

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**AUDITORÍA FORENSE APLICADA AL FRAUDE CORPORATIVO –
PREVENCIÓN, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA SU
DETECCIÓN**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA**

SILVIA PATRICIA JARAMILLO MASSON

DIRECTOR MILTON K. MALDONADO E.

QUITO, MARZO 2014

Director

Milton K. Maldonado E.

Informantes

Idrián Estrella S.

José Arauz M.

Dedicatorias

Dedico este trabajo con todo amor y cariño a mi mamá Patricia Masson Albuja, quién con abnegación, esfuerzo y dedicación trabajó arduamente para ofrecerme la mejor educación; sin toda esa confianza y fortaleza que me entregaste cada día, jamás me hubiera sido posible vencer toda dificultad. Gracias por hacer todo en la vida para que yo pueda lograr mis sueños.

Dedico este trabajo de manera especial también a mi abuelito Jorge Masson Villacrés, quién como padre me enseñó y me sigue enseñando a hacerle frente a la adversidad y visualizar todas las soluciones posibles a los problemas que nos presenta la vida, gracias por tu sabiduría, paciencia y amor; a mi abuelita Fanny Masson Albuja, que descansa en paz, por apoyar día a día con abnegación de madre cada uno de los esfuerzos de sus nietos para alcanzar sus metas; gracias por tu fortaleza, firmeza y amor incondicional.

Y dedico este trabajo a mi padre Silvio Jaramillo Vinuesa, quién con firmeza me enseñó el valor del dinero, de la educación, y del sacrificio requerido para lograr mis metas.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por todo lo que me ha dado, mi vida, mi familia, mi pareja, mis maestros, mis amigos, mis enemigos, mis compañeros de estudio, mis compañeros de trabajo, mis cualidades y defectos; le agradezco por permitirme descansar cuando me costaba mucho continuar; por aceptarme tal como soy y perdonarme cuando cometía errores; gracias por las pruebas a lo largo del camino que me hicieron más fuerte y cuyas lecciones me enseñaron a ser mejor ser humano, persona, hija, nieta, bisnieta, prima, sobrina, media hermana, pareja, compañera, amiga.

Agradezco a mis dos angelitos de la guarda por su compañía y protección en cada paso hasta este día; gracias Benjamín por tu inocencia, tu dulzura, por tu amor, por hacerme crecer y ser más fuerte.

Agradezco a Santiago Ávalos P. por su amistad, por su cariño y amor, por su apoyo, por su compañía, por sus sacrificios, por su fortaleza, por su firmeza, por su seriedad, por ayudarme a madurar y a crecer, a ser más fuerte e independiente; gracias por motivarme cuando quería rendirme; gracias por mostrarme los pros y contras antes de tomar decisiones; gracias por enseñarme a pensar profundamente antes de actuar, gracias por compartir conmigo tus conocimientos con generosidad; gracias por intentar animarme cuando tuve dificultades y gracias por intentar motivarme en momentos de desaliento.

Agradezco de manera especial a Milton K. Maldonado E., gran maestro, quien ha guiado esta tesis desde sus inicios y quien me ha inspirado a ejercer mi profesión manteniendo la firme convicción de creer en una sociedad más correcta. Gracias por compartir sus conocimientos conmigo, por su apoyo constante y ánimo para lograr la culminación de este trabajo y por permitirme transmitir bajo su guía lo aprendido a las nuevas generaciones. Gracias a su esposa quién con amabilidad y cariño acompañó el proceso de revisión de este trabajo.

Agradezco a cada uno de mis profesores y de manera especial a: Paulina Cadena V., Rodrigo Saltos M., Enrique Galarza A., Fabían Raza D., Idrián Estrella S., José Aráuz M., Galo Raza D., Gustavo Montenegro Z., Fanny Ríos Á., Nancy Pérez C., Ximena Villamar E., Marcelo Bravo T., Anibal Rovayo L., Marcelo Torres V., Roberto Larco A., Enrique Hernández D., Diego Carrión B., Edgar Dávalos H., Katia Naranjo E., Fabián Cueva B., Jorge Navas T., Marcelo Sevilla S., Jorge Cevallos D., Víctor Ruiz N., Pedro Zapata S., Diego Galarza T., Mario Gamboa R., Armando Lituma D., Patricia Salazar S., René Escobar C., Yaskarina Galárraga T., María del Carmen Vallejo, Wilma Riera V., Alberto Dávila G., Darwin Ramírez C., Franklin Maldonado B., Jorge Altamirano C., Esteban Ayala C., Econ. Carlos Diaz, quiénes durante este camino me transmitieron sus conocimientos y experiencia con generosidad y entrega; me enseñaron sobre los sacrificios para alcanzar mis metas, sobre creer en mi misma; y encaminaron mis ideas, mis sueños y pensamientos por una senda acompañada de ética, de esfuerzo, de trabajo y aspiración al conocimiento e investigación.

Agradezco a Xavier Erazo C., líder, mentor y amigo quién con su ejemplo guía una de las mejores fases de mi vida profesional, y junto a quién espero continuar aprendiendo más sobre mi carrera y expandiendo mis oportunidades laborales; gracias por su confianza, sus sabios consejos, por permitirme trabajar con usted; y gracias por permitirme poner en práctica los conocimientos obtenidos de la realización de este trabajo.

Agradezco a Fernando Castellanos F. por su amistad y apoyo en mi crecimiento profesional.

Agradezco a Roberto Granda por su coaching y amistad, por compartir sus conocimientos generosamente y por apoyarme en mi crecimiento profesional.

Agradezco a Silvy y Majo por su amistad y apoyo en todo, por siempre chicas del equipo Yanbal.

Agradezco a mis amigos, especialmente a: Flavio Espinoza, Marcelo Cárdenas, Elizabeth Ponce, Pablo Dueñas, Andrés Cevallos, Juan Andrés Trujillo, Andrés Obando, Luis Cárdenas, Germán Guerrero, Rubén Pabón, David Mediavilla, María Belén Soria, Valeria Zabala, Vanessa Zabala, Juan José Arnao, Katya Zurita, Karina Gutiérrez y Julio Basantes.

Agradezco de manera especial a Danilo Zambrano, amigo y compañero, por su apoyo y ánimo, por estar ahí en la mayoría de malas y en casi todas las buenas; a Juanito Barragán, por compartir su conocimiento con todos, por su ánimo y buen humor; a mis compañeros

de clase Beto y Alvin, por las risas, por las bromas, por su buen humor y positivismo; y a Leo por su desinteresada ayuda en momentos de dificultad.

Agradezco a mis compañeros de clase quiénes formaron parte de mi vida en cada paso de mi carrera; y a las personas que durante este tiempo formaron parte de mi vida y aportaron con una o varias palabras, que me dieron ánimo para seguir adelante; agradezco a toda mi familia, por su apoyo y cariño.

1. TEMA: “AUDITORÍA FORENSE APLICADA AL FRAUDE CORPORATIVO – PREVENCIÓN, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA SU DETECCIÓN”	16
1.1. INTRODUCCIÓN	16
1.1.1. Auditoría, auditoría financiera, auditoría forense, corrupción, fraude y legislación local	16
1.1.2. Ética Profesional y transparencia en los negocios	27
1.1.3. Origen, concepto, generalidades, objetivos y aplicación de la auditoría forense	31
1.1.3.1. Origen	32
1.1.3.2. Concepto	34
1.1.3.3. Generalidades.....	34
1.1.3.4. Objetivos.....	44
1.1.3.5. Aplicación.....	45
1.1.4. Asociación de Examinadores Forenses Certificados – Association of Certified Fraud Examiners (ACFE).....	46
1.1.5. El triángulo del fraude	46
1.1.6. Auditoría Externa y Fraude.....	54
1.1.7. Auditoría Interna y Fraude.....	56
1.1.8. Perfil y Requerimientos del Auditor Forense	60
1.2. DELITOS FINANCIEROS, PROGRAMA DE AUDITORÍA FORENSE, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS	61
1.2.1. Prácticas antiguas y nuevas de cometimiento de fraude.....	61
1.2.2. Costo del fraude	62
1.2.3. Tipos de Delitos Financieros.....	64
1.2.3.1. De acuerdo a la legislación ecuatoriana.....	65
1.2.3.2. De acuerdo a la Asociación de Examinadores Forenses Certificados – Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)	71
1.2.3.2.1.Fraude interno u ocupacional.....	71
1.2.3.2.2.Fraude externo	73
1.2.3.2.3.Fraude a individuos.....	73
1.2.4. Técnicas Contables Fraudulentas	74
1.2.4.1. Malversación de activos.....	74
1.2.4.1.1.Esquemas de robo de efectivo	76
Skimming	76
Larceny.....	78
1.2.4.1.2.Desembolsos fraudulentos de efectivo	79
1.2.4.1.3.Abuso o robo de inventario y otros activos diferentes del efectivo.....	84
1.2.4.2. Fraude de Estados Financieros	86
1.2.4.3. Corrupción	87

1.2.4.3.1.Soborno.....	88
1.2.4.3.2.Conflicto de Intereses	90
1.2.4.3.3.Gratificaciones o regalos ilegales	91
1.2.4.3.4.Extorsión económica.....	91
1.2.4.4. Falsificación.....	91
1.2.4.5. Uso no autorizado o ilegal o robo de información confidencial.....	93
1.2.4.6. Fraude a través de los Precios de Transferencia (PT).....	94
1.2.4.7. Evasión Tributaria.....	98
1.2.4.8. Colusión	99
1.2.4.9. Estafa	100
1.2.4.10. Error de mala Fe	101
1.2.4.11. Felonía	103
1.2.4.12. Lavado de Activos	104
1.2.4.13. Abuso de Confianza.....	109
1.2.4.14. Concurrencia de delitos	110
<i>1.2.5. Programa de una Auditoría Forense.....</i>	<i>111</i>
1.2.5.1. Procedimientos Preliminares	115
1.2.5.1.1.Compreñión previa de la entidad	116
1.2.5.1.2.Aceptación del cliente - Reuniones iniciales	1
1.2.5.1.3.Definición del alcance del trabajo	1
1.2.5.2. Planificación	2
1.2.5.3. Ejecución	5
1.2.5.3.1.Evidencia en un programa de auditoría forense.....	6
1.2.5.3.2.Archivos de Auditoría o Legajos	8
1.2.5.4. Finalización.....	9
1.2.5.5. Informe de Auditoría Forense.....	9
<i>1.2.6. Técnicas y procedimientos de Auditoría Forense</i>	<i>10</i>
1.2.6.1. Comparación.....	12
1.2.6.2. Observación	13
1.2.6.3. Revisión Selectiva.....	14
1.2.6.4. Rastreo	15
1.2.6.5. Indagación.....	15
1.2.6.6. Análisis	16
1.2.6.7. Conciliación	17
1.2.6.8. Confirmación	17
1.2.6.9. Comprobación.....	19
1.2.6.10. Computación.....	20
1.2.6.11. Inspección	20
<i>1.2.7. Otras técnicas.....</i>	<i>21</i>
1.2.7.1. Estadística	21

1.2.7.2. Conteo	21
1.2.7.3. Evaluación	22
1.2.7.4. Entrevista	22
1.2.7.5. Certificaciones	23
1.2.8. <i>Muestreo Estadístico</i>	23
1.2.9. <i>Síntoma, intuición y sospecha</i>	25
1.2.10. <i>Investigación</i>	26
1.2.10.1. Investigación Aplicada	27
1.2.10.2. Investigación Básica	28
1.2.10.3. Investigación Comparativa	28
1.2.10.4. Investigación Cualitativa	29
1.2.10.5. Investigación Cuantitativa	30
1.2.10.6. Investigación Histórica	31
1.2.10.7. Investigación de campo	31
1.2.10.8. Investigación Empírica	32
1.2.11. <i>Consolidación</i>	32
1.2.12. <i>Indicadores de Fraude</i>	34
1.3. PREVENCIÓN Y RECUPERACIÓN DEL FRAUDE CORPORATIVO	41
1.3.1. <i>El Gobierno Corporativo</i>	42
1.3.2. <i>Ley Sarbanes Oxley</i>	44
1.3.2.1. Mejoramiento de la calidad de la información pública y sus anexos	47
1.3.2.2. Reforzamiento de responsabilidades en el Gobierno Corporativo	48
1.3.2.3. Desempeño y comportamientos éticos exigibles; mayor responsabilidad en el empleo indebido de información confidencial	48
1.3.2.4. Supervisión a las actuaciones en los mercados cotizados.....	49
1.3.2.5. Incremento del régimen sancionador, asociado al incumplimiento de los estándares establecidos	50
1.3.2.6. Aumento de exigencia y presión sobre la independencia efectiva de los auditores	51
1.3.3. <i>COSO I</i>	52
1.3.3.1. Ambiente de Control.....	54
1.3.3.2. Evaluación de Riesgos	55
1.3.3.3. Actividades de Control	55
1.3.3.4. Información y Comunicación	56
1.3.3.5. Monitoreo (También llamado Supervisión).....	56
1.3.4. <i>COSO II</i>	57
1.3.4.1. Ambiente Interno	3
1.3.4.2. Establecimiento de Objetivos	4
1.3.4.3. Identificación del Eventos	4
1.3.4.4. Evaluación de Riesgos	4

1.3.4.5. Respuesta a los Riesgos	5
1.3.4.6. Actividades de Control	5
1.3.4.7. Información y Comunicación	6
1.3.4.8. Supervisión (Monitoreo según otros actores)	6
<i>1.3.5. Prevención del Fraude – Gestión de Riesgo Corporativo u Organizacional</i>	<i>7</i>
1.3.5.1. Riesgo	8
1.3.5.2. Riesgo Corporativo u Organizacional.....	9
1.3.5.3. Antecedentes – Sistema Financiero - BASILEA	11
1.3.5.4. Riesgo Corporativo: Procesos Estratégico y Operativo.....	14
1.3.5.5. Riesgo y Rentabilidad.....	15
1.3.5.6. Actitud frente al riesgo	16
1.3.5.7. Gestión de Riesgo Corporativo y Gestión por Procesos.....	18
1.3.5.8. Implementación del Sistema de Gestión de Riesgo Corporativo.....	19
1.3.5.9. Sistema de Gestión del Riesgo Corporativo	20
1.3.5.9.1.Plataforma.....	24
1.3.5.9.2.Equipo de Administración de Riesgos	24
1.3.5.9.3.Establecimiento de Objetivos	26
Categorías de Objetivos	27
a. Objetivos Estratégicos.....	27
b. Objetivos Relacionados.....	28
1.3.5.9.4.Fases de Implementación del Sistema	28
1.3.5.9.5.Paso 1: Identificación de Eventos	29
Inventario de Eventos.....	30
Análisis de Información Histórica (de la empresa/sector)	31
Indicadores de Excepción.....	31
Entrevistas y sesiones grupales guiadas por facilitadores (Talleres de trabajo estructurados, lluvias de ideas, plantillas o formularios para ser llenados por los participantes)	32
Cuestionarios y encuestas.....	32
Análisis de flujos de procesos	33
Riesgo u Oportunidad.....	40
1.3.5.9.6.Identificación o Identidad del Riesgo	40
Clasificación de los Riesgos.....	41
Internos	43
Externos.....	44
Categorización de Riesgos	45
Riesgo Estratégico	45
Riesgo Operativo	45
Riesgo de Control	47
Riesgo Financiero.....	47

Riesgo de Cumplimiento	48
Riesgo de Tecnología	48
Riesgo de Programas / Proyectos	48
Relación de Riesgos con Objetivos Corporativos	49
1.3.5.9.7.Evaluación de Riesgos: Valoración y Análisis	50
Impacto.....	51
Probabilidad	52
Riesgo Inherente y Riesgo Residual.....	52
Riesgo Aceptado	52
Tolerancia al Riesgo.....	57
Escalas de Medición.....	59
Medición Nominal.....	60
Medición Ordinal.....	60
Medición de Intervalo.....	60
Medición por ratios.....	61
Técnicas Cualitativas.....	61
Técnicas Cuantitativas.....	63
Técnicas Probabilísticas	64
Valor en riesgo (Value-at-Risk, VaR por sus siglas en inglés)	65
Flujo de caja en riesgo	66
Beneficio en riesgo	66
Distribuciones de pérdidas.....	67
Análisis retrospectivo (Back-Testing)	68
Técnicas No Probabilísticas	69
Análisis de sensibilidad	69
Análisis de escenarios.....	70
Pruebas de tolerancia a escenarios límite.....	71
Benchmarking	71
Riesgo y asignación de capital	73
Presentación de Evaluación de Riesgos	74
Mapas de Riesgo.....	75
Representaciones Numéricas.....	78
1.3.5.9.8.Priorización de los Riesgos	80
1.3.5.9.9.Respuesta al Riesgo	80
Evitar	81
Reducir	81
Compartir	81
Aceptar	81
Costo y Beneficio.....	85
Controles Clave.....	87

1.3.5.10. Administración de del Riesgo.....	87
<i>1.3.6. Evaluación de Riesgo de Fraude.....</i>	<i>88</i>
1.3.6.1. Identificar Factores de Riesgo de Fraude Relevantes.....	92
1.3.6.2. Identificar Potenciales Esquemas de Fraude y Priorizar sobre la Base de su Riesgo	93
1.3.6.3. Mapeo de los Controles Existentes contra los Potenciales Esquemas de Fraude e Identificación de Brechas.....	95
1.3.6.4. Probar Eficacia Operativa de los Controles para Prevenir y Detectar Fraudes	96
1.3.6.5. Documentar y Reportar sobre la Evaluación de Riesgo de Fraude	97
<i>1.3.7. Educación en valores.....</i>	<i>99</i>
<i>1.1.1. Recuperación del Fraude – Resiliencia.....</i>	<i>100</i>
2. GLOSARIO	103
2.1. GLOSARIO EN ESPAÑOL	103
2.2. GLOSARIO EN INGLÉS.....	110
3. CONCLUSIONES.....	111
4. RECOMENDACIONES.....	113
5. BIBLIOGRAFÍA.....	114
5.1. LIBROS.....	114
5.2. REVISTAS	116
5.3. INTERNET.....	116
6. ANEXOS	125
ANEXO I: SÍNTESIS DE LOS ESCÁNDALOS MÁS GRANDES DE CORRUPCIÓN.....	125
<i>Enron Corporation (USA).....</i>	<i>125</i>
<i>Parmalat (Italia)</i>	<i>156</i>
ANEXO VI: MODELOS DE INFORMES DE AUDITORÍA FORENSE	165
<i>Modelo I</i>	<i>165</i>
ANEXO VII: MODELO DE MAPA DE RIESGOS CORPORATIVO	179
ANEXO VII: 10 PRINCIPIOS BASILEA II – GESTIÓN DE RIESGO OPERATIVO	187

RESUMEN EJECUTIVO

Este trabajo constituye un tratado sobre auditoría forense, un tipo de auditoría especializada en detección, investigación y prevención de fraude; así como sobre su incidencia en organizaciones privadas. El objetivo de este trabajo es puramente académico y pretende ser una herramienta al hablar de fraude y corrupción a nivel corporativo.

El fraude como cáncer de nuestra sociedad, actúa de tal forma que no es descubierto hasta que las consecuencias son casi irremediables, y afectan no solo a quienes pertenecen a la organización víctima de simples o elaborados esquemas de fraude sino a naciones enteras a nivel mundial.

Luego de varios escándalos sobre fraude corporativo se implementan normativas y regulaciones que buscan minimizar o desaparecer su ocurrencia y facilitar su detección e investigación, sin embargo los fraudes continúan ocurriendo. Hoy en día, principalmente a través de la herramienta de más amplio espectro en el mundo de los negocios: el internet.

Existen claros indicadores de fraude, que muchos ignoran por falta de conocimiento sobre los mismos; es a través del conocimiento profundo de indicadores usuales, y creados en la actualidad para evadir los controles o aprovecharse de un sistema de control interno débil, los que permiten al profesional de auditoría forense la indagación sobre el esquema de fraude, sus perpetradores, cómplices y encubridores. Y luego a través de su profundo análisis en la entidad auditada se logra un diseño personalizado y adecuado del programa

de auditoría forense. Dentro de este programa se considerarán medidas para salvaguardar la seguridad del equipo de auditoría para no arriesgar a sus miembros, y lograr aprehensión de la mayor cantidad de conocimientos por parte de los asistentes de auditoría. Las pruebas a desarrollarse dentro de un programa de auditoría serán aquellas cuyo objetivo sea el de descubrir claramente el esquema de fraude, e involucran un alto nivel de investigación y escepticismo profesional por parte de los miembros del equipo a cargo del trabajo de campo.

Las pruebas de auditoría forense integran un ingrediente mayor de indagación que el de una auditoría financiera regular y estarán diseñadas de manera personalizada de acuerdo al tipo de esquema de fraude que se sospecha existe en la organización. En este trabajo se analizan técnicas y procedimientos básicos de auditoría financiera empleados en auditoría forense.

A pesar de este panorama, existen soluciones accesibles, entre las cuáles puedo citar: la implementación de un sistema de control adecuado solo para empezar, la gestión de riesgos corporativo que incluya la evaluación de riesgo de fraude en la organización, las cuáles constituyen herramientas fundamentales para combatir este cáncer empresarial, implementando controles clave anti-fraude, y buscando formas de prevención de fraude de manera personalizada para cada empresa.

A pesar de las estadísticas y los resultados que arrojan los estudios especializados sobre este tema hay todavía empresarios que consideran que el costo de implementación de estas

valiosas herramientas así como la implementación del área de auditoría interna en la organización sea necesario o justifique los resultados que se pueden obtener de su gestión; principalmente debido la confianza depositada en la gente y esa confianza en que, de presentarse un caso de fraude será fácil de detectar por la administración, que no representará un riesgo mayor para la organización, ni significará un costo alto.

Lamentablemente muy tarde los empresarios cuyas organizaciones son víctimas de fraude se dan cuenta del verdadero costo del fraude no solo económico, sino especialmente reputacional.

La herramienta más valiosa para combatir y prevenir el fraude es una educación basada en valores para niños y jóvenes, nuevas generaciones que estarán a cargo del mundo en el futuro.

Sin más preámbulo a continuación un tratado con variadas fuentes de investigación y que intenta abarcar los temas más importantes sobre este complejo y útil tema.

1. TEMA: “AUDITORÍA FORENSE APLICADA AL FRAUDE CORPORATIVO – PREVENCIÓN, TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA SU DETECCIÓN”

1.1. INTRODUCCIÓN

1.1.1. Auditoría, auditoría financiera, auditoría forense, corrupción, fraude y legislación local

Inicialmente es importante definir la palabra “auditoría” que proviene del término inglés “audit”, que significa: “revisión sistemática o evaluación de algo”; el cual a su vez tiene su origen en los términos latinos “auditus” (facultad de oír) y “audire” (oír)¹.

Por lo cual auditoría se define como una revisión, un examen o verificación de evidencia sustento de una afirmación para emitir una opinión respecto al objeto de auditoría. Existen varias clasificaciones de la auditoría: de acuerdo a su aplicación: informática, médica, financiera (contable), ambiental, operacional (con varias denominaciones: gestión, administrativa, etc.), administrativa, de

¹ Traducido del texto en inglés del Diccionario Oxford disponible en la web: <http://oxforddictionaries.com/definition/english/audit>

recursos humanos, tributaria, social², gubernamental. Auditoría Financiera es el examen objetivo, sistemático y profesional de los estados financieros de una entidad, con el objeto de expresar una opinión sobre la razonabilidad de los mismos.

De acuerdo a los ejecutores de esta disciplina se clasifica en interna y externa. Para diferenciarlas, mientras la externa es realizada obligatoriamente por personal fuera de la organización, la interna puede ser realizada por personal dentro o fuera de la organización. En el caso de la auditoría interna, esta se realiza de manera permanente en la empresa, mientras la externa usualmente se realiza por requerimiento del marco regulatorio de la entidad, y únicamente por una vez al año o más en el caso de compañías financieras.

Adicionalmente existen revisiones que aunque no constituyen una auditoría como tal, al no requerir de una opinión, involucran la revisión de documentación sustento y otros procedimientos para lograr aseguramiento.

Este documento trata específicamente de la auditoría forense, un tipo de auditoría especializada en la prevención, detección, indagación, investigación, descubrimiento, comprobación y reportaje del fraude, del delito financiero, sus

² Mencionada y explicada en la página 12 del Libro: SUAREZ, Andrés S. (1991). La Moderna Auditoría. Un análisis conceptual y metodológico. Madrid, España: McGrawHill/Interamericana de España S.A. 1ra. Edición en español.

perpetradores, cómplices y encubridores. Es justamente en su propósito en el cuál radica su diferencia respecto a la auditoría financiera, el fraude. La auditoría forense puede ser aplicada en cualquier campo, ya sea público y privado, así como en organizaciones no gubernamentales (ONGs). En este documento en particular se tratará sobre la auditoría forense aplicada al ámbito privado empresarial.

El término “forense” evoca comúnmente “muerte”, surge a mediados del siglo XVII, y proviene del latín “forensis”, relativo al foro y a las cortes públicas (fórum), “relativo a la aplicación de métodos científicos y técnicas para la investigación del crimen”³, “relativo a los tribunales de justicia”⁴.

A continuación la definición más completa sobre auditoría forense encontrada en textos especializados:

“Auditoría Forense trata del uso de destrezas profesionales contables en asuntos relacionados a litigios civiles o penales existentes o potenciales, incluyendo pero no limitado a, normas contables generalmente aceptadas y principios de auditoría; la determinación de pérdida de ganancias, ingresos, activos, o perjuicios; evaluación de controles internos; fraude; y cualquier otro asunto referente a experticia contable en el sistema legal”⁵.

