasó tanto tiempo hasta que estos problemas salieron a la luz, la respuesta de la gerencia fue "Bueno, los auditores externos aprobaban las cuentas y la auditoría interna decía que todo estaba bien"», manifiesta Durant.

¿Los auditores internos fracasaron en su labor para esa compañía, o la gerencia hizo supuestos incorrectos sobre la tarea que auditoría efectuó y sobre su rol más amplio? Es imposible decirlo. Sin embargo, hay algo que está claro: La idea de que el fraude se le puede dejar a la auditoría interna no coincide con las *Normas* del IIA. La Norma 1210.A2 establece que el auditor interno "debe tener suficientes conocimientos para identificar los indicadores de fraude pero no se debe esperar que tenga conocimientos similares a los de aquellas personas cuya responsabilidad principal es la detección e investigación del fraude". Dos Consejos para la Práctica relacionados con este tema describen el rol de detección de la auditoría interna y su rol en la investigación de fraudes. El primero de ellos trata sobre la necesidad de ser conscientes de los riesgos de fraude y conocer los indicadores y señales que sugieren que puede haberse cometido un fraude, pero destaca que "no se debe esperar que los auditores internos detecten el fraude y las irregularidades".

> **"Hay muchos roles diferentes que asumen los departamentos de auditoría interna, estos van del extremo de distanciarse del fraude al extremo de asumir plena responsabilidad por las investigaciones. ... No hay una "misma medida para todos".**
>
> **—COURTENAY THOMPSON**

En el año 2003, el IIA del Reino Unido

e Irlanda elaboró una declaración de posición muy útil. La declaración establece que "la responsabilidad primaria de la prevención, detección establece que "la responsabilidad primaria de la prevención, detección e investigación del fraude recae en la gerencia, que también tiene la responsabilidad de administrar el riesgo de fraude". Pero también admite que la mayoría de las personas piensa que esto es lo que hace la auditoría interna y agregó: "Por lo tanto, hay una brecha en las expectativas que debe manejarse".

La consultora en capacitación sobre fraude Courtenay Thompson ha ayudado a muchos auditores internos a salvar esa brecha. "Una de nuestras recomendaciones es que *nunca* deben decir que no es su trabajo detectar el fraude", manifiesta la consultora. «Nadie quiere escuchar la frase "no es mi trabajo"».

De hecho, Thompson dice que si ocurre un fraude importante en un área de la organización recientemente revisada por una auditoría interna, es muy probable que los demás hayan esperado que los auditores lo detectaran. Pero, agrega, más allá de eso, el rol que la auditoría interna desempeña depende ampliamente de lo que la gerencia y el comité de auditoría desean que sea. "Hay muchos roles diferentes que asumen los departamentos de auditoría interna, estos van del extremo de distanciarse del fraude al extremo de asumir plena responsabilidad por las investigaciones", acota Thompson. No hay una "misma medida para todos".

Tobin está de acuerdo en que la participación de la auditoría interna debería reflejar lo que se necesita, pero dice que el rol central descrito por el IIA debe quedar, en gran parte, intacto. Con respecto a su propia organización, Tobin manifiesta que "tenemos la clara responsabilidad de estar alertas a la posibilidad de fraude y de ser conscientes de los riesgos específicos de fraude que pueden existir en nuestros procedimientos de auditoría. Somos los canarios de la mina de carbón". Más allá de eso, agrega que cree que la auditoría interna está ubicada en el lugar ideal para facilitar procesos de evaluación de riesgo de fraude. "De hecho, probablemente las evaluaciones de riesgo de fraude no se realizaría si no fueran promovidas por la auditoría interna", agrega el experto. Tobin menciona que hay mucho conocimiento organizacional y experiencia técnica en la función de auditoría que pueden ayudar a la organización a combatir el fraude, sin que el departamento cruce una línea de principios trazada por las *Normas*.

## PROMOVER LA CONCIENCIA

Ron Reigle, vicepresidente de cumplimiento corporativo y auditoría interna de la compañía de juegos Pinnacle Entertainment Inc., dice que su equipo asume un rol proactivo en la lucha contra el fraude. Reigle es especialista en fraudes y examinador de fraudes, certificado en ambas áreas, y el personal de su empresa también incluye examinadores de fraude certificados. Cubren el riesgo de fraude en cada tarea de auditoría. "Nuestro equipo está capacitado para buscar las banderas rojas de fraude en todo momento", manifiesta Reigle. Agrega que también realizan auditorías de investigación de fraude de forma rutinaria, buscando específicamente fraudes.