³ Traducido del texto en inglés del Diccionario Oxford disponible en la web: <http://oxforddictionaries.com/definition/english/forensic>

⁴ Tomado de la página web: <http://es.thefreedictionary.com/forense>

⁵ Traducido del texto en inglés de la hoja N° 351 de la enciclopedia: WELLS, Joseph T. (2007). Encyclopedia of Fraud. Texas, Estados Unidos: Association of Certified Fraud Examiners ACFE. 3ra. Edición.

Y en términos menos complejos, auditoría forense es un tipo de auditoría especializada en la detección, investigación y comprobación de esquemas de fraude en todo tipo de entidades, determinar sus perpetradores, cómplices y encubridores, así como su cuantificación en términos monetarios y no monetarios.

Indudablemente desde los inicios de la humanidad existió fraude, tal vez no como lo conocemos hoy en día, basado en sofisticados esquemas anunciados como grandes escándalos con miles personas y entes afectados, varios ceros en daño económico, pocos implicados y técnicas de avanzada para su cometimiento; sino a través de ejemplos sencillos en los cuales la naturaleza humana y falta de conciencia primaron: “apropiarse de lo ajeno de manera fácil”. Lo inaceptable es que estos hechos se produzcan hoy en día en el cual contamos con personas preparadas académicamente, provenientes de familias honradas y con recursos suficientes. Y, lo peor es que mientras en los países en vías de desarrollo la corrupción se da principalmente en altas instancias del gobierno, en los países desarrollados hay una situación de megacorrupción empresarial a nivel privado, como el caso de Enron y la burbuja hipotecaria de Estados Unidos.

Sin embargo no es lo mismo hablar de fraude que de corrupción, ya que mientras el fraude se comete de manera intencional y con dolo por cualquier

persona dentro o fuera de la entidad, la corrupción se entiende como abuso de poder o mala conducta, definida claramente en el siguiente párrafo:

“En las organizaciones, especialmente en las públicas, práctica consistente en la utilización de las funciones y medios de aquellas en provecho, económico o de otra índole, de sus gestores”⁶

La Organización de las Naciones Unidas (ONU por sus siglas en español, o “United Nations” en inglés), fundada luego de la segunda guerra mundial por 51 países, en San Francisco, en el estado de California, en Estados Unidos, el 24 de octubre de 1945, que constituye la organización internacional de gobierno global más grande a nivel mundial, trata el tema de la corrupción cada año en sus agendas, incluso declarando el 9 de diciembre como el Día Internacional Anti-Corrupción con el objetivo de crear conciencia sobre la corrupción y el rol de la Convención de las Naciones Unidas en la lucha contra la misma.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), con sede en Santiago de Chile, es una de las comisiones regionales de las Naciones Unidas creada para contribuir al desarrollo económico de América Latina y trata en varios estudios profundos la corrupción y especialmente la impunidad en América Latina, incluyendo recomendaciones de implementación de controles anti-corrupción.

⁶ Tomado del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española
<http://lema.rae.es/drae/?val=auditor%C3%ADa>

El Fondo Monetario Internacional (FMI por sus siglas en español, o “International Monetary Fund” en inglés) institución internacional creada durante la segunda guerra mundial en Bretton Woods, en 1945, en el estado de New Hampshire, en Estados Unidos, con el objetivo de garantizar estabilidad financiera durante la existencia de crisis financiera a nivel mundial, que actualmente cuenta con 188 países miembros ha emitido varios escritos sobre las causas y consecuencias de la corrupción y por otro lado ha participado específicamente en programas que luchan contra el lavado de dinero y el financiamiento de terrorismo.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE por sus siglas en español, o “Organization for Economic Co-operation and Development”, OECD por sus siglas en inglés) fundada en París, Francia, el 14 de diciembre de 1960, con 34 países miembros, cuyo objetivo es el coordinar políticas económicas y sociales cuenta con varios escritos sobre la lucha en contra de la corrupción pública y privada especialmente respecto a negocios internacionales.

La Organización de los Estados Americanos (OEA), organismo regional creado en el año 1948 en Bogotá, Colombia, que actualmente cuenta con 35 países miembros y cuyo objetivo es lograr paz y justicia entre los países miembros promueve programas que luchan contra la corrupción, brinda asistencia en

casos de materia penal y extradición, y a través de su Departamento de Cooperación Jurídica cuenta con el Portal Anticorrupción de las Américas, originado de la Convención Interamericana contra la Corrupción y el Mecanismo de Seguimiento de su implementación (MESICIC), instrumentos creados por la mencionada organización.

La Unión Europea (UE), la organización internacional creada el 1 de noviembre 1993, que surge gracias al Tratado de la Unión Europea (TUE), que cuenta con 28 países miembros y cuyo objetivo es lograr la integración y un gobierno común para los pueblos de Europa emite informes anti-corrupción, organiza talleres para prevenirla e incluso apoya económicamente programas que luchan contra el lavado de dinero en Colombia.

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization UNESCO, por sus siglas en inglés), organismo especializado de las Naciones Unidas, fundado el 16 de noviembre de 1945, cuya sede se encuentra en Paris, Francia, y cuenta con 195 estados miembros apoya la lucha contra la corrupción a nivel mundial; así como la transparencia y la rendición de cuentas.

Desde el año 1995 anualmente la organización no gubernamental Transparency International TI (Transparencia Internacional) dedicada a la supervisión y difusión de crímenes corporativos y corrupción política a nivel mundial, publica

cada año el Índice de Percepción de Corrupción, una lista corporativa de corrupción a nivel mundial, que en una escala desde cero hasta diez califica el nivel de percepción de corrupción en el sector público de cada país incluido en esta lista, empleando una metodología basada en encuestas llevadas a cabo a personas de negocios en cada país.

Esta organización define la corrupción bajo el siguiente concepto:

“... el abuso del poder para un beneficios privados que finalmente perjudica a todos que depende de la integridad de las personas en una posición de autoridad, es principalmente visiones para un mundo en el que el gobierno, la política, los negocios, la sociedad civil y la vida cotidiana de la gente es libre de corrupción.”⁷

Los resultados de TI Transparencia Internacional son cuestionados por cuanto ella no estudia la corrupción empresarial privada, que resulta ser la parte del iceberg que se encuentra bajo el agua, por lo tanto solo informa solo sobre lo que sale a flote del témpano de la corrupción en el gobierno.

El término “corrupción”, proviene del latin “corruptio” empleado en el francés antiguo del término “corrumpere” que significa soborno, destrucción, este

⁷ Tomado de la página web: http://es.wikipedia.org/wiki/Transparencia_Internacional

sustantivo se refiere a “conducta deshonesta o fraudulenta conducida por aquellos en el poder, típicamente envuelve soborno”⁸.

El término “fraude” proviene del latín “fraus” y “fraudis”, que significa engaño o perjuicio, así como del francés antiguo “fraude”, a continuación algunos significados:

“Acción contraria a la verdad y a la rectitud, que perjudica a la persona contra quien se comete”⁹.

“Acto tendente a eludir una disposición legal en perjuicio del Estado o de terceros”¹⁰.

“Fraude criminal que pretende como resultado una ganancia financiera o personal”¹¹.

De estas definiciones se concluye que el fraude a diferencia de la corrupción, no requiere que sus perpetradores se encuentren en el poder para abusar de él, y en un sentido más amplio cometer fraude significa transgredir lo correcto de manera intencional, con el objetivo de obtener beneficios a costa de terceros. Entonces la diferencia principal entre corrupción y fraude, es que este último

⁸ Traducido del texto en inglés del Diccionario Oxford disponible en la web: <http://oxforddictionaries.com/definition/english/corruption>

⁹ Tomado del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española <http://lema.rae.es/drae/?val=auditor%C3%ADa>

¹⁰ Tomado del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española <http://lema.rae.es/drae/?val=auditor%C3%ADa>

¹¹ Traducido del texto en inglés del Diccionario Oxford disponible en la web: <http://oxforddictionaries.com/definition/english/corruption>

puede ser cometido por cualquier persona y no necesariamente alguien que tiene poder. De igual manera al hablar de corrupción se habla de soborno, mientras el fraude abarca una serie de delitos financieros.

Aunque no será tema específico de este documento es importante destacar que en derecho se aprecian tres características otorgadas al fraude en la actualidad:

“El fraude como medio o vía indirecta. No se actúa contra la ley o contra los acreedores, de modo franco. El defraudador no ataca abiertamente, ni a una ni a otros. Elude, rodea, sorprende por astucia y a traición. De allí que el fraude deba “descubrirse”, no aparezca de manera notoria o visible. Ihering lo califica de “delito hipócrita”¹².

“El fraude como resultado es un ilícito, violación del Derecho, sea la víctima una norma o un derecho subjetivo. Se concreta una antijuridicidad, un logro que el ordenamiento rechaza”¹³.

“Finalmente, atendiendo a la visión subjetiva, que se impone, el fraude es engaño, astucia, ars fallendi. La voluntad del actuar fraudandi causa. De dónde la importancia del ingrediente engaño o ardid”¹⁴.

Y es cuando la auditoría forense constituye una herramienta que sirve al derecho para el juzgamiento de los perpetradores de fraude, sus cómplices y encubridores; de ahí su importancia, para evitar la impunidad, una gran responsabilidad al hablar del impacto económico y social. Es así que en derecho

¹² Pág. 13. MOSSET Iturraspe, Jorge. Contratos Simulados y Fraudulentos. Tomo II. Contratos Fraudulentos. Buenos Aires, Argentina. Rubinal – Culzoni Editores. 2005.

¹³ *Ibídem*.

¹⁴ *Ibídem*.

se habla de que el fraude está ligado a otras nociones como la mala fe¹⁵, el dolo¹⁶, abuso¹⁷, simulación¹⁸, defraudar¹⁹, ardid²⁰ o engaño, mentira, reticencia²¹, ilicitud²², perjuicio²³ y el vicio²⁴.

En Ecuador, luego de más de 70 años, el pasado 10 de febrero del 2014, la Asamblea Nacional publicó de manera oficial el Código Orgánico Integral Penal (COIP), el cual en lo que respecta a los temas de este tratado sanciona entre otros: el terrorismo y su financiación; la delincuencia organizada; la asociación ilícita; graves violaciones a los derechos humanos y delitos contra el derecho internacional humanitario; trata de personas; diversas formas de explotación; delitos contra personas y bienes protegidos por el Derecho

¹⁵ ...”intención perversa, deslealtad, doblez, alevosía, conciencia antijurídica al obrar, dolo, convicción íntima de que no se actúa legítimamente”. Pág 15. MOSSET Iturraspe, Jorge. Contratos Simulados y Fraudulentos. Tomo II. Contratos Fraudulentos. Buenos Aires, Argentina. Rubinal – Culzoni Editores. 2005.

¹⁶ Del latín dolus. Engaño, fraude, simulación. Voluntad deliberada de cometer un delito a sabiendas de su ilicitud. En los actos jurídicos, voluntad maliciosa de engañar a alguien o de incumplir una obligación contraída. El que se dirige contra el justo derecho de un tercero. Tomado del Diccionario de la Real Academia de la Lengua. <http://lema.rae.es/drae/?val=auditor%C3%ADa>

¹⁷ Del latín abusus. Infidelidad consistente en burlar o perjudicar a alguien que, por inexperiencia, afecto, bondad o descuido, le ha dado crédito. En derecho es circunstancia agravante de la responsabilidad penal. Tomado del Diccionario de la Real Academia de la Lengua. <http://lema.rae.es/drae/?val=auditor%C3%ADa>

¹⁸ Del latín simulatio. Alteración aparente de la causa, la índole o el objeto verdadero de un acto o contrato. Tomado del Diccionario de la Real Academia de la Lengua. <http://lema.rae.es/drae/?val=auditor%C3%ADa>

¹⁹ Del latín defraudare. Privar a alguien, con abuso de su confianza o con infidelidad a las obligaciones propias, de lo que le toca de derecho. Frustrar, desvanecer la confianza o la esperanza que se ponía en alguien o en algo. Tomado del Diccionario de la Real Academia de la Lengua. <http://lema.rae.es/drae/?val=auditor%C3%ADa>

²⁰ Artificio, medio empleado hábil y mañosamente para el logro de algún intento. Tomado del Diccionario de la Real Academia de la Lengua. <http://lema.rae.es/drae/?val=auditor%C3%ADa>

²¹ Del latín reticentia. Efecto de no decir sino en parte, o de dar a entender claramente, y de ordinario con malicia, que se oculta o se calla algo que debiera o pudiera decirse. Tomado del Diccionario de la Real Academia de la Lengua. <http://lema.rae.es/drae/?val=auditor%C3%ADa>

²² Del latín illicitus. No permitido legal o moralmente. Tomado del Diccionario de la Real Academia de la Lengua. <http://lema.rae.es/drae/?val=auditor%C3%ADa>

²³ Del latín praeiudicium. Detrimento patrimonial que debe ser indemnizado por quien lo causa. Tomado del Diccionario de la Real Academia de la Lengua. <http://lema.rae.es/drae/?val=auditor%C3%ADa>

²⁴ Del latín vitium. Falta de rectitud o defecto moral en las acciones. Hábito de obrar mal. Tomado del Diccionario de la Real Academia de la Lengua. <http://lema.rae.es/drae/?val=auditor%C3%ADa>

Internacional Humanitario; delitos contra la seguridad de los activos de los sistemas de información y comunicación; delitos contra los derechos de los consumidores, usuarios y otros agentes del mercado; delitos contra la administración aduanera; delitos contra el régimen monetario; delitos económicos; delitos contra la fe pública; delitos contra el derecho a la identidad; y delitos contra la propiedad entre ellos: la extorsión, la estafa, el abuso de confianza, aprovechamiento ilícito de servicios públicos, el robo, apropiación fraudulenta por medios electrónicos, reprogramación o modificación de información de equipos terminales móviles, intercambio, comercialización o compra de información de equipos terminales móviles, reemplazo de identificación de terminales móviles, comercialización ilícita de terminales móviles, infraestructura ilícita, hurto, hurto de bienes de uso policial o militar, hurto de lo requisado, abigeato, usurpación, ocupación, uso ilegal de suelo o tráfico de tierras, receptación, comercialización de bienes de uso policial o militar hurtados o robados, daño a bien ajeno, insolvencia fraudulenta, quiebra, quiebra fraudulenta de persona jurídica, ocultamiento y otros actos fraudulentos en beneficio del fallido. Este nuevo código constituye un avance sin precedentes en lo que respecta a la sanción de temas de fraude financiero para el país.

1.1.2. Ética Profesional y transparencia en los negocios

El fraude claramente transgrede la ética, y a pesar de ello tiene no solo perpetradores sino cómplices y encubridores. Afortunadamente también existen quiénes luchan contra él desde cualquier posición, confiando y creyendo en una noble causa: la no decadencia de nuestra sociedad.

Lamentablemente, la sociedad actual está viviendo una “cultura de antivalores”, lo que aúpa la corrupción, por cuánto las personas no diferencian entre lo que está bien o mal.

El fraude es rechazado en todos los ámbitos especialmente en el de mercado, el económico en general, el derecho, y desde luego la ética. Pero como se puede requerir ética por parte de los miembros de la organización si su directorio toma decisiones que van en contra de ella para mantener o aumentar sus ganancias en el mercado, violentando normas de conducta ética.

En el mundo de los negocios, la ética busca responder sobre si un acto o transacción en la empresa es correcta o incorrecta, pero principalmente persigue dar solución a los dilemas éticos, que no necesariamente acarrearán ilicitud. La ética en los negocios permitirá a quiénes dirijan una organización sepan identificar dilemas éticos y buscar la alternativa más apropiada como solución a los mismos.

El punto crítico de este proceso de identificación y solución de un dilema ético no reside en el proceso llevado a cabo en sí, sino mediante el razonamiento sobre que alternativa es ética y cuál no lo es. El método más recomendado es identificar las consecuencias de cada alternativa, dando importancia al daño que se puede causar de manera directa o indirecta a involucrados y no involucrados.

Cabe señalar que una de las debilidades para sancionar la corrupción es que muchas normas éticas que son violadas no tienen norma legal que las sancione.

Se recomienda realizar un cuestionario de preguntas clave:

“¿Cuáles son mis valores y creencias centrales?
 ¿Cuáles son los valores y creencias centrales de mi organización?
 ¿Los valores, creencias e intereses de quiénes pueden estar en riesgo en esta decisión? ¿Por qué?
 ¿Quién saldrá perjudicado o será ayudado por mi decisión o por la decisión de mi organización?
 ¿Cómo serán afectados o cambiados mis propios valores y creencias centrales y los de mi organización por esta decisión?
 ¿Cómo seremos afectados mi organización y yo por la decisión?”²⁵

Luego de percatarnos de que cada pregunta se identifica queda un tema en el aire y es sobre la ética individual, la cual si bien puede ser aprendida, se personaliza con el tiempo en nuestra mente no solo conforme a lo que en nuestro hogar se nos inculca día a día, si no en el interior de cada individuo,

²⁵ Pág. 13. WEISS, Joseph W. (Agosto, 2006). Ética en los negocios. Un enfoque de administración de los stakeholders y de casos. México D.F.: Thomson Editores, S.A. de C.V. 4ta. Edición.

donde reside un sentido de ética que no requiere de enseñanza ni adiestramiento, mucho menos de actualización. Algunos la llaman conciencia.

Los contadores y auditores contamos con la Federación Internacional de Contadores (International Federation of Accountants, IFAC por sus siglas en inglés), la organización global para la profesión contable dedicada a fortalecer la profesión y contribuir al desarrollo de las economías, mediante la emisión de normas profesionales, y que cuenta con 179 miembros y asociados en 130 países. Esta organización a través del Consejo de Normas Internacionales de Ética para Contadores (International Ethics Standards Board of Accountants, IESBA por sus siglas en inglés) emitió el “Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad, en julio del año 2009, documento que trata de manera teórica y práctica el tema de la ética para los profesionales contables. Este código tiene 3 partes, la parte A trata sobre el marco conceptual, específicamente los principios fundamentales de un profesional contable: integridad, objetividad, competencia y diligencia profesionales, confidencialidad y comportamiento profesional; las partes B y C tratan sobre las aplicaciones del marco conceptual explicado en la parte A, en diferentes situaciones y circunstancias, detallando amenazas y salvaguardas. Este documento constituye la herramienta básica para los profesionales de contabilidad para el ejercicio de su profesión.

Dentro de este marco ético regulatorio resalto la competencia y diligencia profesional requerida, comprometiendo a profesionales y futuros profesionales contables a aprender, a capacitarse, a obtener experiencia, a adquirir los conocimientos necesarios para ejercer su actividad de manera permanente.

Aunque algunas organizaciones han adoptado por imposición de entidades regulatorias o de manera opcional elaborados códigos de conducta que norman los lineamientos de comportamiento que la organización espera por parte de sus miembros en cualquier línea de operación; se ha detectado que estos códigos quedan en palabras escritas en el papel pero no se encuentran formando parte del día a día en el trabajo diario. Clara evidencia de esta situación puede ser apreciada en los códigos de conducta de las grandes empresas que protagonizaron los más grandes escándalos de fraude.

Por ejemplo en las entidades como la asamblea nacional se emite un Código de Ética que prohíbe el cambio de partido político. Y, lo primero que se ha observado es esta clase de situación de manera repetitiva y sin ninguna sanción. En estos casos es mejor no tener un Código de Ética, ya que se convierte en un mal ejemplo de y para la sociedad.

1.1.3. Origen, concepto, generalidades, objetivos y aplicación de la auditoría forense

1.1.3.1. Origen

El origen de la auditoría forense fue en sí el inicio de la auditoría financiera, en la edad media (año 1130), específicamente en el Reino Unido, donde se encuentran los más antiguos registros contables y referencias a auditorías, específicamente registros sobre los erarios²⁶ de Inglaterra y Escocia. El título de auditor se acuña justamente en Inglaterra, gracias a la Revolución Industrial del siglo XVIII, cuyo reconocimiento se logró a través de la Ley “Un sistema metódico y normalizado de contabilidad era deseable para una adecuada información y para la prevención del fraude”.

Actualmente, toma una especial importancia, en respuesta a los escándalos sobre delitos económicos que surgen desde el siglo XIX; algunos ejemplos sobre estos escándalos: Enron y Xerox en Estados Unidos de América, Walmart en México, Parmalat en Italia, Royal Ahold en Holanda, Petrolera Yukos en Rusia, entre otros menos notables en distintos países.

En Ecuador toma vital importancia después de hechos como el “feriado bancario” a finales de la década de los noventa, luego de lo cual se produjo la dolarización, cuyos dictámenes de Auditoría no indicaron asuntos

²⁶ Del latín aerarius, pechero, contribuyente, tributario, conjunto de rentas (hacienda). Tomado del Diccionario de la Real Academia de la Lengua. <http://lema.rae.es/drae/?val=auditor%C3%ADa>

relevantes. U otros como el “Caso del Notario Cabrera”, que hasta el momento jamás fue resuelto, y que tuvo al parecer complicidad de las instituciones financieras vigentes durante esa época; así como el silencio y falta de control de las entidades dispuestas para el efecto.

Varios casos a nivel internacional indicaron una necesidad urgente de conocer lo que estaba fallando, es por ello que se pone énfasis en el sistema de control interno y por ende en la forma de practicar la auditoría financiera, tanto interna como externa, incluyendo temas de detección de esquemas de fraude en sus programas de auditoría. La auditoría interna se vuelve imprescindible como parte de su prevención y detección oportuna, valiéndose de un sistema de control interno adecuado y en permanente mejora.

La razón para la contratación de una auditoría forense se produce debido al indicio o sospecha de esquemas de fraude y en la necesidad de detectarlo, investigar su cometimiento, obtener evidencia probatoria, descubrir a sus perpetradores, cómplices y encubridores, para luego medir su impacto, emitir un reportaje y buscar métodos para prevenir su ocurrencia nuevamente. La recuperación posterior a un fraude dependerá de su impacto y capacidad empresarial para solventarlo. Y se diferencia de una auditoría financiera porque además de basarse en una normativa diferente su objetivo

principal no es opinar sobre la razonabilidad de las cifras si no detectar esquemas de fraude por lo cual la revisión de auditoría forense es exhaustiva.

1.1.3.2. Concepto

La auditoría forense como se indicó anteriormente es considerada como un tipo especializado de auditoría, como una disciplina en sí; misma que puede derivarse de otras labores de control como de una auditoría de gestión, una auditoría ambiental, una auditoría de obras públicas, etc., enfocada en la detección, investigación, comprobación y prevención del fraude en entidades públicas o privadas. Este tipo de auditoría hace uso de herramientas informáticas, procedimientos y técnicas de auditoría convencionales personalizados para el efecto de detección, así como de pruebas diseñadas de manera innovadora, dependiendo del indicio o sospecha de fraude que exista. También se recurre a técnicas especializadas y utilizadas por organismos como la Policía, Servicios de Investigación e Inteligencia, etc.

1.1.3.3. Generalidades

De acuerdo con un estudio realizado por la Comisión de Sentencias de Estados Unidos de América en 1997 en el cuál se comparó las sentencias dictadas por tipos de delitos y la percepción de la comunidad respecto a las

sentencias que se merecen los perpetradores de estos delitos. Los resultados de este estudio indicaron que la comunidad opina que las sentencias son muy leves para los casos de fraudes y delitos financieros juzgados, incluso exigiendo que se dupliquen. Ver tabla a continuación:

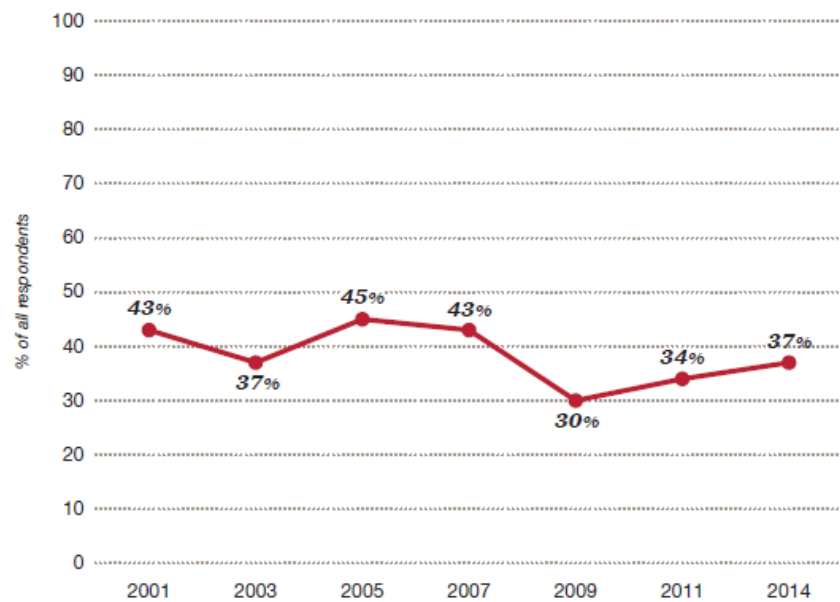
SENTENCES FOR FRAUD CRIMES, ACCORDING TO FEDERAL GUIDELINES AND SURVEY RESPONDENTS

TYPE OF FRAUD	Guidelines Sentence	Respondents Sentence
Major Fraud	3.5	6.3
Minor Fraud	1.8	4.4
Extortion	3.8	8.6
Money Laundering	3.8	5.0
Forgery/Counterfeit	2.4	6.3
Bribery	2.1	3.0
Larceny	1.7	4.9
Bank officer causing S&L failure	5.4	6.1
Selling defective helicopter parts to government	3.7	11.2
False mortgage application with intent to pay mortgage	3.0	2.0
Selling worthless stocks and bonds	2.9	7.3
Doctor filing false Medicare claims	2.9	6.9
Company official making use of inside information	2.9	4.3
Using stolen credit cards	1.7	4.2
Writing bad checks	1.6	4.6
Embezzlement: Bank officer stealing bank funds	1.3	4.3
Embezzlement: Bank employee taking bank funds	0.9	4.3
Forgery: Counterfeiting currency	4.7	7.6
Tax: Failure to file tax returns	2.5	4.4
Tax: Under-reporting income on tax	2.5	4.4
Bribery: Local official taking bribe	2.5	2.6
Money Laundering: Coin dealer failing to file required forms	2.4	3.8
Money Laundering: Bank official failing to file proper forms	1.7	4.5
Soliciting funds for nonexistent charity	2.2	4.9
False mortgage application with no intent to pay back mortgage	1.8	3.8
Embezzlement: Postal worker taking postal funds	1.7	5.6

Source: National Sample Survey: Public Opinion on Sentencing Federal Crimes (Berk & Rossi Report) United States Sentencing Commission, March 14, 1997.

Recientemente, en febrero de este año 2014, la firma de auditoría PricewaterhouseCoopers (PwC) encuestó a más de 5.000 organizaciones, de todos los rincones del mundo, los porcentajes obtenidos de estas encuestas aumentaron de manera considerable y alarmante respecto al último estudio realizado en el año 2011. En esta ocasión 37% de organizaciones encuestadas afirmaron haber sido víctimas de crimen económico, conforme muestra la siguiente gráfica:

Figure 2: Evolution of reported rate of economic crime (GECS)



27

²⁷ Pág. 5. Publicación: “Encuesta Global sobre crimen económico” (“Global Economic Crime Survey 2014”, en inglés) de PricewaterhouseCoopers. 2014.

Conforme a la opinión de la firma auditora mencionada, la solución para esta falta de conocimiento sobre ocurrencia de fraude en las organizaciones, por parte de sus directivos, es la prevención a través de la implementación de evaluaciones periódicas de riesgo de fraude, así como la implantación de controles clave anti-fraude a partir de las mencionadas evaluaciones.

Adicionalmente en esta última encuesta agregan que conocer el costo de la ocurrencia de estos esquemas de fraude servirá para fomentar la atención de directivos y gerencias a este alarmante cáncer social y tomar medidas inmediatas.

Observando este estudio por regiones, existen algunos cambios desde el año 2011 al 2014 respecto a las regiones afectadas por crimen económico, aunque África continúa encontrándose en primero, incrementándose por un alto porcentaje. Uno de los factores más interesantes de estas encuestas es que América del Norte se encuentra segunda en este listado a pesar de contar con métodos más sofisticados para detectar la ocurrencia de casos de crimen económico. Entre las regiones más afectadas están de acuerdo a su orden: África, América del Norte, Países Emergentes (Brasil, China, India, Indonesia, México, Rusia, Turquía y Suráfrica), Europa del este; tal como se puede observar en la siguiente gráfica:

Figure 4: Economic crime reported by region

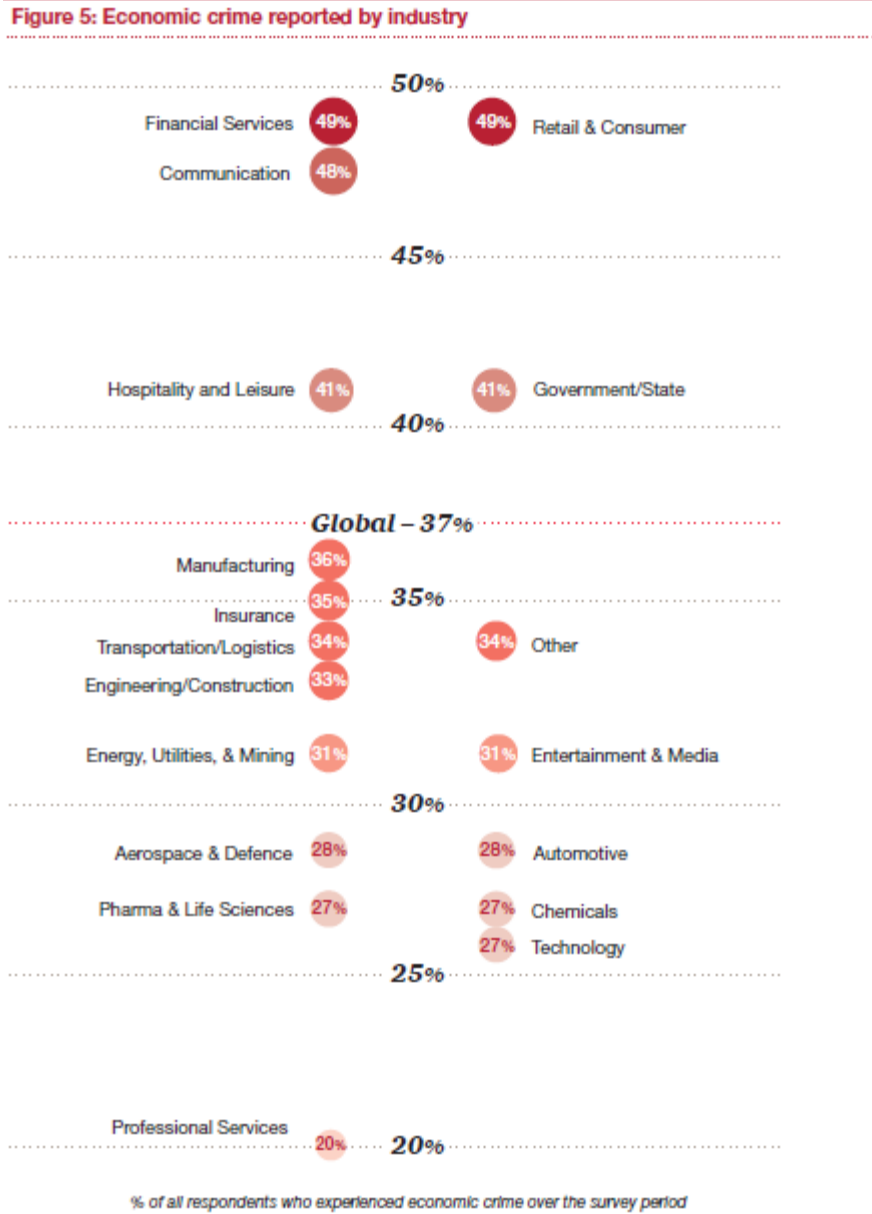
Territory	Reported Fraud 2014	Reported Fraud 2011
Africa	50%	59%
North America	41%	42%
Eastern Europe	39%	30%
Latin America	35%	37%
Western Europe	35%	30%
Asia Pacific	32%	31%
Middle East	21%	28%
Emerging Eight*	40%	35%
Global	37%	34%

*Emerging Eight include Brazil, China, India, Indonesia, Mexico, Russia, Turkey, and South Africa

28

Aunque todo tipo de organización corre el riesgo de ser víctima de algún tipo de crimen económico, hay sectores o industrias en donde se reportan mayor cantidad de casos, tres específicamente se mantienen al frente en la lista: servicios financieros, comercio al menudeo, comunicaciones y seguros; mientras los servicios profesionales mantienen el porcentaje más bajo con 20%, conforme a la siguiente gráfica ilustrativa:

²⁸ Pág. 7. Publicación: “Encuesta Global sobre crimen económico” (“Global Economic Crime Survey 2014”, en inglés) de PricewaterhouseCoopers. 2014.



Por otro lado cada sector tiene su propio nivel de percepción respecto al nivel de riesgo que tienen sus organizaciones de sufrir crímenes económicos,

²⁹ Pág. 8. Publicación: “Encuesta Global sobre crimen económico” (“Global Economic Crime Survey 2014”, en inglés) de PricewaterhouseCoopers. 2014.

específicamente: corrupción, soborno, lavado de dinero, ley antimonopolio o sobre competencia de mercado, siendo su principal preocupación la corrupción y el soborno, excepto en entidades financieras cuya preocupación se centra en el lavado de dinero debido a su giro específico de negocio, conforme muestra la siguiente gráfica:



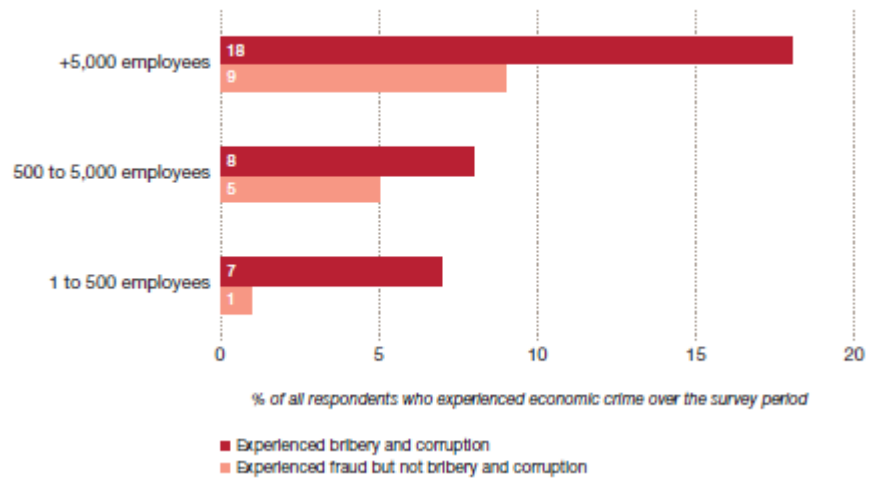
30

Las organizaciones con mayor índice de ocurrencia de crimen económico pueden ser aquellas cuyo tamaño es mayor, esto debido a que mientras más grande es una organización, su operación es usualmente más compleja, requiere sistemas de control interno más efectivos para prevenir y detectar

³⁰ Pág. 27. Publicación: “Encuesta Global sobre crimen económico” (“Global Economic Crime Survey 2014”, en inglés) de PricewaterhouseCoopers. 2014.

fraude, y son más susceptibles a ser víctimas de corrupción, como se muestra en la siguiente gráfica:

Figure 11: Losses over US\$5M considering bribery and corruption, by company size

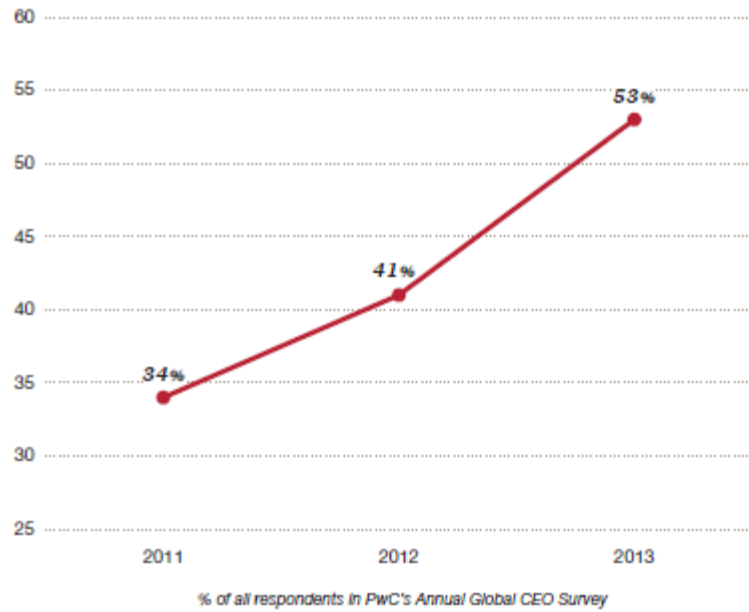


31

Por otro lado en este estudio, 53% de Gerentes Generales las organizaciones encuestadas reportaron preocupación por temas de soborno y corrupción, un incremento considerable respecto a los años 2011 y 2012, conforme muestra la siguiente gráfica:

³¹ Pág. 37. Publicación: “Encuesta Global sobre crimen económico” (“Global Economic Crime Survey 2014”, en inglés) de PricewaterhouseCoopers. 2014.

Figure 10: Rising CEO concern regarding bribery and corruption

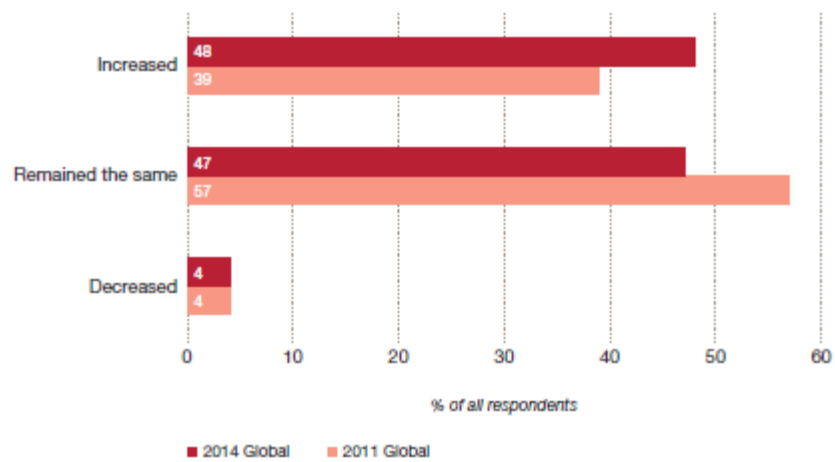


32

Finalmente como se esperaba la percepción sobre riesgo de fraude cibernético aumentó por algunos puntos porcentuales con respecto a la encuesta del año 2011, llegando a 48%, a esto debemos sumar todos los casos no reportados que para este tipo de fraude sucede con mayor frecuencia debido a la falta de información y transparencia o de una entidad a la cual reportar estos casos, tal como indica la siguiente gráfica:

³² Pág. 5. Publicación: “Encuesta Global sobre crimen económico” (“Global Economic Crime Survey 2014”, en inglés) de PricewaterhouseCoopers. 2014.

Figure 21: Perception of the risk of cybercrime

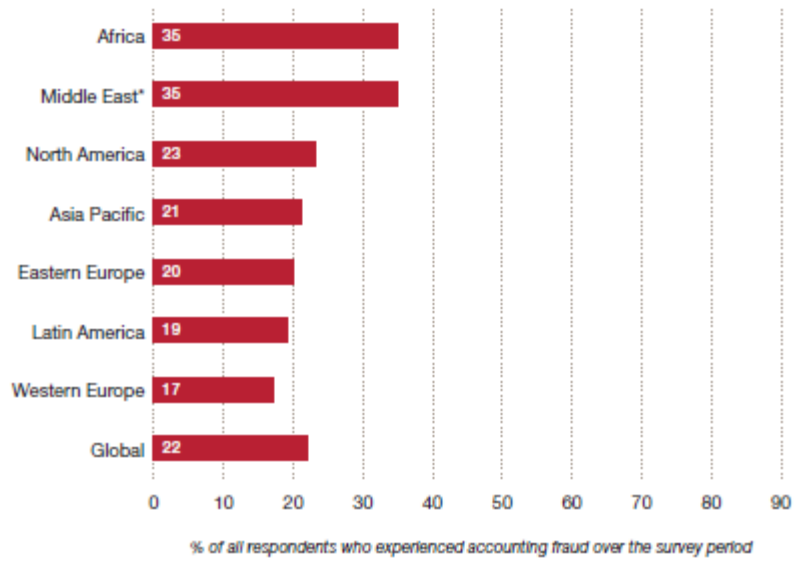


33

Específicamente respecto a fraude contable (maquillaje de estados financieros, falsificación y manipulación de información contable) este estudio informa que la mayor cantidad de estos casos se dan en empresas relacionadas a la ingeniería y construcción; así como a los sectores de transporte y logística; y que las regiones más afectadas por la ocurrencia de casos de fraude son: África, Medio Oriente, América del Norte, Asia-Pacífico, llegando a porcentajes muy por encima de la media del resto de regiones que es del 22%, conforme se indica en la siguiente gráfica:

³³ Pág. 29. Publicación: “Encuesta Global sobre crimen económico” (“Global Economic Crime Survey 2014”, en inglés) de PricewaterhouseCoopers. 2014.

Figure 24: Reported accounting fraud, by region



*Middle East was included in the "Asia Pacific" region in 2011

34

1.1.3.4. Objetivos

El objetivo principal de auditoría forense es contribuir con los soportes necesarios para probar un delito financiero, es por ello, que sus resultados se emplean como base para el juzgamiento de los perpetradores, cómplices y encubridores de casos fraude financiero en ámbitos público y privado.

Otro de sus objetivos es el de prevenir y disuadir el cometimiento de actos fraudulentos por parte del personal de una organización, ya sea personal

³⁴ Pág. 37. Publicación: "Encuesta Global sobre crimen económico" ("Global Economic Crime Survey 2014", en inglés) de PricewaterhouseCoopers. 2014.

operativo, de apoyo o directivo, para el caso de los perpetradores internos, y poner en conocimiento de las entidades externas con las que mantenga relación la entidad sobre sus políticas anti-fraude de ser el caso.

En conclusión, respecto a la información financiera histórica de una entidad pública o privada el objetivo de la auditoría forense es emitir un reporte detallado sobre esquemas de fraude acaecidos en el pasado que tal vez se mantengan en durante la emisión del mencionado reporte, su cuantificación, sus perpetradores, cómplices y encubridores en caso de existir; y respecto a información futura, su objetivo es prevenir y disuadir de manera estratégica el riesgo de fraude, mediante la implementación de evaluaciones de riesgo de fraude periódicas así como de controles anti-fraude personalizados dependiendo del giro de negocio de la entidad; y por ende administrar el riesgo empresarial a través de la herramienta conocida como COSO II - ERM (“Enterprise Risk Management” en inglés).

1.1.3.5. Aplicación

Su ámbito de aplicación puede ser el público o el privado. Para este documento en particular se tratará sobre su aplicación a nivel privado corporativo.

La auditoría forense es aplicada generalmente y en su mayoría por auditores internos dentro de su rol en la organización de una manera efectiva; y por auditores externos cuando la sospecha o indicio de fraude es muy clara, e incluso a llegado a provocar la quiebra de la entidad.

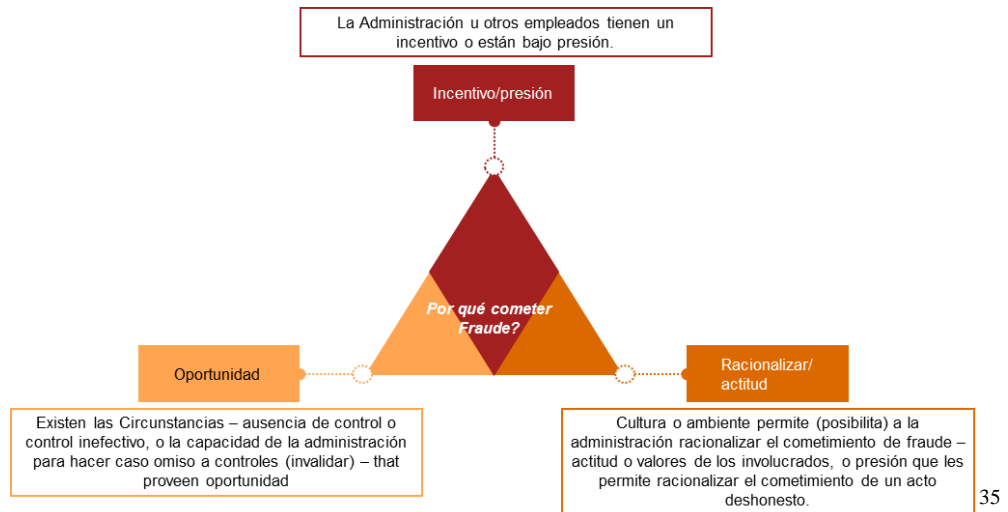
1.1.4. Asociación de Examinadores Forenses Certificados – Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)

Es la organización profesional de los examinadores forenses, cuya sede principal se encuentra ubicada en Austin, Texas, en Estados Unidos de América. La cual fue fundada por el Dr. Joseph T. Wells en el año de 1988. Se trata de la organización anti – fraude más grande a nivel mundial, brindando estudios, investigación, capacitación, educación, actualización y la Certificación como Examinador Forense. Esta organización cuenta con más de 65.000 miembros, y su misión es reducir la incidencia de casos de fraude financiero a nivel mundial manteniendo confidencialidad e integridad.

1.1.5. El triángulo del fraude

De acuerdo a la experiencia de los auditores forenses se puede hablar del “triángulo del fraude”, modelo utilizado desde 1950, y desarrollado por el Dr. Donald Cressey, criminólogo dedicado a la investigación de los malversadores,

que explica los tres factores que causan que un individuo cometa fraude, y se puede observar claramente en el siguiente gráfico:

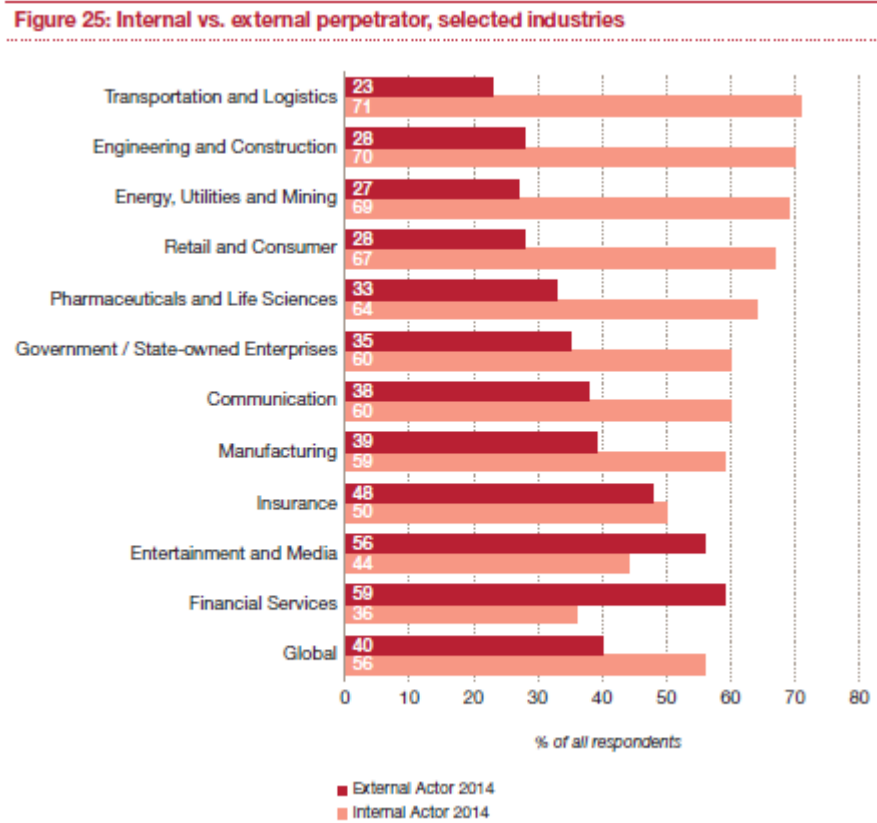


A través de este gráfico se indica que “personas confiables se convierten en no confiables cuando conciben que ellos mismos tienen un problema financiero que no es compartible, y conocen que éste puede ser resuelto secretamente violando la posición financiera confiable, y son capaces de aplicar a su propia conducta verbalizaciones que les permite ajustar sus concepciones de sí mismos como personas confiables con concepciones de sí mismos como usuarios de fondos o propiedades encomendados”³⁶.

³⁵ Tomado de la publicación web de la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados de acuerdo a sus siglas en inglés ACFE: <http://www.acfe.com/content.aspx?id=6939>

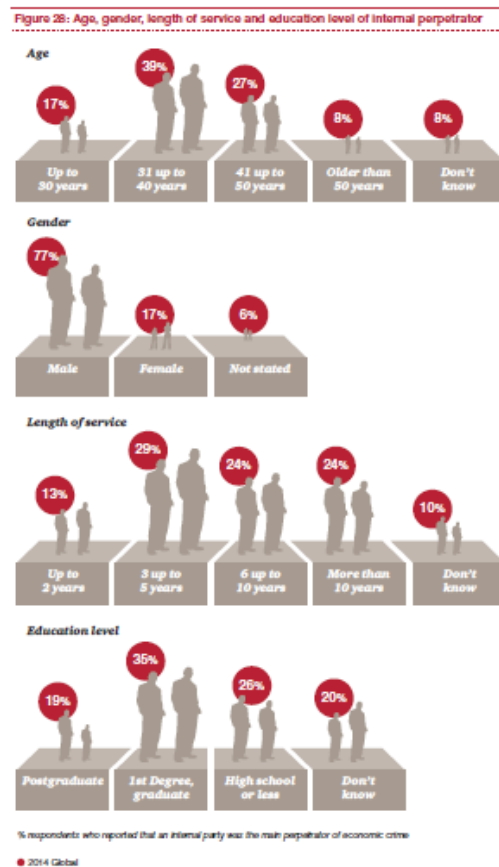
³⁶ Tomado de la publicación web de la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados de acuerdo a sus siglas en inglés ACFE: <http://www.acfe.com/content.aspx?id=6939>

De acuerdo al último estudio realizado por la firma de auditoría PricewaterhouseCoopers y publicado en febrero del 2014, dependiendo de sector los perpetradores de fraude son en su mayoría parte de la organización alcanzando hasta el 71% en el sector de transporte y logísticas, mientras en el sector de servicios financieros los perpetradores son en su mayoría externos a las organizaciones alcanzando el 59%. A continuación un detalle de perpetradores de fraude internos o externos, por sector:



³⁷ Pág. 37. Publicación: “Encuesta Global sobre crimen económico” (“Global Economic Crime Survey 2014”, en inglés) de PricewaterhouseCoopers. 2014.