Reigle trabaja arduamente para enfatizar la importancia de la prevención y detección del fraude en toda la compañía. Invierte en capacitación para mantener a su equipo actualizado en temas de fraude y habitualmente distribuye entre ellos artículos sobre fraude. Cuando la organización instaló una línea gratuita para fraude en 2003, Reigle visitó todas sus operaciones para conversar sobre prevención y detección de fraude con los gerentes y el personal, a todos ellos se le exigió que asistieran a estas charlas. "También tenemos un video sobre fraude que mostramos a *todos* los nuevos empleados", agrega el especialista. "Desde el primer día, les mostramos que tenemos tolerancia cero".

El departamento de auditoría interna también desempeña un rol importante en la lucha contra el fraude en la empresa fabricante de pinturas Benjamin Moore, dice Adam Gelles, Director de Auditoría Interna. "Nuestra compañía está comprometida en un proceso más proactivo para prevenir el fraude o asegurar su detección oportuna", dice Gelles. "La introducción de la Ley Sarbanes-Oxley de EE. UU. de 2002 ha mejorado la conciencia acerca del fraude, pero más importante aún es el hecho de que la necesidad de afrontar el fraude pareciera haberse puesto de moda", agrega. Su compañía invita a los gerentes a pensar cómo se sentirían si acciones adversas, como un fraude, salieran en la primera plana de las noticias de negocios. Luego acota que el siguiente paso crítico para la organización será explorar con más detalle la gestión de riesgo empresarial y considerar su implementación para que los gerentes cuenten con los procesos y las herramientas que necesitan para ser más proactivos en su evaluación y para dar respuestas ante el riesgo, como un todo, en donde se incluiría el fraude.

"En la cadena JC Penney, la auditoría interna también tiene un rol activo respecto a fraudes, lugar donde el tema está ocupando un lugar importante en la agenda de la gerencia", dice Denny Beran, Director de Auditoría. En los últimos años, la organización se ha

> **"[Los directores ejecutivos de auditoría] deben promover lo que la auditoría interna puede hacer por la organización, a la vez que se deben asegurar de que los límites sean claros y las expectativas, realistas y adecuadas".**
>
> **—TOM TOBIN**

vuelto más proactiva en la búsqueda de fraudes y en la promoción de conciencia de fraude entre el personal y la gerencia. "El potencial de fraude y su impacto se tratan en la evaluación de riesgo anual del universo auditable a los fines de la planificación y periódicamente se realizan evaluaciones de riesgo de fraude", dice Beran. "Mirando hacia adelante, anticipamos que la gerencia operativa aumentará sus exigencias para que auditoria interna evalúe la adecuación de los controles de fraude, colabore en incrementar los niveles de conciencia de fraude y participe en revisiones e investigaciones de fraudes potenciales".

**La medida más importante que puede tomar un auditor interno, dice Dave Coderre, es asegurarse de que el tema de la responsabilidad sobre el fraude sea abordado en la estructura de gobierno de la organización y sus actividades de gestión de riesgo.**

## RESPALDO DE LOS NIVELES MÁS ALTOS

A medida que aumentan las exigencias sobre la auditoría interna en estas y otras organizaciones, parece más importante que nunca ser claros con respecto a los sitios donde el departamento puede ser responsable del fraude y dónde no. En general, este es un tema donde la auditoría interna necesita pedir respaldo de los niveles más altos de la organización.

"La auditoría interna tiene que establecer su rol dentro de la organización y este empieza en los niveles más altos", dice Tobin. "Tiene que haber diálogo entre el director ejecutivo de auditoría, la alta dirección y el comité de auditoría para asegurar que los respectivos roles y responsabilidades sean claros y estén aceptados". "El primer rol de los directores ejecutivos de auditoría es hacer marketing", sostiene Tobin. "Deben promover lo que la auditoría interna puede hacer por la organización, a la vez que se deben asegurar de que los límites sean claros y las expectativas, realistas y adecuadas. A nivel de trabajo, los líderes del equipo de auditoría deben asegurarse de que, en sus comunicaciones con los gerentes operativos, las respectivas responsabilidades y expectativas sean claras y se comprendan correctamente".