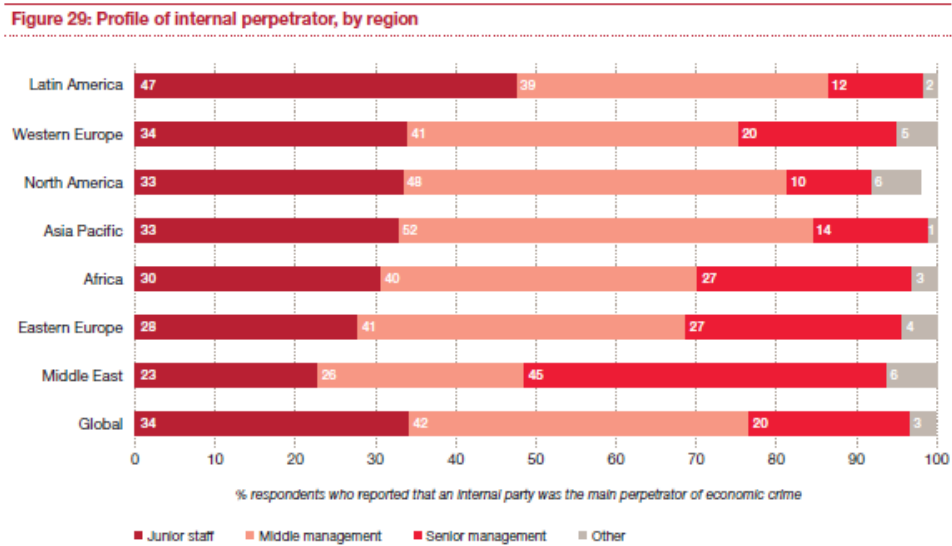
Se evidencia entonces la necesidad de conocer más sobre los perfiles internos de personal con los que cuenta la empresa como parte de un sistema de control interno adecuado, y en caso de detectar fraude, estudiar a fondo el perfil del perpetrador del fraude para lograr conocer a fondo las debilidades del sistema de control interno vigente al momento del fraude en la organización, a continuación un resumen del perfil del perpetrador de fraude interno, obtenido del mencionado estudio:



38

³⁸ Pág. 37. Publicación: “Encuesta Global sobre crimen económico” (“Global Economic Crime Survey 2014”, en inglés) de PricewaterhouseCoopers. 2014.

Al hablar del cargo que ocupan regularmente los perpetradores de fraude internos vemos que en América Latina en su mayoría pertenecen al personal más operativo (junior), mientras que en Asia-Pacífico en su mayoría se trata de personal de mandos medios (middle management), y en la región del Medio Oriente en su mayoría se comete por personal de gerencia (senior), conforme nos indica la siguiente gráfica:



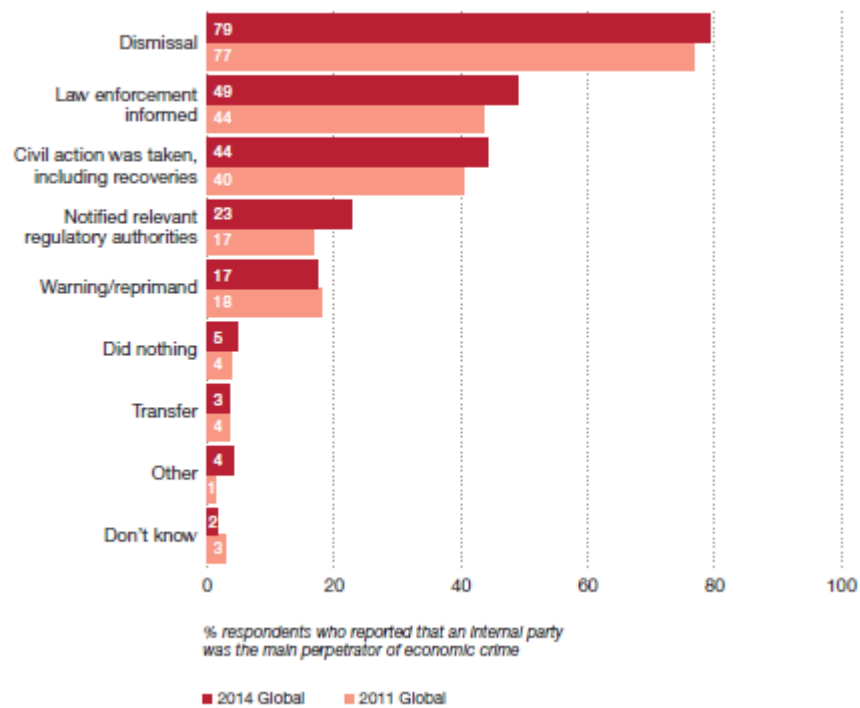
39

Las acciones que se toman en caso de descubrir un fraude son variadas, y tomadas usualmente por la administración y dirección de las organizaciones que son víctimas de elaborados o simples esquemas de fraude cometidos por

³⁹ Pág. 46. Publicación: “Encuesta Global sobre crimen económico” (“Global Economic Crime Survey 2014”, en inglés) de PricewaterhouseCoopers. 2014.

personal interno dentro de la entidad. En general inicialmente se da el despido del personal involucrado, el cuál seguido de la asesoría legal de los abogados de la entidad será demandado para reparar los daños por defraudar la confianza del empleador y tomando en cuenta los instrumentos legales de cada país. A continuación una gráfica que permite observar con claridad las acciones tomadas usualmente en el año 2014 comparadas con los resultados del estudio realizado en el año 2011:

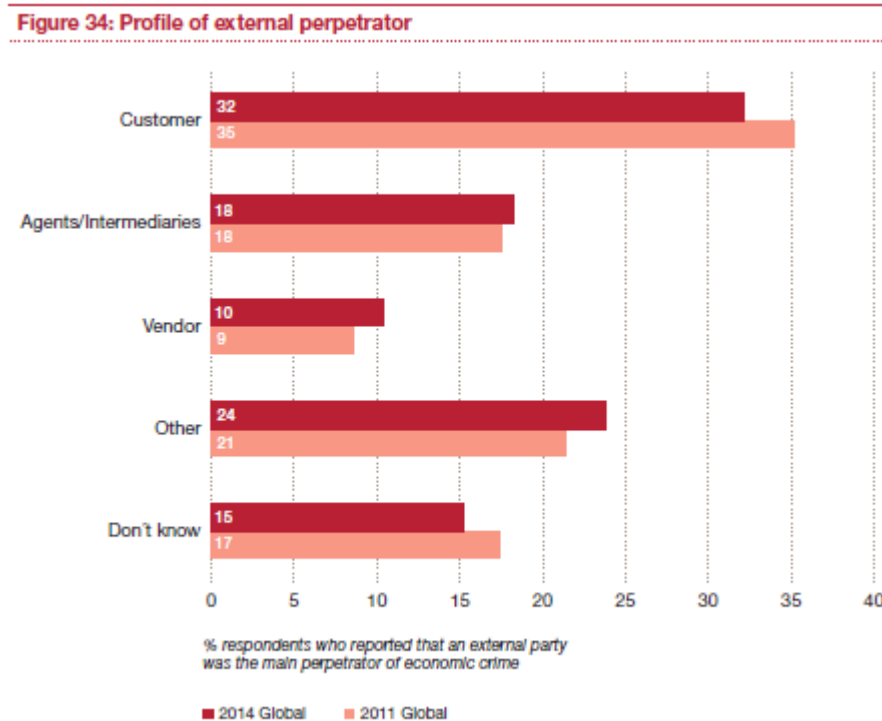
Figure 33: Actions taken against internal perpetrator



40

⁴⁰ Pág. 49. Publicación: “Encuesta Global sobre crimen económico” (“Global Economic Crime Survey 2014”, en inglés) de PricewaterhouseCoopers. 2014.

Por otro lado existe el perpetrador externo, cuyo perfil es diferente al tener menos acceso a la información y procesos internos de la entidad afectada. Y en general es realizado con mayor frecuencia por el cliente. A continuación una gráfica que nos permite conocer lo que indican los resultados de este estudio respecto al perfil del perpetrador externo:

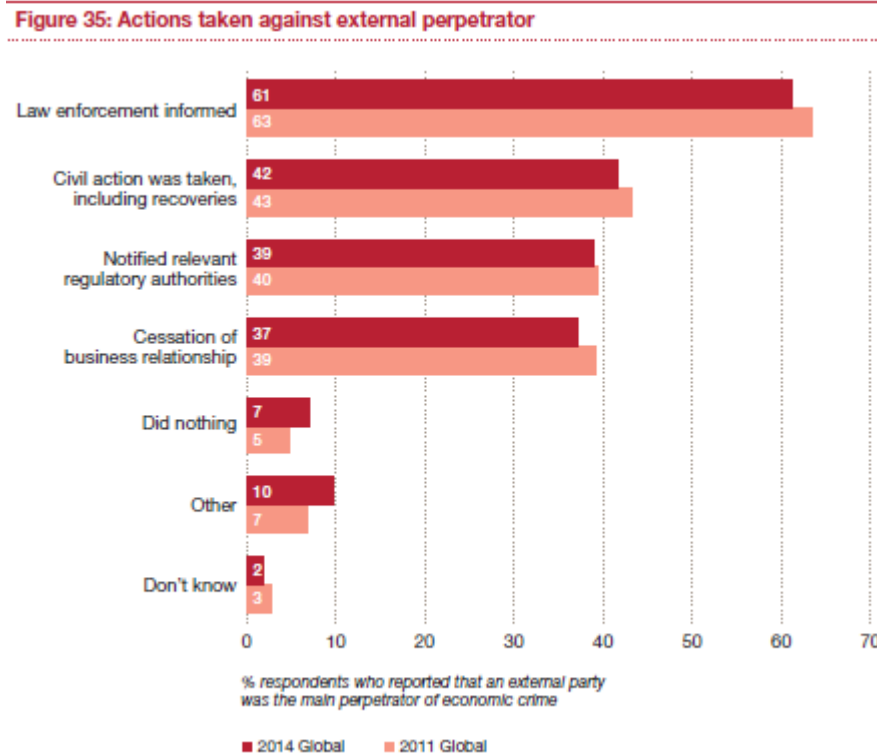


41

Las acciones tomadas en contra de perpetradores externos de fraude regularmente ocurren luego de consultar con el especialista en leyes locales o internacionales de ser el caso, y llevan usualmente a las demandas legales del

⁴¹Pág. 50. Publicación: “Encuesta Global sobre crimen económico” (“Global Economic Crime Survey 2014”, en inglés) de PricewaterhouseCoopers. 2014.

pertinentes, dependiendo de la gravedad del mismo, su impacto y la decisión del personal directivo de cada organización, a continuación un resumen de los resultados obtenidos en el estudio mencionado para el tratamiento de perpetradores externos:



42

Lo más importante en caso de que una organización sea víctima de fraude es reportarlo a las autoridades y dejar sentado un precedente legal para prevenir su ocurrencia a futuro.

⁴² Pág. 50. Publicación: “Encuesta Global sobre crimen económico” (“Global Economic Crime Survey 2014”, en inglés) de PricewaterhouseCoopers. 2014.

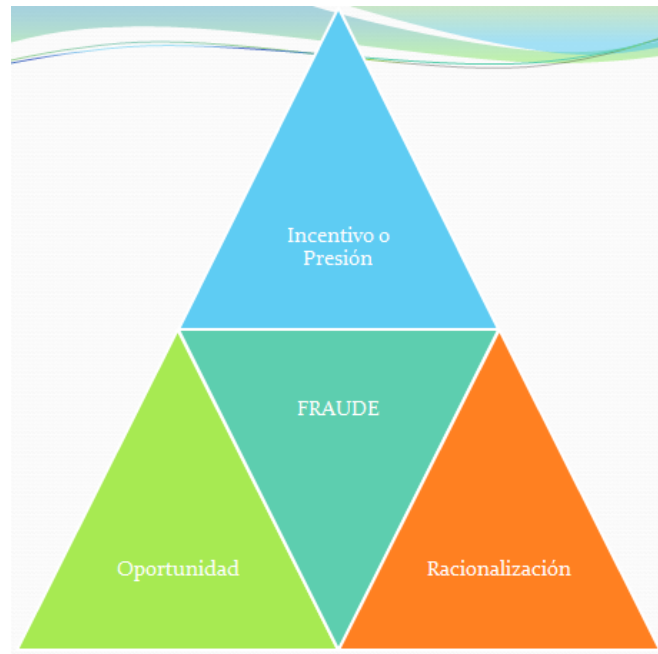
1.1.6. Auditoría Externa y Fraude

La Federación Internacional de Contadores (International Federation of Accountants, IFAC por sus siglas en inglés) emite pronunciamientos para la práctica de la profesión contable. La norma aplicable para el ejercicio de la auditoría externa respecto a fraude es la “Norma Internacional de Auditoría 240 - Las responsabilidades del auditor respecto al fraude en una auditoría de estados financieros” que indica que su enfoque se concentra en dos tipos de error relevantes debido a fraude:

- a) Información financiera fraudulenta
- b) Malversación de activos

Esta norma es muy clara indicando que el auditor no tiene responsabilidad sobre la identificación del fraude en caso de existir y que tampoco toma en cuenta las implicaciones legales del caso.

Esta norma incluye apartados que explican el triángulo del fraude y sus componentes con un poco más de precisión para detectar los dos tipos de errores relevantes respecto a fraude para el auditor.



a. Presión

- Información financiera fraudulenta
 - i. Administración bajo presión
 - ii. Cumplimiento de presupuestos
 - iii. Cumplimiento de metas (ventas, utilidades)
 - iv. Consecuencias importantes en caso de incumplimiento.
- Malversación de Activos
 - i. Vivir por encima de las posibilidades.

b. Oportunidad

- Control Interno
- Posición de confianza

- Conocimiento de deficiencias específicas en el sistema de control interno
- c. Racionalización
- Personas que están abiertas a cometer un acto fraudulento
 - i. Actitud
 - ii. Carácter
 - iii. Conjunto de valores éticos
 - Personas honestas que pueden cometer fraude en un entorno que impone suficiente presión sobre ellas.

Adicionalmente la norma mencionada contiene apartados sobre cómo se logran estos dos tipos de errores relevantes debidos a fraude, las técnicas empleadas, y sus formas de cometimiento. En esencia la norma indica que la responsabilidad del auditor respecto al fraude es obtener una seguridad razonable de que los estados financieros se encuentran libres de errores materiales (o de importancia relativa). Y en lo que respecta al sector público contiene un apartado específico sobre un posible indicio o forma de cometimiento.

1.1.7. Auditoría Interna y Fraude

El Instituto de Auditores Internos (IIA) define el 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”⁴³

A continuación otra definición de fraude encontrada en una de las guías para la práctica emitidas por esta entidad:

“Fraude es cualquier acción u omisión intencional diseñada para engañar a otros, con el resultado de que la víctima sufre una pérdida y/o que el perpetrador logra una ganancia”⁴⁴

El fraude es un aspecto clave en la gestión de un auditor interno, normada por el Instituto de Auditores Internos, ente regulador de este tipo de auditoría. Las normas respecto a fraude en las que debe basarse esta gestión son las siguientes:

- NORMA IIA 1200: Aptitud y Cuidado Profesional
- NORMA IIA 1220: Cuidado Profesional
- NORMA IIA 2060: Informe a la Alta Dirección y al Consejo
- NORMA IIA 2120: Gestión de Riesgos
- NORMA IIA 2210: Objetivos del Trabajo⁴⁵

⁴³ Marco Internacional para la Práctica Profesional (International Professional Practices Framework – IPPF, en inglés). Instituto de Auditores Internos Ecuador. 2011.

⁴⁴ Publicación “Gestión del Riesgo Organizacional de Fraude: Una Guía Práctica” (“Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide”, en inglés), auspiciada por el Instituto de Auditores Internos (IIA), el Instituto Norteamericano de Contadores Públicos Certificados (American Institute of Certified Public Accountants – AICPA, en inglés), y la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (Association of Certified Fraud Examiners – ACFE, en inglés)

Para lograr el cumplimiento de las normas anteriormente detalladas, el auditor interno de la entidad tendrá que implementar un programa que incluya:

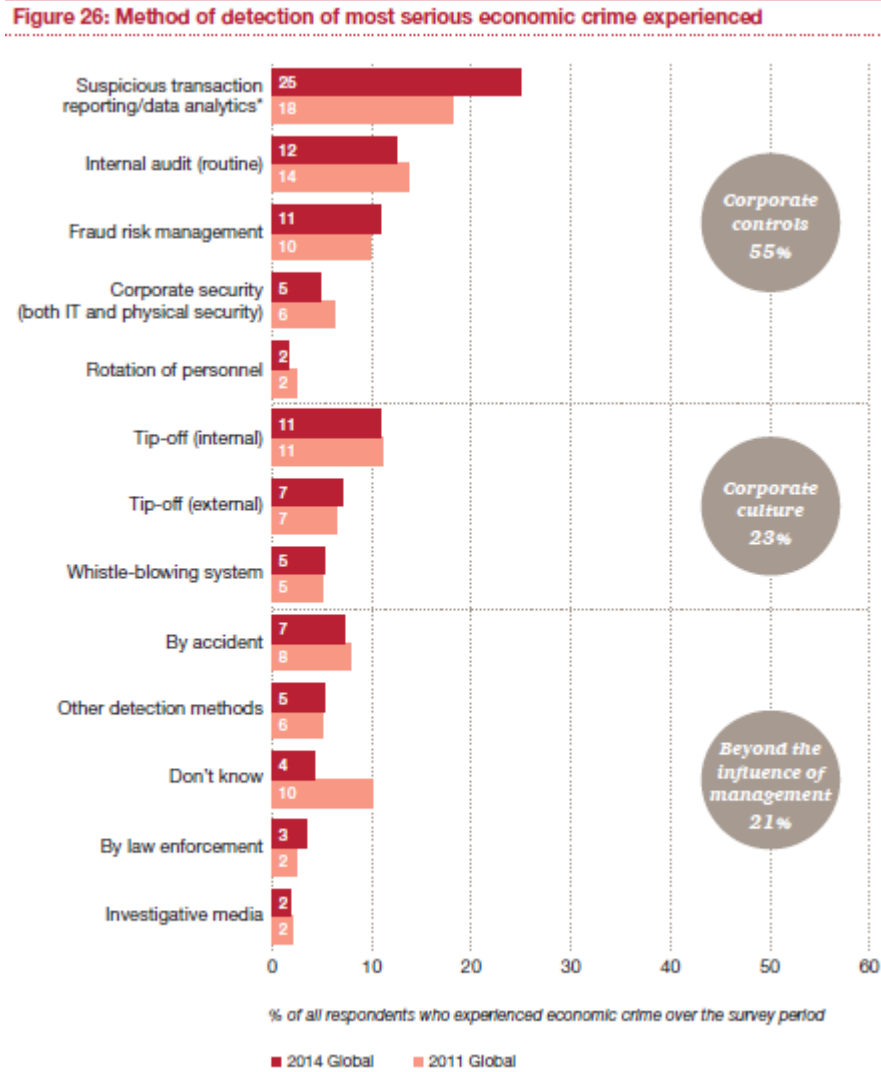
- Política de ética de la organización
- Concienciación sobre temas de fraude
- Evaluación de riesgo de fraude
- Revisiones en marcha
- Prevención y detección
- Investigación

Es la función de auditoría interna la que más aporta en la prevención, detección e investigación de fraude, ya que aunque se encuentra como parte de la estructura organizacional de la empresa mantiene un nivel jerárquico que le permite independencia y comunicación directa con los dueños de la inversión: los accionistas.

La necesidad urgente de reforzar la auditoría interna como ente colaborador de la organización se pone en evidencia en la encuesta realizada por la firma auditoría PricewaterhouseCoopers, que menciona las formas de detección de fraude de sus encuestados, indicando que el 55% de casos de fraude detectados

⁴⁵ Página. 5. Publicación “Auditoría Interna y Fraude” auspiciada por el Instituto de Auditores Internos Ecuador y el Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors - IIA en inglés)

en las organizaciones que participaron de esta encuesta se logró gracias a sus controles internos. A continuación una gráfica que muestra de manera más clara el tipo de controles empleados por las organizaciones víctimas de fraude:



*Data Analytics was added as a category in the 2014 survey.

⁴⁶ Pág. 50. Publicación: “Encuesta Global sobre crimen económico” (“Global Economic Crime Survey 2014”, en inglés) de PricewaterhouseCoopers. 2014.

En este estudio es importante resaltar que hasta el año 2011 sólo un 10% de encuestados desconocía como fue descubierto el caso de fraude más grave descubierto en su organización, mientras para el año 2014 este porcentaje bajó a 4%.

1.1.8. Perfil y Requerimientos del Auditor Forense

Evidentemente lo que menos se espera para el perfil de un auditor forense como para cualquier otro es una probidad constatada a lo largo de sus años de vida y carrera profesional; así como integridad y ética en sus actos.

Lo más importante es que el auditor forense a diferencia del auditor financiero debe contar con una capacidad investigadora y analítica; y un pensamiento crítico y estratégico para descubrir a través de indicios casi imperceptibles, esquemas de fraudes sencillos y complejos, y a sus perpetradores, cómplices y encubridores. Sin embargo, es importante contar con conocimientos sólidos en la rama de la auditoría financiera, sus técnicas y procedimientos, como base, así como creatividad e ingenio para diseñar nuevos procedimientos y técnicas innovadoras, dependiendo del caso que se esté investigando. En términos básicos será imprescindible contar con una carrera en auditoría financiera,

conocimientos amplios sobre contabilidad, finanzas, criminología⁴⁷ de carácter financiero y procedimientos legales, nociones de investigación criminal de carácter financiero y empleo de herramientas informáticas.

Es durante las últimas dos décadas que la auditoría forense y los profesionales dedicados a su prevención, detección e investigación han avanzado más en las técnicas para su descubrimiento y actualmente son combatientes del fraude altamente respetados a nivel mundial. Si bien es preferible que cuenten con las debidas credenciales, así como títulos que acrediten su educación especializada como contar con las certificaciones de contador autorizado y examinador forense, éstas no son imprescindibles.

1.2. DELITOS FINANCIEROS, PROGRAMA DE AUDITORÍA FORENSE, TÉCNICAS Y PROCEDIMENTOS

1.2.1. Prácticas antiguas y nuevas de cometimiento de fraude

Desde los inicios de la humanidad existió fraude, desde el brillante engaño del caballo de Troya, hasta la falsificación de monedas de oro y plata, en ciencias se comenten fraudes científicos desde sus orígenes. Actualmente, el fraude se

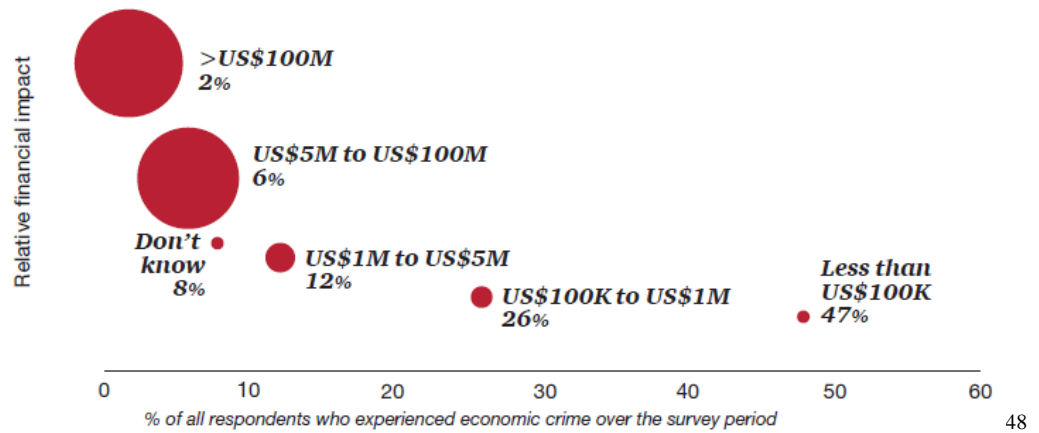
⁴⁷ Criminología.- Del latín crimen. Ciencia social que estudia las causas y circunstancias de los distintos delitos, la personalidad de los delincuentes y el tratamiento adecuado para su represión. Tomado del Diccionario de la Real Academia de la Lengua. <http://lema.rae.es/drae/?val=auditor%C3%ADa>

comete principalmente a través de sistemas informáticos e internet. El crecimiento del cibercrimen se ha convertido en un tema que preocupa a usuarios como empresarios que emplean esta moderna herramienta para comercializar sus productos y servicios. Los defraudadores tienen a su favor la confianza y dependencia de los usuarios de la herramienta del internet, de las cuales proviene el aumento de su incidencia cada año.

1.2.2. Costo del fraude

Es el costo del fraude, lo que motiva a una organización a tomar medidas de prevención y detección de fraude. En la última encuesta de fraude a nivel global se indica que 37% de los encuestados afirmó que su organización fue víctima de fraude en los últimos doce meses. Por otro lado se reportan que las pérdidas económicas de 1 de cada 5 empresas que sufrieron casos de fraude fueron cuantificadas por montos entre US\$1'000,000 y US\$100,000,000; y un 2% de empresas sufrieron pérdidas superiores a US\$100'000.000, una cantidad que se duplica respecto a la encuesta realizada en el año 2011, alcanzando en esta ocasión a 30 empresas. A continuación una gráfica demostrativa:

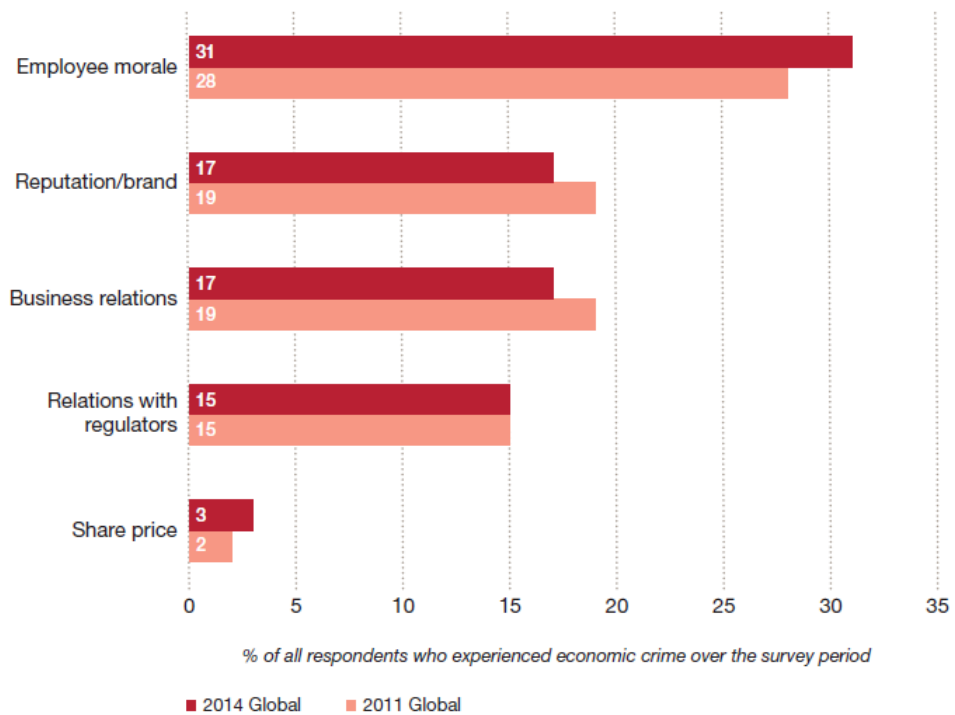
Figure 6: Relative financial impact of economic crime on organisations



Sin embargo el costo del fraude no se limita solo al daño económico sino a los daños colaterales que sus variados esquemas provocan; entre los daños más graves tenemos aquellos contra la reputación de la empresa y sus marcas, así como a sus relaciones comerciales. Aunque son difíciles de cuantificar, a continuación una gráfica sobre los resultados de las respuestas de los encuestados en el mencionado estudio:

⁴⁸ Pág. 11. Publicación: “Encuesta Global sobre crimen económico” (“Global Economic Crime Survey 2014”, en inglés) de PricewaterhouseCoopers. 2014.

Figure 7: Collateral effects of economic crime



49

1.2.3. Tipos de Delitos Financieros

De acuerdo al estudio mencionado, existen tipos de fraude más frecuentes que otros, desde el año 2001 la malversación de activos continua siendo el de mayor incidencia, para este año 2014 se encuentra seguido de fraude en adquisiciones públicas, soborno y corrupción, cibercrimen y luego del fraude contable (maquillaje de estados financieros). El cibercrimen ha sido incluido en la lista de fraudes desde la encuesta realizada en el año 2011 debido al incremento de su incidencia a nivel mundial, y a que anteriormente mantuvo porcentajes

⁴⁹ Pág. 12. Publicación: “Encuesta Global sobre crimen económico” (“Global Economic Crime Survey 2014”, en inglés) de PricewaterhouseCoopers. 2014.

insignificantes respecto al resto de tipos de fraude, ver gráfica ilustrativa a continuación:

Figure 3: Types of economic crime reported



50

A partir de este año 2014 se agregan a la lista de delitos encuestados los de recursos humanos y los de hipoteca.

1.2.3.1. De acuerdo a la legislación ecuatoriana

El Código Civil vigente, que es el instrumento regulador de las relaciones comerciales en el ámbito privado principalmente, no cuenta con apartados que incluyan al fraude como delito financiero, concluyendo que se trata de

⁵⁰ Pág. 6. Publicación: “Encuesta Global sobre crimen económico” (“Global Economic Crime Survey 2014”, en inglés) de PricewaterhouseCoopers. 2014.

una norma caduca que no satisface la situación actual de los negocios en el Ecuador.

Sin embargo, es importante resaltar que el nuevo Código Orgánico Integral Penal (COIP) publicado el pasado 10 de febrero de este año 2014 por la Asamblea Nacional del Ecuador, constituye una norma regulatoria que se ajusta de mejor manera al reto que tienen las sociedades de combatir el fraude, la corrupción y todo tipo de crimen financiero. Esta norma mantiene los siguientes delitos financieros como no prescriptibles:

- Peculado
- Enriquecimiento Ilícito
- Cohecho
- Concusión

Este flamante Código Orgánico Integral Penal (COIP) los identifica como infracciones contra el estado, específicamente como delitos contra la eficiencia de la administración pública en su tercera sección. Entre otros delitos dentro de esta categoría castiga los siguientes: testaferrismo, alteración de evidencias y elementos de prueba, abuso de facultades, entre otros.

La sección quinta del mencionado código presenta la categoría de “Delitos contra el Régimen de Desarrollo, en el cual se menciona los siguientes:

- Enriquecimiento privado no justificado
- Defraudación tributaria

Por otra parte en la sección sexta del mismo código entre otros, los siguientes se incluyen como “Delitos contra la administración aduanera”:

- Defraudación aduanera
- Receptación aduanera⁵¹
- Contrabando
- Mal uso de exenciones o suspensiones tributarias aduaneras

Es importante debido al tema de este trabajo resaltar la sección octava del código mencionado que indica que los siguientes forman parte de la categoría “Delitos Económicos”:

⁵¹ La adquisición a título oneroso o gratuito, recepción en prenda o consignación y tenencia o almacenamiento de mercancías extranjeras, sin que el tenedor de las mismas acredite su legal importación o legítima adquisición en el país, dentro de las setenta y dos horas siguientes al requerimiento de la autoridad aduanera competente. – Compendio del Código Orgánico Integral Penal.

- Pánico económico
- Agiotaje
- Usura
- Divulgación de información financiera reservada
- Ocultamiento de información
- Falsedad de información
- Defraudaciones bursátiles
- Falsedad documental en el mercado de valores
- Autorización indebida de contrato de seguro
- Operaciones indebidas de seguros
- Lavado de activos
- Incriminación falsa por lavado de activos
- Omisión de control de lavado de activos
- Simulación de exportaciones o importaciones

Luego se mencionan los siguientes delitos dentro de la categoría “Delitos contra el sistema financiero”:

- Pánico financiero
- Captación ilegal de dinero

- Falsedad de información financiera
- Sanción a la persona jurídica
- Descuento indebido de valores

Finalmente la sección que se enfoca específicamente en delitos de tipo fraude es la novena, que agrupa los siguientes:

- Falsificación de firmas
- Falsificación y uso de documento falso
- Falsificación, forjamiento o alteración de recetas
- Ejercicio ilegal de la profesión

Afortunadamente este código también incluye en su tercera sección “Delitos contra la seguridad de los activos de los sistemas de información y comunicación”, incluyendo los delitos cibernéticos más conocidos, a continuación los incluidos dentro de esta categoría:

- Revelación ilegal de base de datos
- Interceptación ilegal de datos
- Transferencia electrónica de activo patrimonial

- Ataque a la integridad de sistemas informáticos
- Delitos contra la información pública reservada legalmente
- Acceso no consentido a un sistema informático, telemático o de telecomunicaciones

Este código indica adicionalmente en su Art. 244 que la no afiliación al seguro social de empleados dentro de sus primeros 30 días laborables es considerada como una infracción sancionada con privación de libertad de 3 a 7 días.

Como novedad entre otros delitos el nuevo código penal incluye el “Engaño al comprador respecto a la identidad o calidad de las cosas o servicios prestados”, que habla del fraude en la oferta al consumidor, un tema que actualmente se observa frecuentemente.

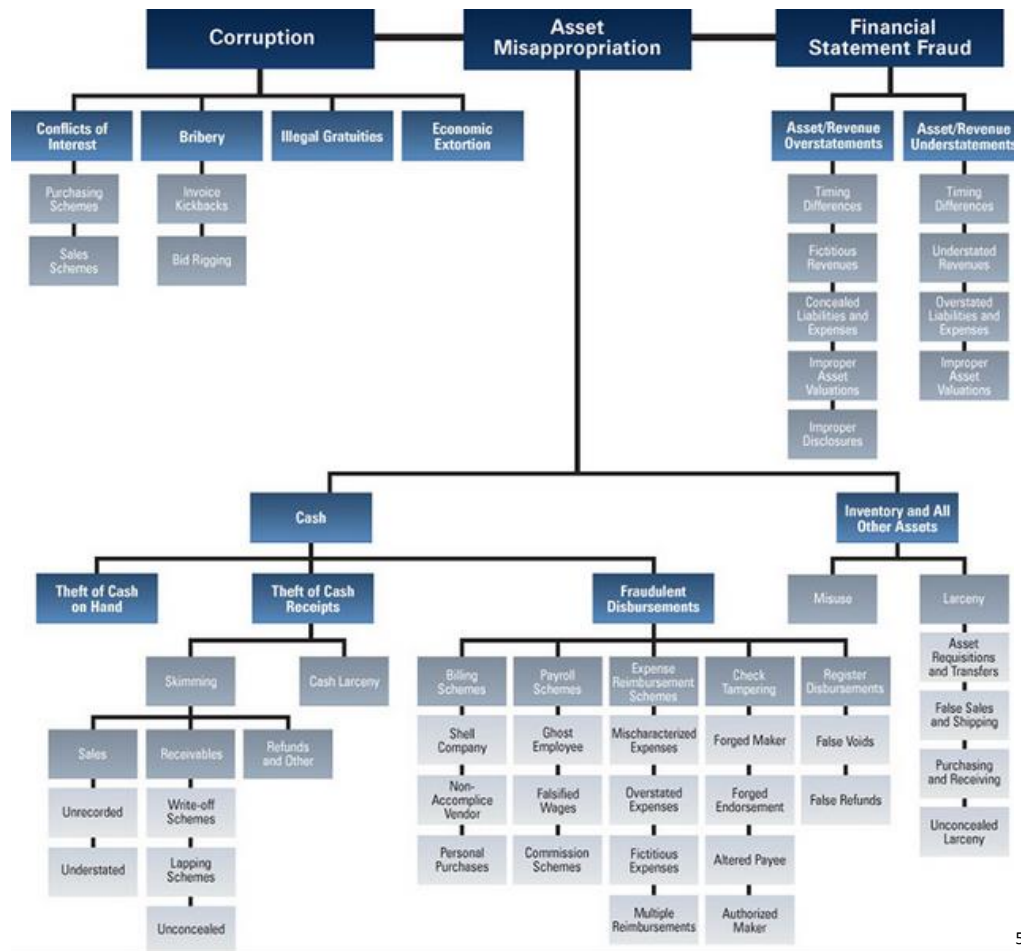
Los delitos presentados como parte de la legislación ecuatoriana son presentados de manera informativa en este trabajo, es por ello que no son tratados a profundidad.

1.2.3.2. De acuerdo a la Asociación de Examinadores Forenses Certificados – Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)

Específicamente lo que interesa en este documento es el fraude corporativo, por lo cual se toma la clasificación de fraude emitida por la Asociación de Examinadores Forenses Certificados (ACFE, por sus siglas en inglés), pues toma en cuenta casos a nivel mundial de incidencia de fraude. Esta entidad inicialmente divide a los fraudes en dos tipos: internos y externos. Es importante resaltar que un fraude interno puede tener cómplices o encubridores externos y de la misma manera un fraude externo puede tener cómplices y encubridores internos.

1.2.3.2.1. Fraude interno u ocupacional

Aquel que es cometido por miembros de la entidad, en el cuál por lo tanto sus perpetradores, cómplices y encubridores forman parte de la misma, ya sea en relación de dependencia o percibiendo honorarios. Luego dentro de este tipo de fraudes, la ACFE ingresa los siguientes esquemas:



52

La apropiación indebida de bienes, incluye la malversación de activos, el tipo de fraude de mayor incidencia a nivel mundial, mientras los informes fraudulentos provienen de esquemas de fraude sobre uno o varios de los componentes de los estados financieros que se intentarán explicar en el próximo apartado.

⁵² Tomada de la página: http://www.acfe.com/uploadedImages/ACFE_Website/Content/images/fraud-tree-large.jpg

1.2.3.2.2. Fraude externo

En este tipo de fraude encajan por otro lado todos aquellos que son cometidos en contra de la entidad igualmente pero cuyos perpetradores, cómplices y encubridores no forman parte de la entidad. En estos casos generalmente los perpetradores pueden ser proveedores o incluso entidades que forman parte de la competencia. Dentro de esta categoría menciona los siguientes esquemas:

- Hacking
- Robo de información de la entidad
- Fraude tributario
- Quiebra fraudulenta
- Fraude de seguros
- Fraude de seguro médico
- Fraude de préstamos bancarios

1.2.3.2.3. Fraude a individuos

Finalmente menciona como otro tipo de delito, todos aquellos que se cometen en contra de individuos. Por ejemplo los cometidos en internet como: esquemas de phishing y estafas de pago por adelantado.

1.2.4. Técnicas Contables Fraudulentas

Existen técnicas empleadas desde tiempos pasados, sin embargo actualmente se observa que el avance de la tecnología y el actual requerimiento de utilizar computadores y todo tipo de sistemas para el manejo de la información en una entidad impone nuevas formas de fraude, que involucran conocimientos incluso en ocasiones más avanzados de los sistemas de información y comunicación para que estos contribuyan a la prevención y detención de fraude en empresas. A continuación se presenta en los siguientes apartados una descripción los más comunes:

1.2.4.1. *Malversación de activos*

Se trata del tipo de delito ocupacional más cometido a nivel mundial, también llamado desfalco, que puede ser perpetrado por uno o varios individuos, aplicando técnicas variadas. A continuación el concepto este esquema de fraude:

“... que involucra el robo de efectivo o activos (suministros, inventarios, equipos e información) de la organización. En muchos

casos el perpetrador intenta ocultar el robo, usualmente incorporando ajustes en los registros.⁵³”

Sin embargo este concepto se concentra específicamente en el tema del robo de activos pero no en la utilización indebida de los mismos sin que estos sean sustraídos de la entidad de manera permanente. Un ejemplo común en nuestro país es la utilización de vehículos que forman parte de las entidades públicas para fines ajenos a la gestión de la entidad, sino para beneficio propio. Aunque la Contraloría General del Estado (CGE) el organismo que controla el buen uso de los recursos del estado, ha implementado medios de comunicación para que quiénes observen este tipo de delito lo reporten inmediatamente, y de igual manera intenta sancionar a los infractores para sentar ejemplo para el resto de empleados públicos a los cuáles se les confía la custodia y manejo de activos pertenecientes al estado.

Por otro lado en entidades públicas y privadas se han detectado casos en los que los custodios de dinero, cajas chicas, no tan pequeñas de miles de dólares, utilizan esos fondos por breves espacios de tiempo, fines de semana o vacaciones para fines personales, y luego los devuelven, hasta que son atrapados por sus compañeros de trabajo y/o jefes. En Ecuador, en empresas públicas aún se disculpan a los perpetradores de este tipo de esquema de

⁵³ Pág. 11. Publicación “Auditoría Interna y Fraude” auspiciada por el Instituto de Auditores Internos Ecuador y el Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors - IIA en inglés)

fraude, sin ninguna sanción, incluso ayudando a ocultar el hecho del resto de miembros de la compañía o entidad pública.

Se identifican tres tipos de malversación de activos, que son tratados a detalle en los siguientes apartados:

- a. Esquemas de robo de efectivo
- b. Desembolsos fraudulentos de efectivo
- c. Abuso o robo de inventario y otros activos diferentes al efectivo

1.2.4.1.1. Esquemas de robo de efectivo

Los esquemas de robo de efectivo pueden caer en dos diferentes categorías: *skimming* y *larceny*. La diferencia entre los dos radica en el momento de sustracción del activo, antes o después de ser registrado contablemente. A continuación la descripción de cada tipo de esquema:

Skimming

En síntesis se trata de la sustracción de activos antes de que estos sean registrados contablemente, por ellos se le llama también fraude fuera de contables libros y constituye uno de los esquemas más complicados

de detectar por cuánto no es fácil de rastrear y probar, siendo perpetrado usualmente por empleados que se encuentran a cargo del contacto directo con clientes de la entidad. Este esquema se observa usualmente en la fase de ventas no registradas, como se indica en el siguiente extracto:

“... se produce cuando el efectivo de una organización es robado antes de ser registrado en los libros y registros de la organización. Por ejemplo, un empleado acepta el pago de un cliente, pero no registra la venta.⁵⁴”

En realidad, los propietarios (o accionistas mayoritarios) de muchas empresas, recurren a ajustes contables (de preferencia a fin de año) y de una a varias entidades van disminuyendo impuestos a las de mayor utilidad y envía recursos a las de menor cuantía. Se han dado casos de dueños de alrededor de 100 empresas y con tantos ajustes (a veces torpemente realizados) caen fácilmente en la evasión de impuestos. El problema radica en realizar Auditoría Tributaria, sino a la totalidad, por lo menos a las empresas más grandes del consorcio, holding, o cualquier otra forma de agrupación.

⁵⁴ *Ibíd*em

Dentro de esta clasificación encontramos las siguientes categorías: ventas no registradas, ventas registradas por montos menores o parcialmente registradas y robo de cheques recibidos de clientes (jineteo de fondos), este último uno de los de mayor incidencia en nuestro país debido a los débiles sistemas de control interno de entidades privadas.

Larceny

Por otro lado en este tipo de esquema el dinero es simplemente desviado luego de ingresar a los registros contables hacia otros beneficiarios de manera fraudulenta y empleando técnicas variadas. Se trata de un delito fácil de cometer para quienes dentro de una organización se encuentran a cargo del manejo de efectivo y registros contables de montos mayores y que además conocen las debilidades del sistema de control interno que les permiten llevar a cabo el delito, a continuación extracto explicativo sobre esta categoría de esquema de robo de efectivo:

“Una desviación es el acto de desviar una transacción potencialmente rentable, que normalmente generaría utilidades

para la organización, hacia un empleado o hacia una tercera parte externa.^{55,}

En empresas privadas el esquema de desviación de fondos más frecuente es aquel en el cual se anulan facturas para las cuáles el cheque de pago ya fue emitido, para luego requerir una nueva factura por parte del proveedor y generar un nuevo cheque, el cuál será cobrado siendo endosado fraudulentamente por el dependiente de la empresa, perpetrador del fraude, un familiar del mismo u otro individuo externo a la empresa.

Otro de los típicos casos es el la duplicación de pago a través de cheque no cruzado por una factura que pasa dos veces por pagos empleando la técnica de anulación de factura y requerimiento de una nueva al proveedor, con su conocimiento o desconocimiento, para cobrar uno de los cheques, endosándolo a otro beneficiario parte del esquema.

1.2.4.1.2. Desembolsos fraudulentos de efectivo

Esta forma de malversación de activos consiste en tomar dinero saliente de la compañía. Entre las técnicas frecuentes de este tipo de fraude están:

⁵⁵ Pág. 13. Publicación “Auditoría Interna y Fraude” auspiciada por el Instituto de Auditores Internos Ecuador y el Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors - IIA en inglés)

falsificación de firmas en cheques de la entidad, emitiendo facturas falsas de proveedores inexistentes y generar pagos, y la manipulación de tarjetas de tiempo aumentando la remuneración del perpetrador. Empleados y administradores emplean varios métodos como: esquemas de facturación, alteración de cheques, esquemas de reembolso de gastos fraudulentos, esquemas de nómina fraudulentos, y esquemas de desembolsos de gastos fraudulentos. Se trata de un esquema complejo de fraude que requiere una clara intención de perjudicar a la empresa por montos elevados de dinero, a continuación un extracto sobre esta técnica:

“El fraude de desembolso se produce cuando una persona hace que la organización emita un pago por bienes o servicios ficticios, facturas infladas o facturas por compras personales. Por ejemplo, un empleado puede crear una compañía cascarón / de fachada y luego facturar al empleador por servicios inexistentes. Otros ejemplos incluyen reclamos de salud fraudulentos (facturación por servicios no prestados, facturación fraccionada en lugar de facturación completa), reclamos por seguro de desempleo por parte de gente que está trabajando o pensión o reclamos al seguro social correspondientes a personas que han muerto.⁵⁶”

Dentro de esta categoría las técnicas de fraude más frecuentes son aquellas cometidas dentro del proceso de pago a proveedores. Existen tres técnicas identificada claramente dentro de esta categoría:

⁵⁶ Pág. 11. Publicación “Auditoría Interna y Fraude” auspiciada por el Instituto de Auditores Internos Ecuador y el Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors - IIA en inglés)

- a. Compras personales realizadas con fondos de la compañía
- b. Ingreso de factura falsas provenientes de empresas ficticias
- c. Ingreso de facturas falsas a través de proveedores cómplices del esquema.

Normalmente este tipo de técnicas se emplean cuando los perpetradores, cabezas del esquema de fraude, conocen sobre las debilidades del sistema de control interno, generalmente en empresas pequeñas y medianas y usualmente están a cargo ellos mismos de la aprobación de pago de facturas.

En Ecuador muchas empresas son víctimas de este tipo de técnicas de fraude, sin siquiera saberlo hasta hoy, asumiendo cuantiosas pérdidas, en el tiempo. Una de las más utilizadas es la técnica de incluir dentro del reembolso de gastos para viaje gastos de bebidas alcohólicas y gastos no incurridos por el empleado durante el viaje sino por terceros, para luego solicitar su reembolso a la entidad. A continuación un extracto sobre esta técnica de fraude:

“El fraude por reembolso de gastos se produce cuando a un empleado se le paga por gastos ficticios o inflados. Por ejemplo, un empleado presente un informe de gastos fraudulento y reclama reembolso por viajes personales, alimentos inexistentes, kilometraje extra, etc.⁵⁷”

Otra de las técnicas más utilizadas en Ecuador por defraudadores internos y en complicidad con personal del departamento contable es la técnica de robo de efectivo a través de la manipulación de roles de pago del personal de la entidad, aumentando horas extra no autorizadas. Esta técnica es común en empresas pequeñas en las cuáles los controles son escasos, debido a que se cuenta con pocas personas en el departamento contable. A continuación un extracto explicativo sobre esta técnica de fraude.

“El fraude por rol de pagos ocurre cuando quien comete el fraude hace que la organización emita un pago después de presentar reclamos falsos por compensación. Por ejemplo, un empleado reclama trabajo durante horas extras en las que no ha trabajado o un empleado añade empleados fantasma al rol de pago y recibe el respectivo cheque de pago.⁵⁸”

Entre las técnicas de fraude empleadas utilizando roles de pago tenemos las siguientes:

⁵⁷ Pág. 11-12. Publicación “Auditoría Interna y Fraude” auspiciada por el Instituto de Auditores Internos Ecuador y el Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors - IIA en inglés)

⁵⁸ Pág. 12. Publicación “Auditoría Interna y Fraude” auspiciada por el Instituto de Auditores Internos Ecuador y el Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors - IIA en inglés)

- a. Empleado fantasma
- b. Remuneraciones falsificadas o manipuladas
- c. Esquemas de comisiones fraudulentas

En compañías medianas y grandes es posible que se realicen pagos a empleados fantasmas sin que la administración lo note por cuánto la nómina se emite por un número considerable de empleados que no permite la observación de estos casos. Los montos correspondientes a las remuneraciones de estos empleados ficticios son tomados por los perpetradores y cómplices del esquema de existir. En el caso de las remuneraciones falsificadas, se las puede generar manipulando la nómina o las tarjetas de tiempo. Mientras que los esquemas de comisiones fraudulentas involucrarán usualmente como parte de los perpetradores y cómplices del esquema a los vendedores que se benefician de comisiones de acuerdo a sus niveles de ventas mensuales, trimestrales, semestrales o anuales.

Finalmente en el caso de desembolsos fraudulentos de efectivo, las técnicas empleadas son similares a las empleadas en la categoría de los esquemas tipo “larceny”, y se han identificado claramente dos tipos:

- a. Falsas devoluciones de dinero a clientes
- b. Falsas anulaciones de facturación

1.2.4.1.3. Abuso o robo de inventario y otros activos diferentes del efectivo

El abuso de inventarios y otros activos diferentes del efectivo se refiere específicamente a las ocasiones en las que el personal encargado de la custodia de los mismos los utiliza de manera inadecuada para su beneficio personal y no para el de la compañía.

Existen dos maneras de apropiarse de los inventarios y otros activos diferentes del efectivo:

- a. El activo puede ser borrado de registros contables
- b. El activo puede ser robado de las bodega o instalaciones de la entidad

Usualmente a parte de los inventarios, los activos hurtados son vehículos, insumos de oficina, computadoras y otros equipos de oficina.

Finalmente las técnicas de abuso o robo de inventario y otros activos diferentes del dinero caen usualmente dentro de una de estas cuatro categorías de esquema de fraude:

- a. Larceny
- b. Requisiciones de activos y transferencias
- c. Esquemas de compra
- d. Esquemas de distribución y entrega

Larceny consiste simplemente en el robo de inventarios de las bodegas de la entidad, o de los activos diferentes del efectivo. Mientras en el caso de las requisiciones de activos y transferencias, empleados de la entidad solicitarán más material del que necesitan para la fabricación de un producto o la realización de un proyecto para luego venderlo. El esquema de compra consiste por otro lado en que empleados de la entidad pueden obtener de manera deshonestamente materiales o productos de la empresa para la que trabajan si tienen acceso a realizar modificaciones en cuentas contables de manera directa, llevándose de esta forma el material y producto. Finalmente el esquema de fraude en la distribución consiste en pretender que los productos o insumos recibidos llegaron en menor cantidad para tomar lo informado como diferencias para venderlos

posteriormente fuera de la empresa, empleando incluso el internet como herramienta.