En JC Penney, por ejemplo, el departamento de auditoría interna dicta capacitación sobre conciencia de fraude para los gerentes. Cuando se descubre un fraude, la auditoría interna informa a los gerentes acerca de qué salió mal y cuáles son las lecciones aprendidas, y resalta con énfasis los fallos de control que permitieron que se produjera el fraude y que continuara sin ser detectado.

La mejor estrategia, dice Thompson, es que el director general genere una política por escrito que establezca que la gerencia es responsable de conocer las exposiciones al fraude en sus áreas y de detectar las sospechas de comisión de actos ilícitos. "Esto *no* lo debe realizar el director financiero ni el director ejecutivo de auditoría", dice. "Es responsabilidad del director general y cinco minutos del director valen muchos informes de auditoría y miles de horas de trabajo de Sarbanes-Oxley".

"En la práctica, pocas compañías tienen una declaración de esas características", dice Thompson. Cuando dicta capacitación sobre conciencia de fraude para gerentes, Thompson indica a los participantes que deben obtener esas palabras por escrito, por parte de su Director General. "Por lo general es una auténtica revelación", dice. "La mayoría dice que esta responsabilidad no se ha definido correctamente en sus organizaciones". Además, Thompson recomienda enfatizar cuál es la responsabilidad de la gerencia, en lugar de enunciar qué no le corresponde a la auditoría interna. Ese enfoque hace que sea más fácil para el departamento de auditoría interna establecer la mejor manera de ayudar a la gerencia.

## LA COMUNICACIÓN ES CLAVE

Dave Coderre, gerente de auditoría continua del gobierno federal de Canadá y autoridad líder en temas de fraude, coincide en que los malentendidos con la gerencia sobre el rol de la auditoría interna en el fraude se producen cuando las responsabilidades no se definen ni se comunican con claridad. "Debe existir una política sobre fraude que claramente establezca el rol que desempeñan la gerencia, la auditoría y todos los empleados con respecto a la prevención y detección del fraude", dice el experto. "Al principio de cada auditoría, se debe informar a la gerencia sobre el alcance y los objetivos de la auditoría, con una declaración clara acerca de las tareas que realizará la auditoría en cuanto a los riesgos de fraude".

Hay otros motivos por los cuales los gerentes tienen una idea equivocada sobre los que se supone que deben realizar los auditores internos. Los principios expresados en forma elegante acerca de dónde están los límites profesionales, tendrán sentido para algunos, pero no para otros.

"Los gerentes provienen de orígenes diversos, incluidos operaciones, marketing y administración, y contabilidad", dice Durant. "Pienso que los últimos podrían tener conocimientos acerca de cuál es el rol de la auditoría interna y cuál es el rol de la gerencia, pero los que tienen otros orígenes probablemente no".

En su opinión, la respuesta es "comunicación, comunicación, comunicación". Sí, un enunciado de política claro del consejo de dirección es vital, pero no suficiente en sí mismo. La auditoría interna debe salir y explicar cuál es su rol. "Es mejor hablar con la gerencia, en lugar de sentarse en una sala pensando que la gerencia está ocupándose del tema, a la vez que la gerencia está sentada en una sala diferente pensando lo mismo

de la auditoría interna". Los auditores deberían encontrar formas de trabajar directamente con la gerencia, ayudando a los gerentes a desempeñar su rol en el fraude. "De ese modo no se trata de anular la responsabilidad, sino de trabajar con la gerencia para ayudarlos a cumplir con *su* responsabilidad", dice Durant. "Los auditores pueden dejar en claro que están allí para ayudar, pero no para asumir el rol de la gerencia". En Benjamin Moore, por ejemplo, Gelles está tratando de hacer un uso más amplio de la autoevaluación de control para ayudar a que la gerencia se dé cuenta de que, en última instancia, es responsable de implementar los controles y de que el departamento de auditoría interna está allí para evaluar la existencia y la eficacia de dichos controles. Durant también sugiere que los auditores internos dicten talleres de gestión de riesgo de fraude, destinados a ayudar a los gerentes a redactar sus propios planes de acción de riesgo. "Esto dejaría en claro que los auditores internos son los facilitadores y que los gerentes son los que van a asumir la responsabilidad", dice el experto. Cuando Durant organiza este tipo de eventos, siempre trata de conseguir que un miembro del consejo de dirección presente los objetivos del taller y que lo cierre con una charla sobre cómo la gerencia considera el fraude con seriedad. "Esto es todo muy sutil, pero con firmeza coloca a la gerencia en la primera línea".