1.2.4.2. Fraude de Estados Financieros

La ACFE considera a este tipo de delito uno de los esquemas ocupacionales de fraude, y normalmente se logra bajo la dirección de la administración indicando maneras para aumentar los gastos para reducir las utilidades, en el caso de que se desee lograr evasión de impuestos o por el contrario indicando disminuir los gastos para aumentar las utilidades y obtener mayores prestaciones por bonos de cumplimiento para directivos y administradores. Dentro de este tipo de delito también se pueden incluir las ventas ficticias y la valuación inadecuada de activos. Se trata de un delito que en el pasado fue mucho más frecuente debido a los escasos controles por parte de autoridades gubernamentales. Al respecto cito el siguiente extracto:

“El fraude de estados financieros involucra la inclusión de información falsa como parte de los estados financieros, por lo general sobreestimando los activos o ingresos o subestimando pasivos y gastos. El fraude de estados financieros es generalmente perpetrado por los gerentes de una organización quienes buscan afianzar la imagen económica de la misma. Miembros de la gerencia podrían

beneficiarse directamente del fraude al vender acciones, recibir bonus de desempeño, o al utilizar el reporte falso para ocultar otro fraude.⁵⁹”

1.2.4.3. Corrupción

En este apartado no se trata sobre la corrupción pública sino la ocupacional con el objetivo de continuar explicando las técnicas de fraude utilizadas a nivel corporativo. Constituye un delito difícil de detectar, investigar y probar. Aunque este término fue descrito anteriormente, se incluye a continuación la descripción de este tipo de delito proporcionada por el Instituto de Auditores Internos:

“Corrupción es el mal uso del poder confiado, para lucro personal. La corrupción incluye soborno y demás usos impropios del poder. La corrupción constituye con frecuencia un fraude fuera de libros, significando esto que existe escasa evidencia disponible en los estados financieros para probar que el delito ha sido cometido. Los empleados corruptos no tienen que cambiar de forma fraudulenta los estados financieros para encubrir sus delitos, simplemente reciben pagos en efectivo bajo la mesa. 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). La corrupción frecuentemente involucra la función de compras. Cualquier empleado autorizado a gastar el dinero de la organización es un posible candidato a estar involucrado en actos de corrupción.⁶⁰”

⁵⁹ *Ibíd*em

⁶⁰ Pág. 12. Publicación “Auditoría Interna y Fraude” auspiciada por el Instituto de Auditores Internos Ecuador y el Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors - IIA en inglés)

Las técnicas de corrupción ocupacional pueden caer dentro de una de las siguientes 4 categorías:

- a. Conflictos de interés
- b. Soborno
- c. Gratificaciones y regalos ilegales
- d. Extorsión económica

A continuación se explica cada categoría con mayor detalle:

1.2.4.3.1. Soborno

Es un delito frecuente, especialmente en el sector público, debido a que las contrataciones corresponden a montos mayores. En general existen dos tipos de técnicas de soborno:

- a. Coima (kickbacks, en inglés)
- b. Colusión en procedimientos de licitación (bid rigging, en inglés)

En Ecuador hemos escuchado casos sonados desde el inicio de la república, no sólo respecto a compras locales sino a nivel internacional, a cargo del gobierno nacional y gobiernos locales, que por montos elevados de dinero fuera de la mesa de negociación otorgaron contrataciones millonarias a proveedores no siempre aptos para efectuar la obra, servicio o consultoría. A continuación un extracto explicativo sobre esta técnica:

“El soborno es el ofrecimiento, suministro, aceptación o solicitud de cualquier cosa de valor para influir en el resultado. Los sobornos pueden ser ofrecidos a empleados clave o gerentes tales como agentes de compras quienes cuentan con discreción para adjudicar compras a vendedores. En el caso típico, un agente de compras acepta beneficios para favorecer a un vendedor externo en la compra de bienes o servicios. La otra cara de ofrecer o recibir cualquier cosa de valor que se exige como condición para la adjudicación de negocios es denominada extorsión económica. Otro ejemplo constituye un funcionario de préstamos corrupto quien demanda prebendas a cambio de que se apruebe un préstamo. Quienes pagan los sobornos tienden a ser vendedores que trabajan bajo comisión o intermediarios para vendedores externos.⁶¹”

Lamentablemente el soborno es una de los fraudes más cometidos en empresas públicas, y es difícil de probar, al no existir controles que permitan su detección a tiempo.

⁶¹ Pág. 12. Publicación “Auditoría Interna y Fraude” auspiciada por el Instituto de Auditores Internos Ecuador y el Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors - IIA en inglés)

1.2.4.3.2. Conflicto de Intereses

Estos casos se dan cuando un empleado, o miembro de la administración de la entidad, tiene un interés personal en una transacción que lo beneficiará. Otra forma de presentación de este delito es cuando un empleado dentro de la empresa provoca la pérdida de clientes para la empresa. Se trata de un delito común a nivel mundial especialmente al hablar de negocios cuyos montos son sumamente altos, especialmente difícil de detectar y probar. A continuación breves descripciones de este tipo de delito:

“... se da cuando un empleado, gerente o ejecutivo de una organización tiene un interés personal y económico no divulgado dentro de una transacción que perjudica a la organización o a los intereses de sus accionistas⁶²”

“... existe conflicto de intereses, cuando en el ejercicio de las actividades propias de una organización, surge una contraposición entre los intereses particulares y los de una determinada institución corporativa u organismos del Estado. Esta situación está reñida con el derecho público y privado, así como contra la ética del servicio público.⁶³”

⁶² *Ibíd*em

⁶³ *Ibíd*em

1.2.4.3.3. Gratificaciones o regalos ilegales

Especialmente común en el caso de altas dignidades que no rechazan regalos y gratificaciones costosas enviadas por empresarios privados que buscan suscribir contratos especialmente para explotación de recursos naturales del país, regalos como celulares costosos, agendas electrónicas, computadoras, botellas de licor, etc.

1.2.4.3.4. Extorsión económica

Esta técnica ocurre cuando un empleado requiere pagos de un proveedor para actuar internamente en la entidad para lograr decisiones favorables para el mencionado proveedor. En caso de que el empleado no acepte la extorsión resulta en daño para el empleado

1.2.4.4. Falsificación

Aunque actualmente gracias al avance constante de la tecnología se implementan controles de todo tipo para prevenir la falsificación de documentación, los perpetradores de fraude buscan maneras de evadir estos controles, a continuación descripciones de este tipo de fraude:

“La presentación de información falsa involucra la inclusión de información adulterada usualmente para quienes están fuera de la organización. Con mayor frecuencia estos fraudes involucran estados financieros fraudulentos, aunque también puede ocurrir que se falsifique la información utilizada como medición de desempeño.⁶⁴”

“En general el delito de falsificación se configura adulterando la información de las reales intenciones que se persigue, distorsionando su intención o fraguando documentos públicos o privados con el oculto propósito de obtener informes favorables de los organismos de control u entidades competentes para ello, como pueden ser las contrataciones de obras públicas, que mediante engaño o falseando el real objetivo de proyectos de inversión, con el único fin de obtener beneficios ilegales de cualquier naturaleza. En pocas palabras falsificar es adulterar la verdad.⁶⁵”

“Etimológicamente proviene del latín “falsus” que concierne aquello que es falso, inexistente o simulado.⁶⁶”

“Las consecuencias que se derivan de ello no son tan sencillas para su descubrimiento o al momento que toca definir una situación jurídica, como es el delito de falsificación ideológica, cuando hay que interpretar los términos comunes de adulteración, engaño, fingimiento, simulación, etc. Pues un documento o instrumento falso es aquel que al enfrentarlo con hechos reales no concuerdan y discrepan sustancialmente con los objetivos alegados con artimañas.⁶⁷”

⁶⁴ Pág. 12. Publicación “Auditoría Interna y Fraude” auspiciada por el Instituto de Auditores Internos Ecuador y el Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors - IIA en inglés)

⁶⁵ Página 57. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición.

⁶⁶ *Ibídem*

⁶⁷ *Ibídem*.

En Ecuador incluso existe un mercado de facturas que son compradas por encargados de la contabilidad de empresas, con el objetivo de incrementar el monto de gastos y evadir impuestos. Este tipo de fraude en nuestro país sería incluido dentro del apartado de defraudación tributaria.

Esta técnica de fraude requiere más elaboración por cuánto requiere de tecnología y conocimientos más especializados para su realización.

1.2.4.5. Uso no autorizado o ilegal o robo de información confidencial

Este tipo de delito cometido desde los inicios de los negocios involucra una falta de ética y creatividad para generar recursos mediante una idea nueva, o así también la venta de información confidencial de la empresa a terceros a cambio de una suma de dinero. A continuación una breve descripción de este tipo de delito:

“El uso no autorizado o ilegal o el robo de información confidencial y de propiedad de la organización para beneficiar equivocadamente a alguien.”⁶⁸

⁶⁸ Pág. 13. Publicación “Auditoría Interna y Fraude” auspiciada por el Instituto de Auditores Internos Ecuador y el Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors - IIA en inglés)

Las empresas implementan la firma de una cláusula de confidencialidad en los contratos laborales suscritos con sus empleados, con el objetivo de disminuir el riesgo de sufrir este tipo de fraude, sin embargo esto no es suficiente para que los perpetradores consideren no cometerlo. Se espera que con el nuevo código penal y las nuevas medidas de sanción para este tipo de delito que trae el mismo se disminuya su incidencia.

1.2.4.6. Fraude a través de los Precios de Transferencia (PT)

Inicialmente se debe definir lo que significa precios de transferencia, a continuación un concepto general muy completo:

“El precio de transferencia es el precio que pactan dos empresas para transferir, entre ellas, bienes, servicios o derechos. Este precio es relevante, en el ámbito tributario, cuando las entidades que pactan el precio tienen vínculos de propiedad o de administración entre sí, (entidades "relacionadas") lo que podría facilitar que la fijación del precio no se realice en las mismas condiciones que hubiesen sido utilizadas por entidades que no mantengan estos vínculos ("terceros" o "independientes"). En dicho caso, si la fijación del precio difiere del que se hubiese formado en un mercado abierto, competitivo y sin restricciones, implica que el precio permitiría distribuir beneficios entre empresas relacionadas de una manera que podría ser artificialmente favorable a alguna de las entidades. Esto es, una empresa podría vender a otra más caro o más barato, que el precio que debería formarse en un mercado de plena competencia, dependiendo de la locación en la cual un Grupo empresarial tuviese intención

estratégica de acumular utilidades, lo cual podría afectar los intereses de recaudación de una determinada administración tributaria.⁶⁹”

En Ecuador tributariamente se habla de precios de transferencia conforme al siguiente extracto:

“Se establece el régimen de precios de transferencia orientado a regular con fines tributarios las transacciones que se realizan entre partes relacionadas, en los términos definidos por esta Ley, de manera que las contraprestaciones entre ellas sean similares a las que se realizan entre partes independientes.⁷⁰”

De igual forma en Ecuador tributariamente se define partes relacionadas como:

“personas naturales o sociedades, domiciliadas o no en el Ecuador, en las que una de ellas participe directa o indirectamente en la dirección, administración, control o capital de la otra; o en las que un tercero, sea persona natural o sociedad domiciliada o no en el Ecuador, participe directa o indirectamente, en la dirección, administración, control o capital de éstas.⁷¹”

⁶⁹ Tomado de la página web. http://es.wikipedia.org/wiki/Precios_de_transferencia

⁷⁰ Sección Segunda. De los Precios de Transferencia. Ley de Régimen Tributario Interno Ecuatoriana.

⁷¹ Título Primero: Impuesto a la Renta. Capítulo I: Normas Generales. Ley de Régimen Tributario Interno Ecuatoriana.

Para este tipo de fraude los gobiernos a través de sus entidades de control tributarias y societarias implementan cada año medidas más estrictas como informes anuales de precios de transferencia para transacciones realizadas entre la entidad y sus relacionadas. A continuación descripciones más detalladas de este tipo de fraude:

“Actividad entre partes relacionadas constituye una situación en donde una de las partes recibe de la otra relacionada algún beneficio que no se obtendría en una transacción de negocios normal y justa.⁷²”

“Estos consisten en vender bienes o servicios muy por debajo de los precios de mercado a empresas relacionadas situadas en jurisdicciones donde no existen gravámenes tributarios sobre las operaciones mercantiles y sus utilidades o en aquellas que tienen gravámenes en mucho menor porcentaje de imposición fiscal. De este modo se logra obtener ilegítimamente grandes beneficios por las operaciones entre empresas vinculadas, ya sea por la evasión tributaria en el país de origen o ya a través de las ventas que realiza la matriz a sus filiales en importes mucho menores de los que rigen en los respectivos mercados, para luego a través de las mismas vender a sus verdaderos precios los productos en los mercados internacionales obteniéndose, de esta forma, grandes e ilícitas ganancias con el ocultamiento de los verdaderos rendimientos del producto de la venta de bienes o servicios, cuyas utilidades son depositadas en la banca extranjera, llegando al insólito caso de transferir el dinero al país de origen en calidad de préstamos del exterior, fingiendo a su vez el incremento de irreales gastos financieros, por ende se presenta más gastos deducibles del impuesto a la renta y nueva disminución de utilidades, incluso hasta el extremo de presentar pérdidas.⁷³”

⁷² Pág. 13. Publicación “Auditoría Interna y Fraude” auspiciada por el Instituto de Auditores Internos Ecuador y el Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors - IIA en inglés)

⁷³ Página 280. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición.

“En otras palabras son las operaciones comerciales que realiza una matriz con importes ficticios con el mismo grupo empresarial al que se pertenece, admitiendo que sus filiales comercialicen a los reales precios de mercado los bienes y servicios de libre competencia pero que fueron vendidos por la matriz a precios más baratos, con lo cual acumulan grandes cantidades de utilidades al margen de la jurisdicción y del control fiscal donde se encuentra la matriz que genera la producción de bienes o de servicios. Los grandes beneficios monetarios ilegalmente adquiridos quedan depositados en la banca extranjera, generalmente en los mismo paraísos fiscales”. Parte de esos recursos vienen al país en calidad de “préstamos internacionales” a la propia matriz.⁷⁴”

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) u Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD por sus siglas en inglés) establecida el 30 de septiembre de 1961 creada con el fin de promover el desarrollo económico y social de las personas a nivel mundial y que actualmente cuenta con 34 países miembros emite normas de control para evitar este tipo de fraude. Sin embargo los controles más efectivos se observan a través de las entidades tributarias de cada país.

Sin embargo todas estas medidas legislativas no han sido suficientes y las empresas privadas con ayuda y asesoría de sus abogados aún siguen cometiendo este esquema de fraude, creando empresas en paraísos fiscales

⁷⁴ Página 281. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición.

como Panamá que brinda todas las facilidades para crear empresas en menos de una semana. Las empresas desvían fondos hacia países como este pretendiendo usualmente haber recibido consultorías de las empresas creadas por ellos mismos o familiares de sus accionistas. De tal forma que se engaña a los auditores externos, a los especialistas en precios de transferencia, así como a la autoridad tributaria.

1.2.4.7. Evasión Tributaria

Aunque este no es un delito que se estudiará a fondo en este documento se lo describe brevemente por ser el más común pero a la vez el que mayores controles tiene por parte de las autoridades tributarias:

“La evasión de impuestos constituye un reporte intencional de información falsa en una declaración de impuestos con el fin de disminuir los impuestos que se adeudan.”⁷⁵

Las empresas se valen de sus asesores legales para hacer uso de los huecos legales de las leyes tributarias para reducir sus pagos de impuestos.

Actualmente la mayoría de esas grandes empresas y grupos empresariales se

⁷⁵ Pág. 13. Publicación “Auditoría Interna y Fraude” auspiciada por el Instituto de Auditores Internos Ecuador y el Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors - IIA en inglés)

encuentran en litigios que mantienen desde hace algunos años con las autoridades tributarias del país.

1.2.4.8. Colusión

Este tipo de delito implica confabulación, es decir el hecho de que dos o varias personas se ponen de acuerdo y son cómplices para cometer fraude. A continuación definiciones de esta forma de cometer el delito, tan frecuente en la actualidad:

“Delito por el hurto de caudales del erario público o bienes del Estado o de particulares, mediante la confabulación o manipulación entre dos o más personas, de lo cual alguien perjudica a otro para obtener beneficios personales, causando daños económicos a terceros. Se utiliza especialmente en las alianzas de condiciones o precios en el mercado o en las subastas públicas, etc., siempre con la intención de beneficiarse en detrimento ajeno.⁷⁶”

“En el ámbito empresarial, el término colusión, también comprende los arreglos pactados entre empresas que compiten entre sí o cuyas actividades son complementarias, con el propósito de aumentar o fijar precios, o para reducir la producción, de esta manera incrementar las

⁷⁶ Página 61. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición.

ganancias resultantes de tales pactos, pero que en definitiva implica un perjuicio ilícito para los consumidores finales.⁷⁷”

1.2.4.9. Estafa

Delito que se vale del engaño para su cometimiento, existen diferentes formas de estafar, pero su esencia es el engaño, el ocultamiento de la verdad o de información para la toma de decisiones acertada, a continuación una descripción más detallada de esta forma de delito:

“Constituye un delito contra la propiedad patrimonial de la víctima, cuyo principal ingrediente es el engaño, por el cual el autor directo de este delictio consigue que se le entregue un bien patrimonial, ya sea en dinero, bienes o especiales, valiéndose para ello de artimañas para que ocurra la entrega de algo que a sabiendas no le pertenece o que a sabiendas no va a cumplir con su restitución.⁷⁸”

“En términos generales, también se produce estafa cuando, como consecuencia de un ardid, se ocasiona disminución del patrimonio por la aparición súbita de un pasivo en desmedro del activo de la víctima; como ejemplo se puede citar el giro de cheques sin fondos o en chequeras robadas, uso de firmas ajenas, adulteración de pagarés, etc.⁷⁹”

⁷⁷ *Ibídem*

⁷⁸ Página 70. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición.

⁷⁹ *Ibídem*

La estafa, en Ecuador tiene casos únicos especialmente en los que las víctimas son personas humildes con escasos estudios, quiénes son estafados por personas de iguales condiciones, es decir pobres robando a pobres, para dejarlos más pobres.

1.2.4.10. Error de mala Fe

Para empezar de define error bajo los siguientes conceptos:

“Concepto equivocado o juicio falso.⁸⁰”

“Acción desacertada o equivocada.⁸¹”

“Der. Vicio del consentimiento causado por equivocación de buena fe, que anula el acto jurídico si afecta a lo esencial de él o de su objeto.⁸²”

⁸⁰ Tomado del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española.

<http://lema.rae.es/drae/?val=error%C3%ADa>

⁸¹ Ibídem

⁸² Ibídem

Sin embargo en el caso de un error de mala fe, este se comete de manera consciente de que se está cometiendo y con mala intención contra un tercero, a continuación una breve descripción:

“Para efecto de un examen de Auditoría Forense, un error se lo debe tratar y analizar en función de la existencia de distorsión o deformación de un registro o documento financiero, es decir cuando se pretende causar daño o perjudicar a terceros, mediante el equivalente a un acto premeditado de carácter delictivo u originado en un manifiesto descuido negligente en el desempeño de las obligaciones asignadas, que a la postre siempre van a repercutir en perjuicios económicos a personas naturales, a entidades públicas o privadas. Tales realidades se aproximan al dolo o a una responsabilidad culposa al no existir mala fe.⁸³”

“Los errores que se comenten sin la intención de dañar, por lo tanto atribuibles a la buena fe, comúnmente se originan por la necesidad o desconocimiento de la naturaleza de operaciones complejas o muy específicas. De ahí que hay que distinguir y correctamente discernir cuando existe un error intencional y cuando hay un error no premeditado.⁸⁴”

Es gracias al concepto de error que se puede diferenciar las técnicas de fraude que se cometen con la intención de perjudicar a una empresa o un individuo, pues debemos recordar que en Ecuador existen un gran número de empresas unipersonales (de un solo propietario), que son frecuentemente

⁸³ Página 71. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

⁸⁴ *Ibídem*

víctimas de este tipo de fraude por cuánto no cuentan con sistemas de control interno adecuados.

1.2.4.11. Felonía

Este tipo de delito se encuentra especialmente bajo las leyes de Estados Unidos de Norteamérica. A continuación una breve descripción del mismo:

“Delito en el cual concurre o se halla presente, como factor principal la deslealtad o la traición. Generalmente ocurre cuando un funcionario o empleado público o privado, en razón de su cargo, se entera de un documento o información confidencial, de un secreto industrial, de la confidencialidad de una negociación, de cuantías bancarias, de depósitos financieros, etc., lo cual se da a conocer a agentes o a personas de la competencia o de cualquier otro interesado, cuyos propósitos son los de beneficiarse o beneficiar a terceros o, cuando de por medio, existe un marcado conflicto de intereses.⁸⁵”

En la mayoría de estados que penan este delito, la reseña indica que se trata estos casos de manera severa, al contrario de la reseña de nuestra legislación que a pesar de contar con un nuevo código penal como se ha mencionado anteriormente no castiga esta técnica de fraude.

⁸⁵ *Ibíd*em

1.2.4.12. Lavado de Activos

Este es un tipo de delito muy conocido especialmente en países como Colombia, Ecuador, Perú, México, Estados Unidos, entre Otros, debido al tráfico ilegal de drogas especialmente. A continuación una descripción sobre el mismo:

“Forma dolosa que, directa o indirectamente, existe cuando hay intención de dar apariencia de legitimidad a la propiedad de determinados activos o de recursos financieros de origen ilícito.”⁸⁶

En Ecuador se cuenta con la Unidad de Análisis Financiero (UAF) es el órgano operativo del Consejo Nacional Contra el Lavado de Activos, y se encarga de procesar, analizar e investigar las operaciones o transacciones económicas inusuales e injustificadas.

Además de tratarse de un delito difícil de detectar pues el dinero trae consigo poder en sociedades corruptas, se trata de una actividad peligrosa su detección e investigación, a continuación un gráfico que ilustra cómo opera este tipo de delito:

⁸⁶ Página 71. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición



“Lavar es limpiar con agua u otro líquido, purificar, quitar el defecto, mancha o descrédito.”⁸⁸

A continuación un concepto más especializado del lavado de activos y del de dinero:

“Por su parte, lavado de dinero o de activos es intentar ocultar o disfrazar la verdadera fuente o propiedad de dineros ilícitamente devengados. Para el primer caso se habla de dinero proveniente del

⁸⁷ Imagen tomada de la página web: <http://procedimientospolicialesargentina.blogspot.com/2012/03/lavado-de-dinero.html>

⁸⁸ Página XI. CANO C., Miguel Antonio. (Octubre, 2001). *Modalidades de Lavado de Dinero y Activos – Prácticas contables para su detección y prevención*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones. 1ra. Edición.

narcotráfico, para el segundo, proveniente de otros delitos tipificados en la ley.⁸⁹”

“Hay mil y una formas de lavar el producto de actividades ilícitas, desde comprar una casa al doble de su precio y a la hora de redactar la escritura informar solo una parte del dinero y el resto pasarlo por debajo de la mesa, hasta comprar billetes de lotería al doble y al triple de su precio o en el caso más curioso que conozco, un matrimonio a conveniencia para unir dotes una de ellas producto del narcotráfico.⁹⁰”

A continuación se detallan las formas más comunes de lavado:

- “Estructurar, trabajo de hormiga o pitufeo: División o reordenación de las grandes sumas de dinero adquiridas por ilícitos, reduciéndolas a un monto que haga que las transacciones no sean registradas o no resulten sospechosas. Estas transacciones se realizan por un período limitado en distintas entidades financieras.
- Complicidad de un funcionario u organización: Uno o varios empleados de las instituciones financieras pueden colaborar con el lavado de dinero omitiendo informar a las autoridades sobre las grandes transacciones de fondos, generalmente su complicidad es causada por una extorsión y, a veces, obtendrá una comisión por ella.
- Complicidad de la banca: Hay casos en que las organizaciones de lavado de dinero gozan de la colaboración de las instituciones financieras (a

⁸⁹ Ibídem

⁹⁰ Ibídem

sabiendas o por ignorancia), dentro o que están fuera del mismo país, las cuales dan una justificación a los fondos objeto del lavado de dinero.

- Mezclar: Las organizaciones suman el dinero recaudado de las transacciones ilícitas al capital de una empresa legal, para luego presentar todos los fondos como rentas de la empresa. Esta es una forma legal para no explicar las altas sumas de dinero.
- Empresas fantasma (shell company): También conocidas como compañías de fachada o de portafolio. Son empresas legales, las cuales se utilizan como cortina de humo para enmascarar el lavado de dinero. Esto puede suceder de múltiples formas, en general, la "compañía de fachada" desarrollará pocas o ninguna de las actividades que oficialmente debería realizar, siendo su principal función aparentar que las desarrolla y que obtiene de las mismas el dinero que se está lavando. Lo habitual es que de dicha empresa sólo existan los documentos que acrediten su existencia y actividades, no teniendo presencia física ni funcionamiento alguno más que sobre el papel.
- Compraventa de bienes o instrumentos monetarios: Inversión en bienes como vehículos, inmuebles, etc. (los que a menudo son usados para cometer más ilícitos) para obtener beneficios monetarios de forma legal. En muchos casos el vendedor tiene conocimiento de la procedencia del dinero negro que recibe, e incluso puede ser parte de la organización de lavado de dinero. En esos casos, la compra de bienes se produce a un precio muy por debajo de su coste real, quedando la diferencia como comisión para el vendedor. Posteriormente el blanqueador vende todo o parte de lo que ha adquirido a su precio de mercado para obtener dinero lícito. Este proceso puede repetirse, de tal modo que los productos originalmente ilícitos son pasados de una forma a otra sucesivamente para así enmascarar el verdadero origen del dinero que permitió adquirir los bienes. Además, con cada transformación se suele disminuir el valor de los bienes para que las transacciones no resulten tan evidentes.

- **Contrabando de efectivo:** Es el transporte del dinero objeto del lavado hacia el exterior. Existen algunas ocasiones en las cuales los blanqueadores de activos mezclan el efectivo con fondos transportados de otras empresas, para así no dejar rastro del ilícito.
- **Transferencias bancarias o electrónicas:** Uso de Internet para mover fondos ilícitos de una entidad bancaria a otra u otras, sobre todo entre distintos países, para así no dar cuenta de las altas sumas de dinero ingresado. Para hacer más difícil detectar el origen de los fondos, es habitual dividirlos en entidades de distintos países, y realizar transferencias sucesivas.
- **Transferencias inalámbricas o entre corresponsales:** Las organizaciones de lavado de dinero pueden tener ramificaciones en distintos países, por lo tanto la transferencia de dinero de una a otra organización no tiene por qué resultar sospechosa. En muchos casos, dos o más empresas aparentemente sin relación resultan tener detrás a la misma organización, que transfiere a voluntad fondos de una a otra para así enmascarar el dinero negro.
- **Falsas facturas de importación / exportación o “doble facturación”:** Aumentar los montos declarados de exportaciones e importaciones aparentemente legales, de modo que el dinero negro pueda ser colocado como la diferencia entre la factura "engordada" y el valor real.
- **Garantías de préstamos:** Adquisición de préstamos legalmente, con los cuales el blanqueador puede obtener bienes que aparentarán haber sido obtenidos de forma lícita. El pago de dichos préstamos hace efectivo el blanqueo.

- Acogerse a ciertos tipos de amnistías fiscales: Por ejemplo, aquellas que permiten que el defraudador regularice dinero en efectivo.⁹¹”

1.2.4.13. Abuso de Confianza

Uno de los componentes en todo fraude es la confianza defraudada, a continuación la descripción de este componente del fraude habitual:

“En el campo del Derecho, el abuso de confianza es un delito en el que el delincuente violenta la confianza o la amistad depositada por la víctima, referido a quien desempeña un cargo, ha recibido un encargo en razón de su trabajo o relativo a sus funciones y responsabilidades.⁹²”

“Uno de los abusos de confianza más comunes es la apropiación indebida de dinero o de bienes, valiéndose para ello de ciertas circunstancias en las cuales la víctima otorga el uso o la tenencia de recursos o bienes materiales encomendados bajo su responsabilidad o entregados a su cuidado, en razón del cargo o por el nivel jerárquico que ocupa, donde está presente el abuso de la confianza depositada...⁹³”

“A este tipo de delito se le cataloga como un delito de “guante blanco” que es un término benévolo en referencia de aquellos delitos que se

⁹¹ Tomados de la página web: http://es.wikipedia.org/wiki/Lavado_de_dinero

⁹² Página 72. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

⁹³ Página 73. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

cometen sin “mancharse” las manos, por ser realizados sin intimidación, uso de la fuerza, amenazas o cualquier modo violento para consumir el delito.⁹⁴”

Dentro de esta técnica incurren todos aquellos esquemas de fraude que involucran la entrega de información confidencial de la empresa así como el manejo cuidadoso y responsable de la contabilidad a uno o varios empleados que perciben sueldos, en la mayoría de casos justos y razonables para que luego de unos años, los dueños de estas empresas descubran penosamente que la confianza depositada en su personal fue transgredida durante años, sumando miles de dólares en pérdidas por fraude, sin contar los daños colaterales producto de estos hechos.

1.2.4.14. Concurrencia de delitos

Para finalizar existe complejidad cuando se cometen varios tipos de delitos para ocultar uno o varios de mayor gravedad, a continuación su definición:

“... se presente cuando existe un quebrantamiento legal acompañado de otro y otros delitos que responden a actos dolosos, realizados por una misma persona o un conjunto de individuos, cuyas causas y efectos se hallen vinculados con diferentes normas penales violadas o a

⁹⁴ *Ibíd*em

una diversidad de bienes financieros lesionados valiéndose de diversas modalidades delictivas que en definitiva son los vehículos para apropiarse dolosamente de bienes o recursos.⁹⁵”

“Comúnmente, este delito financiero tiene tentáculos conexos, solamente como un medio para llegar a la consumación de otra clase de delitos o de un delito mayor, tal es el caso, por ejemplo, la falsificación de reportes financieros o el forjamiento de documentos con la finalidad de apropiarse ilícitamente de dinero u otros viene, pues a través de un delito de falsificación, que es el vehículo para el cometimiento de otro delito, como es la defraudación o el peculado, el robo de bienes, la apropiación de recursos ajenos, delitos que bien pueden ser sancionados con una penalidad superior frente a uno de menor jerarquía penal.⁹⁶”

Este tipo de delito básicamente consiste en el cometimiento de varios delitos de encubrimiento de un esquema más complejo de fraude, que habitualmente incluye varios perpetradores, cómplices y encubridores, dentro y fuera de la organización.

1.2.5. Programa de una Auditoría Forense

Aunque el proceso de auditoría forense es similar al de una auditoría financiera, se observan diferencias en todas las fases, citadas a continuación:

⁹⁵ Página 76. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

⁹⁶ *Ibíd*em

- a. Procedimientos preliminares,
- b. Planificación
- c. Ejecución
- d. Finalización
- e. Emisión de informe o reportes de auditoría.

Una de las diferencias más importantes es que en estos informes o reportes no se emitirá una opinión sino uno reporte completo e integral sobre los hallazgos identificados durante el proceso de auditoría forense. Otra de las diferencias a resaltar está el hecho de que no se definirán muestras pues la revisión ya que en el caso de la auditoría forense la revisión se realiza de manera integral, dentro de periodos determinados de tiempo que no necesariamente serán el de un año calendario.

El programa de auditoría forense será personalizado para cada cliente, debido a que cada trabajo tiene sus propias definiciones primero en cuanto periodo de revisión y tipo de giro de negocio del cliente: comercial o de producción; de igual manera la administración de cada cliente requerirá revisiones probablemente específicas de un ciclo transaccional contable sobre el cuál se mantienen sospechas o indicios de cometimiento de fraude.

Dentro de cada programa de auditoría forense se deberá tomar en cuenta los siguientes 8 puntos, como parte de una brújula especialmente cuando el proyecto se encuentra en la fase de ejecución:

1. El ambiente de fraude
2. Los tipos de fraude
3. La ejecución del fraude
4. Descubrimiento
5. Evaluación preliminar de evidencia
6. Recopilación de evidencia
7. Identificación de partícipes (perpetradores, cómplices y encubridores)
8. Fraude descubierto

Ph.D. Dimiter Petrov Dinev desarrolló en el año 2009 un modelo innovador de ocho puntos como parte de un sistema de brújula para utilizar durante la fase de ejecución del programa con el objetivo de no perderse durante la investigación, y lograr un sistema que ayuda a los miembros del equipo de trabajo a contestar preguntas como: ¿existe fraude en la entidad?, ¿cuántos partícipes se encuentran involucrados en el esquema de fraude?, ¿es la evidencia convincente?, ¿nos es posible continuar con el caso o es necesario detenerse?.

A continuación se muestra la brújula de Dinev para la detección de fraude:



97

Entonces con ayuda de este modelo los examinadores podrán realizar una mejor toma de decisiones, completamente informados. A continuación se explican cada una de las fases de un programa de auditoría forense de manera general para que sea aplicable a cualquier tipo de proyecto.

Dentro de un programa de auditoría forense las actividades realizadas se documentarán a medida que se realiza el avance del trabajo en cada fase.

⁹⁷ Tomado de la página web: [http://www.acfe.com/article.aspx?id=201&terms=\(types+of+fraud\)](http://www.acfe.com/article.aspx?id=201&terms=(types+of+fraud))

1.2.5.1. Procedimientos Preliminares

Es importante que antes de iniciar el trabajo de auditoría como tal se conozcan los indicios o las razones para este tipo específico de auditoría: la sospecha o indicio que usualmente viene de quienes se encuentran a cargo de la administración. De ser posible conocer informes anteriores, o reportes de casos de fraude anteriores ocurridos en la organización a auditarse y casos previos en otras entidades para conocer posibles modos de detección y especialmente conocer el riesgo para el auditor.

De igual manera en esta fase se pretende lograr un entendimiento general de la entidad y conocer el alcance que tendrá el trabajo de auditoría por lo cual es imprescindible realizar una planificación adecuada del trabajo de auditoría. A continuación un breve extracto explicativo sobre las actividades de esta fase:

“Prevía la aceptación de la contratación de auditoría forense se atraviesa un proceso de triage para verificar la viabilidad del proceso, por lo cual inicialmente se escucha la historia, se verifica que existan registros, que exista un lugar para realizar la auditoría, que los objetivos de la administración coincidan con las del proyecto de auditoría.”⁹⁸

⁹⁸ Tomado del video entrevista a Stephen Pedneault, CFE, CPA, fundador de Servicios Contables Forenses. [http://www.acfe.com/content.aspx?id=4294974684&terms=\(procedure\)+](http://www.acfe.com/content.aspx?id=4294974684&terms=(procedure)+)

Para lograr cumplir los objetivos de esta fase se realizarán las siguientes actividades:

- a. Obtener una comprensión previa de la entidad
- b. Mantener reuniones iniciales con la administración contratante
- c. Definición del alcance del trabajo de auditoría

1.2.5.1.1. Comprensión previa de la entidad

Para realizar esta comprensión se empleará la mejor herramienta, el internet, a través del cual podemos conocer el giro de negocio de la entidad, su número de Registro Único de Proveedor (RUC), si se encuentra al día en sus obligaciones con el Servicio de Rentas Internas (SRI), la naturaleza de la entidad, sus administradores y representante legal ante la Superintendencia de Compañías (SC). A continuación un modelo de papel de trabajo para la documentación de esta actividad:

1.2.5.1.2. Aceptación del cliente - Reuniones iniciales

Se mantendrán reuniones iniciales con la administración de la entidad para conocer las sospechas e indicios que existen para el requerimiento de este trabajo, verificar si se cuenta con el tiempo y recursos necesarios para llevar a cabo el proceso de auditoría; así como confirmar el riesgo implícito del trabajo para la firma de auditoría y los miembros del equipo de trabajo.

1.2.5.1.3. Definición del alcance del trabajo

Lo más importante de esta fase es definir claramente las expectativas de los usuarios finales de este informe, ya sean sus administradores o directivos. El documento formal que indica de que se trata el trabajo, cuál es su objetivo, el periodo que será revisado por los examinadores, el tiempo en el que se requieren los productos finales del trabajo, los informes o reportes de auditoría forense. Este documento formal es el instrumento legal bajo el cual se ampara la realización del trabajo de auditoría forense y el instrumento legal utilizado es el contrato de prestación de servicios de auditoría forense.

1.2.5.2. Planificación

A través de una reunión con la administración de la entidad a la cual se auditará se puede elaborar el plan de auditoría conociendo claramente lo que desea obtener el contratante de la auditoría. Entonces se define el objetivo general de la revisión así como los objetivos específicos. Es importante conocer la estructura administrativa de la organización a auditarse, tal como se indica en el siguiente extracto:

“La estructura del nivel ejecutivo o gerencial puede ser un factor que deba conocerse porque muchos actos de corrupción se dan en la inobservancia de las funciones del personal en la arrogación de las mismas. Además, hay ocasiones que ciertas entidades tienen una filosofía propia y tradición de trabajo cuyo mérito o reputación son conocidas públicamente. Y estos aspectos los debe conocer el auditor (cuando es externo) en cierto grado, dependiendo de las circunstancias. En cambio, el Auditor Interno conoce en detalle todos estos aspectos.”⁹⁹

Lo más importante será definir la naturaleza, oportunidad y alcance de las investigaciones a realizarse, en base a lo cual se requerirá información en medio digital e impresa dependiendo del caso. Se definirá el personal que colaborará durante el proyecto de auditoría, así como su rol dentro del

⁹⁹ Página 54. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

equipo. Y respecto al tiempo a emplearse en esta fase tomo el siguiente extracto:

“A manera de corolario, hay que coincidir que una Auditoría Forense no debe tomar demasiado tiempo en la planificación para no perder oportunidad ni llegar a un grado de improvisación por el apuro de iniciar la investigación. Conviene buscar un punto medio que permita realizar una adecuada planificación para realizar un buen trabajo de campo.¹⁰⁰”

A continuación realizará una evaluación del sistema de control interno de la entidad, de sus resultados dependerá el plan de ejecución de auditoría, pues las pruebas de auditoría, técnicas y procedimientos a emplearse dependerán especialmente de los riesgos clave que se identifiquen durante esta evaluación. Esta evaluación nos permitirá conocer las debilidades de control interno vigentes, para tener oportunidad de mejora.

Para realizar esta evaluación se emplearán cuestionarios, flujodiagramación (procesos) narrativas de procesos y criterio del auditor, técnicas y procedimientos descritos en el siguiente apartado.

¹⁰⁰ Página 42. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

Durante esta fase se evaluará finalmente el riesgo de auditoría que al igual que en la auditoría financiera se determina en niveles bajo, medio y alto para los siguientes tipos de riesgo de auditoría:

- a. Riesgo Inherente.- aquel propio del sistema de control interno.
- b. Riesgo de Control.- propiciado por deficiencias del sistema de control interno.
- c. Riesgo de Detección.- riesgo de no detectar deficiencias de control interno por parte del auditor.

Se realizará un cuadro que indique las pruebas de auditoría a realizarse, su duración estimada, el o los responsables de su ejecución y revisiones. Estas pruebas estarán diseñadas con base en los indicios y sospechas de fraude así como en la comprensión y evaluación de los ciclos transaccionales contables objeto del trabajo de auditoría. Las actividades de mayor riesgo deberán ser realizadas por los miembros de mayor experiencia del equipo.

Es importante destacar que de identificarse novedades en el desarrollo de la fase de ejecución del programa, este será modificado de acuerdo a las necesidades vigentes.

1.2.5.3. Ejecución

Luego de la definición de pruebas, técnicas y procedimientos específicos a realizarse se procederá a su ejecución, para lo cual se empleará la información proporcionada por la administración de la entidad. Previo la utilización de esta información se deberá verificar su confiabilidad e integridad.

Durante esta fase también existen temas no considerados en la fase de planificación que deberán ser manejados con el debido cuidado. A continuación un extracto que se refiere al tratamiento en estos casos:

“Un aspecto relevante que se presenta en la etapa de ejecución, es el factor sorpresa y la oportunidad de acción. En algunas ocasiones por demora en el accionar del Auditor puede ser que los defraudadores se pongan a buen recaudo, fuguen o destruyan todo rastro o evidencias de fechorías consumadas o, como sucedió hace poco ante las cámaras se cobran cheques producto de ilícitas comisiones o sobornos que evidenciaban el delito. En cambio, en otros casos, el apresuramiento puede incidir en que las pruebas obtenidas no sean lo suficiente contundentes en términos cualitativos o cuantitativos, razón por la cual los responsables del fraude, pueden quedar impunes.¹⁰¹”

En esta fase se deberá ya tener un monto preliminar de afectación económica por el tema o los temas de fraude encontrados y probados.

¹⁰¹ Página 84. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

1.2.5.3.1. Evidencia en un programa de auditoría forense

Para empezar se define evidencia conforme al siguiente enunciado que fue tomado de un documento preparado por la Comisión de Control Cívico de la Corrupción del Ecuador:

“Evidencia es la información obtenida por el investigador durante el proceso de investigación para respaldar sus conclusiones y opiniones, incluye aquella derivada de las muestras tomadas, evaluación de riesgos, técnicas y procedimientos de auditoría aplicados a la investigación.¹⁰²”

En el caso de la auditoría forense la evidencia toma una importancia crucial al servir como prueba ante las cortes, tal como se indica en el siguiente extracto:

“Los conceptos de evidencia en Auditoría Financiera y de Gestión son aplicables a la Auditoría Forense, a la cual se incorporan como pruebas del delito cosas inimaginables: grabaciones ocultas, fotografías, videos, objetos materia del cuerpo del delito, filmaciones, etc.¹⁰³”

¹⁰² Capítulo II. Página 11. CD. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

¹⁰³ Capítulo II. Página 11. CD. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

Las clases de evidencia se especifican a continuación:

- a. “Evidencia física o natural.- Es aquella que existe en todo cuanto nos rodea, pero la simple verificación física no es concluyente. De allí que esta clase de evidencia es aprovechable en algunos casos y solo cuando ciertas condiciones son de por sí evidentes. El auditor deberá complementar la obtención de evidencia competente y necesaria a través de otros tipos de evidencia obtenida por separado, además de la acumulada por la inspección u observación física sobre las actividades ejecutadas por personas, por los registros y documentos sobre hechos relacionados con el objeto del examen.

- b. Evidencia testimonial.- Son las pruebas obtenidas de otros mediante cartas, documentos o declaraciones recibidas en respuestas a indagaciones o entrevistas. Las declaraciones de los personeros de la entidad examinada son valiosas fuentes de información, que proporcionan guías difíciles de obtener a través de procedimientos independientes de investigación. Sin embargo, esta clase de evidencia es limitada si no está corroboradas por verificaciones y comprobaciones de los registros, documentos o pruebas físicas.

- c. Evidencia documental.- Los documentos constituyen la clase de evidencia más convincente y como medios de protección a los interesados de los resultados de una investigación. El valor de la evidencia documental depende, en parte, de si fue originada dentro del organismo examinado o proviene de una fuente ajena a él. La mejor calidad de evidencia documental, o sea la basada en documentos auténticos, es aquella que proviene de fuente externa.

- d. Evidencia analítica.- Juicio profesional del investigador, acumulado a través de la experiencia y la aplicación de los procedimientos y técnicas que le orientan y posibilitan el análisis de la información y documentación examinados. La evidencia

analítica puede originarse en la verificación de cualquier información, comparación e indagación de sus componentes.^{104»}

1.2.5.3.2. Archivos de Auditoría o Legajos

A conocerse existen varios tipos de archivos de auditoría dependiendo de la metodología que desee emplearse, a continuación se mencionan algunos de ellos:

- a. Archivo o Legajo Permanente.- que mantienen la documentación más importante de la entidad que servirá en revisiones posteriores.
- b. Archivo o Legajo Corriente.- que mantiene la documentación más importante del trabajo de auditoría de ese periodo y que no será útil en revisiones posteriores.
- c. Archivo o Legajo de Planificación.- que mantiene documentación relacionada a la fase de planificación.

¹⁰⁴ Capítulo II. Página 11 y 12. CD. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

- d. Archivo o Legajo del Informe.- que mantiene documentación base del informe de auditoría.

1.2.5.4. Finalización

Durante esta fase es importante actualizar los procedimientos de planificación para verificar la existencia o no de hechos posteriores que indiquen la necesidad de realizar pruebas de auditorías adicionales o alcances a las ya realizadas. De igual manera durante esta etapa se verifica que el alcance de la revisión siga siendo el mismo, en caso de cambios se realizarás las modificaciones a la planificación inicial que sean requeridas.

En esta fase se determina con más exactitud el impacto económico del caso de fraude encontrado y sus repercusiones a futuro.

1.2.5.5. Informe de Auditoría Forense

Finalmente los hallazgos y resultados del trabajo realizado se presentan a la administración o usuarios del informe de auditoría forense. Este informe contendrá no contendrá una opinión, sino información respecto al hecho de investigación en particular. De ser necesario o requerido por la administración se presentarán las pruebas o evidencia hallada que respalda

dicho reporte. Ver modelos de informe de auditoría forense en el anexo VI ilustrativo a este documento.

1.2.6. Técnicas y procedimientos de Auditoría Forense

Las técnicas y procedimientos a emplearse serán las mismas empleadas para los programas de auditoría financiera, siendo lo más importante la adecuada selección en base al criterio y perspicacia del auditor conforme indica el siguiente extracto:

“La selección de las técnicas más apropiadas para cada caso estará de acuerdo al criterio del auditor, sin embargo, una buena orientación es la de seleccionar la que brinde la mejor calidad de prueba con el menor uso de recursos.^{105,}”

A continuación un concepto sobre las técnicas y procedimientos de auditoría forense que resume su utilidad e importancia:

“... son las herramientas prácticas de investigación, estudio y evaluación que utiliza el auditor forense para obtener la evidencia que fundamenta de manera adecuada los resultados de su trabajo. Lo expuesto se complementa con los procedimientos de la investigación que son el conjunto de instrucciones para la investigación que se aplican en forma sistemática y lógica para que se logren los resultados de estudio y examen previstos.^{106,}”

¹⁰⁵ Capítulo VI. Página 79. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

¹⁰⁶ *Ibíd*em

A continuación la clasificación de estas técnicas según el Instituto Latinoamericano de Ciencias Fiscalizadoras (ILACIF), actualmente llamada Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores (OLACEFS):

a. “Técnicas de Verificación Ocular:

- a. Comparación
- b. Observación
- c. Revisión Selectiva
- d. Rastreo

b. Técnicas de Verificación Verbal:

- a. Indagación

c. Técnicas de Verificación Escrita:

- a. Análisis
- b. Conciliación
- c. Confirmación

d. Técnicas de Verificación Documental:

- a. Comprobación
 - b. Computación
- e. Técnicas de Verificación Física:
- a. Inspección¹⁰⁷”

1.2.6.1. Comparación

La posibilidad de empleo de esta técnica reside en la factibilidad de comparación de dos cifras o varias, y es aprendida por todos los miembros del equipo de examinadores. A continuación breves extractos sobre esta técnica:

“La comparación establece la relación que hay entre dos o más conceptos.¹⁰⁸”

“Comparar: Observar la similitud o diferencia de dos a o más conceptos.¹⁰⁹”

“Técnica de auditoría de verificación ocular utilizada para establecer la igualdad o disconformidad o contradicción de dos o más cifras,

¹⁰⁷ *Ibíd*em

¹⁰⁸ Capítulo VI. Página 80. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

¹⁰⁹ Capítulo VI. Página 80. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

conceptos u operaciones de carácter financiero o administrativo, con el propósito de determinar la relación que existe entre aquellos elementos, facilitándose, de esta forma, obtener la disponibilidad de evidencias y la formulación de criterios sobre los hechos comparados.^{110,}

“En otras palabras, esta técnica busca encontrar si hay igualdad, correspondencia y proporción entre las cosas o hechos vinculados que se cotejan.^{111,}”

1.2.6.2. Observación

“La observación es considerada la más general de las técnicas de auditoría que se hace extensiva al auditor forense y su aplicación es de utilidad en casi todas las fases del examen. Por medio de ella, el auditor se cerciora de ciertos hechos y circunstancias, principalmente los relacionados con la forma de ejecución de las operaciones, dándose cuenta personalmente, de manera directa o discreta, como el personal realiza ciertas operaciones.^{112,}”

“Por tanto, esta técnica consiste en asegurarse, en forma ocular, de ciertos bienes, recursos, registros o documentos que permite apreciar de la manera en que se ha llevado observando disposiciones legales, normas, políticas y procedimientos de parte de los responsables o encargados del sistema control interno establecido por el organismo de que se trate o al contrario han sido incumplidos o mal aplicados.^{113,}”

¹¹⁰ Página 96. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

¹¹¹ Páginas 96 y 97. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

¹¹² Capítulo VI. Página 81. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

¹¹³ Página 97. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

1.2.6.3. Revisión Selectiva

“La revisión selectiva constituye una técnica frecuentemente aplicada a áreas que por su volumen y otras circunstancias no están comprendidas en la revisión o constatación más detenida o profunda. Consiste en pasar revista relativamente a datos normalmente presentados por escrito.¹¹⁴”

“Técnica de auditoría de verificación documental, consistente en separar mentalmente asuntos o contenidos atípicos o anormales; así como el empleo de una exploración de los datos o partidas que conforman un universo relativo a ciertas áreas que, al buen juicio del Auditor Forense, son proclives a cometerse irregularidades o que tienen una disposición a un mayor riesgo o probabilidad de su ocurrencia.¹¹⁵”

“Todo registro contable o asiento no sujeto a un procedimiento específico de verificación a través de la aplicación de las otras técnicas, debe ser revisado selectivamente por el auditor forense experimentado.¹¹⁶”

“Cualquier dato, inclusive los no financieros, tales como documentos, contratos, actas de sesiones, etc., pueden estar sujetos a la revisión selectiva.¹¹⁷”

¹¹⁴ Capítulo VI. Página 81. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

¹¹⁵ Página 102. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

¹¹⁶ Capítulo VI. Página 82. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

¹¹⁷ Capítulo VI. Página 82. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

1.2.6.4. Rastreo

“Técnica de auditoría de verificación documental que se aplica cuando existen las denominadas pistas de auditoría, sin embargo para su empleo, el Auditor Forense, debe poseer entrenamiento práctico de investigación y búsqueda sobre aquellas huellas, lo que constituye un proceso de ordenamiento lógico en conexión con hechos, documentos u operaciones vinculados entre sí, posibilitando el seguimiento de rastros hasta la culminación de un asunto específico o de una transacción irregular, realizados a través de sistemas informáticos, registros, documentos, contratos o adquisiciones.¹¹⁸”

“El ejemplo más sencillo y típico de esta técnica es seguir un asiento diario hasta su pase a la cuenta de mayor general a fin de comprobar su corrección o viceversa.¹¹⁹”