"La comunicación simple marca una gran diferencia", dice Thompson. «La mayoría de los ejecutivos, cuando escuchan que "es trabajo de la gerencia", experimentan un importante cambio en sus pensamientos y se convencen de la idea», agrega. "Por lo general la gerencia simplemente necesita un poco de educación y refuerzo por parte del director general".

Otros auditores coinciden en que una vez que a los gerentes se les explican sus responsabilidades, estos se sienten complacidos en cumplirlas. No es que los gerentes están eludiendo el tema, aunque tal vez sea el caso de los gerentes deshonestos, se trata simplemente de que a menudo están abrumados con otras responsabilidades. "La conciencia de los riesgos de fraude y las responsabilidades de los gerentes es extremadamente baja", dice Tobin. "Los gerentes por lo general son conscientes de que son responsables de los controles internos, pero en su mayoría nunca le han prestado mucha atención al fraude. He observado que cuando los gerentes reciben capacitación sobre riesgos de fraude y controles, consecuencias potenciales de incidentes de fraude e información sobre los roles respectivos de los gerentes y la auditoría interna, son muy abiertos y aceptan los conceptos".

## LA CONEXIÓN DEL GOBIERNO

La comunicación y la capacitación de primera línea son claramente importantes, pero Coderre también destaca la importancia de colocar el fraude en un contexto más amplio. La medida más importante que puede tomar un auditor interno es asegurarse de que el tema de la responsabilidad sobre el fraude sea abordado en la estructura de gobierno de la organización y sus actividades de gestión de riesgo. "En el pasado, la gerencia se concentró en las operaciones, a menudo con exclusión de los controles, el fraude y otras actividades", dice Coderre. "Hoy sin embargo, hay cada vez más presión para que la gerencia asuma la responsabilidad de la gestión de riesgo empresarial. Un aspecto importante de la gestión de riesgo es la identificación y mitigación del riesgo de fraude".

"El enfoque eficaz, para el fraude y otros comportamientos ilícitos, tiene tres objetivos primarios: prevención, detección y respuesta", dice David Luijerink, director de gestión de riesgo de fraude en KPMG Forensic. "El desafío para las compañías es adoptar un enfoque completo e integral que permita que todos los criterios de control de la organización en estas tres áreas funcionen juntos". Los auditores internos pueden desempeñar un rol significativo en este esfuerzo. Pueden solicitar que la alta dirección brinde una directiva clara a la gerencia sobre las responsabilidades de prevención y detección del fraude, pero también pueden redactar su propio plan de acción, que establezca cómo la auditoría interna hará participar a la alta dirección y a la gerencia de línea en este tema y cómo ellos medirán el éxito. Luego, se podría informar al comité de auditoría acerca de este plan y sus posteriores actualizaciones.

"De manera más profunda, las compañías necesitan adoptar un enfoque estratégico hacia la gestión de riesgo de fraude alineando los valores corporativos con el desempeño", dice Luijerink. "La gestión del riesgo de fraude debe convertirse en parte de la cultura corporativa. El consejo de administración, la alta dirección, la auditoría interna, de hecho, todos los empleados, tienen un rol a desempeñar para asegurarse de que la compañía esté promulgando y cumpliendo prácticas comerciales éticas y responsables".

Y hace hincapié en que la prevención del fraude no puede ser un hecho extraordinario. Las compañías necesitan ver a la gestión de riesgo de fraude como un proceso constante y deben evaluar continuamente la eficacia de su estrategia y controles de riesgo.

¿Suena fácil? En teoría, parece que una organización que quiere administrar el riesgo de fraude con eficacia necesita sólo tres cosas: una estructura de gobierno clara e integral, un consejo de administración activo y colaborador, y un equipo de gerentes conscientes de sus responsabilidades que tengan los recursos y las habilidades para cumplir con ellas. Si una organización alguna vez lograra ese nivel de excelencia, el departamento de auditoría interna podría virtualmente empacar e irse a casa, o por lo menos olvidarse del riesgo de fraude. Hasta entonces, continuarán desempeñando su rol único y pleno de matices: ayudar a la gerencia a combatir el fraude, a la vez que les explican que no pueden hacer el trabajo por ellos.

---

*Para comentar acerca de este artículo, envíe un correo electrónico al autor a neil.baker@theiia.org*

*El presente artículo de Auditor Interno, edición de abril de 2007, publicado por el Instituto de Auditores Internos, se publicó con el permiso del editor en www.theiia.org. El artículo se tradujo del inglés a español.*