“Al revisar y evaluar el sistema de control interno es muy común que el investigador seleccione las operaciones o transacciones respectivas y típicas de cada clase o grupo, con el objeto de rastrearlas desde su inicio hasta el fin de sus procesos normales.¹²⁰”

“En Auditoría Forense también se rastrean acciones, pasos, rutinas, costumbres, hábitos del presunto delincuente para obtener evidencia.¹²¹”

1.2.6.5. Indagación

¹¹⁸ Página 101. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

¹¹⁹ Capítulo VI. Página 82. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

¹²⁰ Capítulo VI. Página 82. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

¹²¹ Capítulo VI. Página 82. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

“La indagación consiste en averiguar o inquirir sobre un hecho. El empleo cuidadoso de esta técnica puede determinar la obtención de información valiosa que sirve más como apoyo que como evidencia directa en el juicio definitivo del investigador. Cualquier pregunta dirigida al personal de la entidad auditada o hacia terceros que pueden tener conocimientos sobre las operaciones de la misma, constituye la aplicación de esta técnica.¹²²”

“La respuesta a una sola pregunta es excepcionalmente una porción minúscula el elemento de juicio en el que se puede confiar, pero las respuestas a muchas preguntas que se relacionan entre sí pueden suministrar un elemento de juicio satisfactorio, si todas son razonables y consistentes. Tómese en cuenta que averiguar un asunto difiere sustancialmente de la entrevista como tal que tienen una connotación diferente al hacer Auditoría Financiera, de Gestión y Forense, en cuanto a su objetivo y mecanismo de aplicación; aunque en todos los casos requiere un proceso de planificación y estrategia.¹²³”

“Al aplicar esta técnica hay que tener mucho cuidado cuando se realizan las preguntas o se formulan interrogatorios, tomando en cuenta que previamente se tienen que conocer a quién, cómo, por qué y dónde hacer las indagaciones o las entrevistas.¹²⁴”

1.2.6.6. Análisis

“Técnica de auditoría de verificación escrita, consistente en un examen crítico y minucioso de los elementos o partes de un todo, con el objeto de determinar la naturaleza de las operaciones y si las actividades asignadas se han realizado de acuerdo con los objetivos institucionales establecidos.¹²⁵”

¹²² Capítulo VI. Página 82. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

¹²³ Capítulo VI. Páginas 82 y 83. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

¹²⁴ Página 96. DÁVALOS ARCENALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

¹²⁵ Página 97. DÁVALOS ARCENALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

“Con más frecuencia el análisis se aplica a varias de las cuentas de mayor general de la entidad sujeta a control. El fin del análisis de la cuenta es: determinar la composición o contenido del saldo, o, verificar las transacciones de la cuenta durante el año y clasificarlas de manera ordenada.¹²⁶”

1.2.6.7. Conciliación

“Este término significa poner de acuerdo o establecer la relación exacta entre dos conceptos interrelacionados.¹²⁷”

“Probablemente esta técnica no es muy usual en Auditoría Forense; sin embargo, es posible que en el trabajo de campo el investigador tenga que recurrir a la conciliación, para detectar actos corruptos, especialmente cuando se centra en una sola persona funciones de carácter incompatible.¹²⁸”

“El ejemplo más típico de aplicación de este procedimiento lo constituye la conciliación bancaria, mediante la obtención del saldo según el mayor general y de los libros auxiliares si los hubiere, frente a la información documental obtenida en el o en los bancos depositarios, como fuentes de información externa relacionada e independiente.¹²⁹”

1.2.6.8. Confirmación

¹²⁶ Capítulo VI. Página 83. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

¹²⁷ Capítulo VI. Página 87. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

¹²⁸ Capítulo VI. Página 87. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

¹²⁹ Página 98. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

Constituye una de las mejores fuentes de información, la confirmación con terceros, por lo cual es importante recalcar al encargado de esta tarea durante la ejecución de la auditoría que mantenga un control constante y directo sobre el proceso. A continuación una reseña sobre esta imprescindible técnica de auditoría:

“La confirmación normalmente consiste en cerciorarse de la autenticidad de activos, pasivos, operaciones, etc., mediante la afirmación escrita de una persona o institución independiente de la entidad examinada. Ella se encuentra en condiciones de conocer la naturaleza y requisitos de la operación consultada, por lo tanto, está en capacidad de informar de una manera válida respecto al tema consultado.^{130,}”

“Para que el elemento de juicio obtenido mediante la aplicación de esta técnica tenga valor, es indispensable que el auditor forense mantenga un control directo y completo sobre los métodos para efectuar la confirmación.^{131,}”

La confirmación puede ser:

- “Directa.- cuando es suministrado el valor del saldo de una determinada cuenta, en espera de que a quien se le solicitó la confirmación respectiva, proporcione respuesta sobre la conformidad o disconformidad con el mismo.^{132,}”

¹³⁰ Capítulo VI. Página 83. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

¹³¹ Capítulo VI. Páginas 83 y 84. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

¹³² Página 99. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

- “Positiva.- cuando el cliente luego de ser requerido, para que confirme el saldo o saldos reportados, acepta o se halla conforme con los mismos, en otras palabras se obtiene su aquiescencia o beneplácito.¹³³”
- “Indirecta.- cuando no se le da el valor del saldo al cliente y se solicita que el involucrado informe sobre el mismo.¹³⁴”
- “Negativa.- cuando el cliente simplemente reporta no estar conforme con el saldo presentado o requerido.¹³⁵”

“El auditor está facultado técnicamente para recurrir a esta técnica, respecto a la cual puede insistir por escrito hasta dos veces más.¹³⁶”

1.2.6.9. Comprobación

“La comprobación constituye el esfuerzo realizado para cerciorarse o asegurarse de la veracidad de un hecho.¹³⁷”

“Técnica de auditoría de verificación documental que se aplica con el propósito de obtener evidencia probatoria sobre una operación o transacción específica en cuanto al cumplimiento legal o regulatorio, o también sobre la veracidad de propiedad o autenticidad. Ello es de mucha utilidad cuando a través de flujogramas se puede visualizar

¹³³ Página 99. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

¹³⁴ Página 99. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

¹³⁵ Página 99. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

¹³⁶ Capítulo VI. Página 84. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

¹³⁷ Capítulo VI. Página 84. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

objetivamente si se cierra un ciclo completo de procesos u operaciones, desde su inicio hasta su final.¹³⁸”

1.2.6.10. Computación

“Esta técnica se refiere a calcular, contar o totalizar datos numéricos con el objeto de asegurarse que las operaciones matemáticas sean correctas.¹³⁹”

“Es conveniente puntualizar que esta técnica prueba solamente la exactitud aritmética de cálculo, por lo tanto se requerirán de otras pruebas para determinar la validez de las cifras.¹⁴⁰”

“Sin embargo, el cálculo obliga a operaciones adicionales, por ejemplo: si la tasa de interés o el número de días en un préstamo o en mora son los correctos. Igual labor será cuando se revisa la aplicación de tablas de depreciación, de impuestos, de beneficios sociales, etc. Hay que cuidar la rutina en la que generalmente cae el contador al aplicar cálculos en forma mecánica olvidando de revisar la razonabilidad de las cifras y el buen criterio para su trabajo.¹⁴¹”

1.2.6.11. Inspección

“La inspección involucra el examen físico y ocular de algo. La aplicación de esta técnica es sumamente útil en lo relacionado a la constatación de dinero en efectivo, documentos que evidencian valores, activo fijo y similares. La constatación de activos tales como

¹³⁸ Página 100. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

¹³⁹ Capítulo VI. Página 86. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

¹⁴⁰ Capítulo VI. Página 86. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

¹⁴¹ Capítulo VI. Página 86. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

documentos a cobrar, títulos, acciones y otros similares, se efectúa mediante la técnica de la inspección.¹⁴²”

1.2.7. Otras técnicas

“El arqueo de fondos debe considerarse como una buena alternativa que tiene el auditor forense en su trabajo.¹⁴³”

1.2.7.1. Estadística

“Técnica de auditoría de verificación documental relativa a las matemáticas aplicadas, que proporciona información sobre el comportamiento de operaciones, datos, cifras, volúmenes, ingresos, costos, gastos, preferencias del mercado o tendencias que provienen de la acumulación de información histórica, procesada y homogénea, lo que permite detectar variaciones irregulares que conlleva a profundizar la revisión e investigación sobre casos anormales que detecte el Auditor Forense.¹⁴⁴”

1.2.7.2. Conteo

“Técnica de auditoría forense, que consiste en la operación de cálculo con la cual se determina el valor de una cosa en particular, cuya relación con el de otra magnitud son dadas o conocidas, lo que posibilita establecer, por ejemplo, si los valores de compra o de venta se ajustan a los de plena competencia del mercado de bienes y servicios o si los precios de transferencia son los competitivos frente a

¹⁴² Capítulo VI. Página 86. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

¹⁴³ Capítulo VI. Página 88. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

¹⁴⁴ Página 102. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

los que rigen en los mercados internacionales o con violación a las regulaciones tributarias que rigen sobre el tema.¹⁴⁵

1.2.7.3. Evaluación

“Es el proceso de control por el cual se busca establecer los efectos y el impacto causado en el desempeño del personal de una organización, programa, función o actividad con el propósito de establecer el rendimiento de un ente y el grado alcanzado en el logro de sus objetivos, de su gestión y el trabajo individual del personal, enfocados a establecer el nivel de integridad, efectividad, eficiencia, economicidad y honestidad logrado en cuanto el uso de sus recursos gestionados y, de esta forma, facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas o disuasivas.¹⁴⁶”

1.2.7.4. Entrevista

“Una entrevista es básicamente: Conversación entre dos o más personas con el propósito de obtener información.¹⁴⁷”

“...Una buena entrevista debe: Conducirse lo más cerca posible del acontecimiento o del descubrimiento de los hechos. Centrarse en recopilar la información pertinente más relevante. Conducirse con objetividad e imparcialidad.¹⁴⁸”

¹⁴⁵ Página 103. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

¹⁴⁶ Página 107. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

¹⁴⁷ Capítulo IX. Página 91. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

¹⁴⁸ Capítulo IX. Página 91. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

“... Una entrevista resulta exitosa si el entrevistador logra: Satisfacer los propósitos específicos de la misma, o por lo menos, logra obtener detalles concretos sobre algunos extremos del asunto objeto de la investigación. Establecer un acercamiento con el entrevistado que garantice su colaboración en caso de que sea necesaria una segunda entrevista. Elaborar las conclusiones y recomendaciones que se podrían desprender de la entrevista.¹⁴⁹”

1.2.7.5. *Certificaciones*

“Debido a que la Auditoría Forense debe abarcar y aplicar, sin exclusión alguna, las técnicas que sean necesarias en las circunstancias, para establecer si existen o no procedimientos idóneos, que cada entidad debe implementar en su gestión, lo que le permite determinar si la entidad cuenta con perspectiva de mejoramiento continuo; así como investigar si se han cometido irregularidades o si se ha presentado información alejada de la realidad con propósitos de obtener ventajas económicas, para lo cual se debe obtener testimonios escritos de la propia entidad, lo que respaldará, al Auditor Forense, los reportes sobre cualquier anomalía o reparo que surja con posterioridad a su examen o se haya escapado de su búsqueda o fue imposible detectar en las circunstancias.¹⁵⁰”

1.2.8. *Muestreo Estadístico*

Aunque como se explicó anteriormente esta técnica no se utiliza en el programa de auditoría forense por cuánto al existir indicios o sospecha de fraude en un ciclo o proceso determinado, las revisiones se harán sobre la totalidad de

¹⁴⁹ Capítulo IX. Página 96. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

¹⁵⁰ Página 103. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

documentos soporte dentro del periodo de auditoría revisado, que no siempre será de un año calendario como es el caso de la auditoría financiera.

“Es una técnica básica para el Auditor Forense respecto al estudio fundamentado en datos estadísticos, que permite realizar investigaciones sobre cifras, cantidades o valores, o conjuntos relacionados con cualquier tipo de operaciones y sus variaciones, con lo cual se obtiene resultados confiables y aplicables, según el propósito que se persiga.¹⁵¹”

“Es impráctico y casi imposible llevar a cabo estudios sobre toda una población de datos o de circunstancias, por lo que la solución técnica es llevarlo a cabo basándose en un subconjunto de una población, denominada muestra.¹⁵²”

“El cálculo de probabilidades aplicado a la investigación se ocupa de la posibilidad de encontrar una partida irregular en la muestra que se comprueba. Sin embargo, ese cálculo no garantiza al auditor descubrir la partida equivocada ya que ello debe estar supeditado a la eficacia con la que se efectúe la comprobación, porque si ésta es deficiente, hasta la comprobación del 100% resultará inútil.¹⁵³”

“Sin embargo, para que los estudios estadísticos tengan validez y confiabilidad tanto para el Auditor Forense, como para los usuarios, es preciso que los subconjuntos de datos o muestra, tengan algunas característica específicas que permitan generalizar los resultados hacia la totalidad de un universo o determinada población. Esas características principalmente tienen que ver con la manera como se obtuvieron los

¹⁵¹ Página 100. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

¹⁵² Página 100. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

¹⁵³ Capítulo VI. Página 88. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

datos, cifras o la información y que también tienen que ver con el tamaño y características de la muestra tomada.^{154,}

1.2.9. Síntoma, intuición y sospecha

Normalmente es el propietario de una entidad, o su administrador, quién conoce del giro de negocio y la operación en el día a día quién se da cuenta de que existe algún tipo de anormalidad, ya sea a nivel general en base a los resultados o a hechos puntuales que lo llevaron a dudar sobre rectitud de algún ciclo o proceso. Y enseguida a la contratación de expertos para que investiguen, detecten, prueben si existe un esquema de fraude, e identifique en este proceso a sus perpetradores, cómplices y encubridores.

“Al síntoma se lo define como señal o indicio de una cosa, en su ejemplo más elemental el humo señala la existencia de fuego.^{155,}

“La utilización de los síntomas como práctica de la Auditoría Forense puede ser provechosa, por cuanto el profesional enfatiza en el examen de determinados rubros a base de ciertos indicios o síntomas preliminares.^{156,}

¹⁵⁴ Página 100. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

¹⁵⁵ Capítulo VI. Página 89. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

¹⁵⁶ Capítulo VI. Página 89. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

“En el campo de la Auditoría Forense, la intuición es aplicable en ciertas ocasiones, sin que deba considerarse a ésta como una práctica común y corriente, pero no son pocas las ocasiones en que determinadas predicciones pueden emplearse en el examen. Los profesionales muy experimentados frecuentemente confían en su “sexto sentido” de intuición. Este sería el resultado de su habilidad de reacción rápida ante síntomas que otra persona, con menos experiencia dejaría pasar.¹⁵⁷”

“Esta práctica consiste en la acción, costumbre o actitud de desconfiar de alguna información que por diversas circunstancias especiales no permite se le otorgue crédito suficiente. El profesional no debe mostrar una actitud negativa abierta, pero siempre debe exigir una prueba adecuada de lo examinado.¹⁵⁸”

1.2.10. Investigación

Esta es una cualidad del examinador forense que luego de determinar las pruebas a realizarse para detectar el fraude, procederá a recabar aún más para que no le queden dudas sobre si un ciclo o proceso se encuentra bien llevado. A continuación algunos extractos que permiten una comprensión aún más profunda:

“Es de conocimiento generalizado, que los últimos desastres y fraudes económicos, en gran medida, se atribuyen a los obsoletos modelos tradicionales de control interno y a la ausencia de una eficaz gestión y evaluación sobre riesgos financieros, lo que se vio reflejado últimamente en grandes fraudes y enormes fallas de gestión financiero provocando la

¹⁵⁷ Capítulo VI. Página 89. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

¹⁵⁸ Capítulo VI. Página 90. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

más desastrosa crisis económica mundial, saliendo a flote nuevamente la generalizada ineficiencia administrativa corporativa e inmoralidad pública superando con creces la crisis ocurrida en los años treinta del siglo anterior.¹⁵⁹”

“La ausencia de técnicas investigativas que midan los riesgos económicos y prevea sus fatales consecuencias, es la raíz y la causa principal para que se hayan cometido fabulosos desastres financieros, arrastrando materialmente a todos los países del mundo a un fenomenal problema económico, echando por el suelo varias teorías sobre de control tradicional y de orden financiero que sustentaban la economía de mercado a nivel mundial.¹⁶⁰”

“Para minimizar tales riesgos, hoy existen varios métodos de investigación y técnicas de evaluación, los mismos que se conjugan íntimamente con nuevos modelos de control interno, cuyas técnicas e investigación sobre la materia, según estudiosos sobre el tema, se resumen y puntualizan a continuación:¹⁶¹”

1.2.10.1. Investigación Aplicada

La investigación aplicada está basada en una comprensión profunda de la entidad a ser auditada, sus ciclos transaccionales contables y también sus procesos administrativos, con el objetivo de identificar debilidades existentes y sobre las mismas realizar revisiones exhaustivas y profundas de la

¹⁵⁹ Página 91. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

¹⁶⁰ Página 91. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

¹⁶¹ Página 91. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

información y la gestión realizada por personal interno. A continuación un breve extracto sobre este tipo de investigación:

“Son indagaciones asociadas con el riesgo inherente que permite visualizar lo acaecido en una organización o el beneficio que se puede obtener producto de los resultados de tales indagaciones y adoptar oportunamente las acciones correctivas que sean del caso, relacionadas con el riesgo inherente.¹⁶²”

1.2.10.2. Investigación Básica

Aquella que será realizada por el personal menos experto del equipo de examinadores, con el objetivo de que logre entrenarse en esta destreza. A continuación un extracto que aclara cualquier duda:

“También denominada investigación pura, es aquella que no tiene una aplicación inmediata en el momento en que se termina la misma, pero que tarde o temprano conduce a alguna aplicación valiosa al mediano o largo plazo.¹⁶³”

1.2.10.3. Investigación Comparativa

¹⁶² Página 92. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

¹⁶³ Páginas 92 y 93. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

Este tipo de investigación usualmente es llevada a cabo por el encargado del equipo quien al gozar de mayor entrenamiento y experiencia en casos de fraude puede identificar posibles esquemas de fraude al conocer claramente como son llevados los ciclos transaccionales contables y sugerir pruebas y revisiones específicas para detectar, descubrir y probar el fraude, mediante técnicas de comparación de cifras y porcentajes, así como información cualitativa. A continuación dos breves extractos sobre este tipo de investigación:

“Es aquella investigación que permite enfrentar magnitudes, cifras, volúmenes, costos, beneficios, etc., con el fin de verificar si hay desigualdades o diferencias significativas con la información bajo verificación de un Auditor Forense, sobre cuyos fundamentos se puede establecer si hay o no conformidad con aquellos datos y poder determinar sus causas y efectos, tomar medidas para corregir oportunamente cualquier clase de desviaciones o irregularidades que se hayan detectado.¹⁶⁴”

1.2.10.4. Investigación Cualitativa

La investigación cualitativa está enfocada al análisis cualitativo de las cifras, y por otra parte a los perfiles del personal entrevistado dentro del proceso de ejecución de auditoría, con el objetivo de obtener algún indicio sobre los

¹⁶⁴ Página 93. DÁVALOS ARCENALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

perpetradores, cómplices y encubridores del esquema de fraude. A continuación un breve extracto que resumen lo indicado:

“Se basa en un método de carácter inductivo, pues es la investigación cuantitativa en la que se acopian y analizan datos cuantitativos sobre las variables que se relacionen con una determinada indagación. La investigación cualitativa evita la cuantificación numérica, pero si tiene que ver, por ejemplo, con la buena o mala imagen empresarial y el comportamiento ético de las personas investigadas.¹⁶⁵”

1.2.10.5. Investigación Cuantitativa

La investigación cuantitativa como su nombre lo indica está enfocada en el estudio y análisis de datos numéricos, en este caso el resultado es concluir si existen anomalías en alguna parte del proceso contable o administrativo que requiera mayor indagación.

“Es un método deductivo asociado frecuentemente con la investigación cuantitativa, que parte de la recolección y del análisis de datos cuantitativos sobre variables que se presentan y pueden efectuarse en determinadas circunstancias.¹⁶⁶”

¹⁶⁵ Página 93. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

¹⁶⁶ Página 94. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

1.2.10.6. Investigación Histórica

“Técnica que bien puede aprovechar la Auditoría Forense de manera preferente, consistente en la aplicación simultánea de varias prácticas de averiguación, indagación, inspección, entrevistas, reconstrucción de actos y/o verificación de documentos susceptibles a prácticas erróneas o el cometimiento de actos incorrectos que, junto a otras actividades de comprobación necesarias en las circunstancias, posibiliten viabilizar el descubrimiento de la verdad o exactitud de lo ocurrido.¹⁶⁷”

1.2.10.7. Investigación de campo

“Esta clase de investigación consiste en la extracción de datos tomados de documentos, registros o de las operaciones propias de cada entidad examinada, con la aplicación de técnicas combinadas de investigación. Este tipo de indagación de campo se fundamenta en informaciones obtenidas directamente de la realidad, permitiéndole al Auditor Forense asegurarse de las condiciones reales y la medición pertinente de los documentos y datos obtenidos en su investigación.¹⁶⁸”

“Según la aplicación de las técnicas combinadas que se utilice, las investigaciones pueden tener el carácter de: exploratorias, descriptivas, explicativas y evaluativas.¹⁶⁹”

¹⁶⁷ Página 94. DÁVALOS ARCENALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

¹⁶⁸ Páginas 94 y 95. DÁVALOS ARCENALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

¹⁶⁹ Página 95. DÁVALOS ARCENALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

1.2.10.8. Investigación Empírica

“Son aquellas investigaciones sustentadas en observaciones prácticas que permiten descubrir algo velado o probar una hipótesis. La investigación empírica generalmente se relaciona con la acumulación de datos obtenidos al realizar determinados análisis y raciocinios tendientes a establecer el significado o la realidad específica de lo inquirido.¹⁷⁰”

“Esta técnica puede proveer, al Auditor Forense, de alguna certeza sobre las condiciones o hechos investigados, mediante el manejo y aplicación de métodos perspicaces o de buen criterio, pero es preciso considerar que estas tácticas, comúnmente, para probar una hipótesis en forma sistemática y establecer causas y efectos, se debe realizar sobre la base de un buen manejo y comprensión de los cambios que pueden derivarse de normas legales aplicadas, sistemas, procesos, actividad y operaciones.¹⁷¹”

“La repetición de un hecho irregular, es otra particularidad que debe llevar al Auditor Forense a incluir una investigación experimental. Los resultados son válidos si están sustentados en deducciones lógicas y de las pruebas obtenidas por el Auditor Forense.¹⁷²”

1.2.11. Consolidación

¹⁷⁰ Página 95. DÁVALOS ARCENALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

¹⁷¹ Página 95. DÁVALOS ARCENALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

¹⁷² Páginas 95 y 96. DÁVALOS ARCENALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

“La consolidación contable es una las actuales reglas de la contabilidad superior, tanto más necesaria en esta época de la globalización mundial, pues cada día se hace más obvia la necesidad de presentar la real situación económica, financiera, patrimonial y las cuentas de resultados de las organizaciones corporativas y de las sociedades que cotizan en las bolsas de valores internacionales.^{173,}”

“Únicamente en función de la información contable individual y consistente, de cada una de las sociedades que lo integran, es posible llegar a conocer la verdadera posición financiera de aquellos entes y así poder conocer, en forma uniforme, la real situación económica de las empresas o entes económicos, sin importar su ubicación geográfica o la jurisdicción que los enmarca, frente a la complejidad de los mercados de bienes o de servicios nacionales e internacionales.^{174,}”

“De conformidad con la normativa internacional aplicable referida a la conciliación de cuentas, se debe cumplir con la exigencia de presentar adecuadamente el patrimonio, la situación financiera y los resultados de las empresas incluidas en la consolidación, tal como si se tratara de una sola empresa o institución.^{175,}”

“El objeto de la consolidación de cuentas es convertir dicha información individual, de las entidades del grupo consolidable, en una información que debe contener el conjunto consolidado y conformado por todas ellas, como si se tratase de un solo ente contable.^{176,}”

“Sin embargo cada sociedad o empresa integrante del grupo consolidado debe sintetizar la información sobre su situación patrimonial, económica, financiera y de resultados de sus operaciones, a través de la presentación de sus respectivos balances y cuentas anuales de resultados.^{177,}”

¹⁷³ Página 103. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

¹⁷⁴ Página 104. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

¹⁷⁵ Página 104. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

¹⁷⁶ Página 104. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

¹⁷⁷ Página 104. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

Se cuentan tres métodos de consolidación:

- a. “Método de Integración Global.- que comprende todas las operaciones conducentes a la obtención de los estados financieros consolidados.¹⁷⁸”
- b. “Método de Integración Proporcional.- que es aplicable en un grupo de sociedades, en el cual la sociedad dominante ejerce distinto grado de influencia sobre las sociedades en las que participa, lo que obliga a establecer en términos claros, la naturaleza e importancia del control que ejerce la matriz.¹⁷⁹”
- c. “Método de Puesta en Equivalencia.- que es el que completa y mejora la información contable ofrecida por un grupo de empresas al incorporar cuentas consolidadas, entre las cuales alguna sociedad del grupo asociado ejerce una influencia o control notable.¹⁸⁰”

“Entonces no cabe duda que consolidar, en su aspecto técnico, consistente en sumar contablemente la información contenida en los estados financieros de las empresas o sociedades del grupo, dependientes o subsidiarias de la matriz con la exclusión de las cuentas patrimoniales y presentar dichos balances, como si se tratara de una sola entidad.¹⁸¹”

1.2.12. Indicadores de Fraude

¹⁷⁸ Página 104. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

¹⁷⁹ Páginas 104 y 105. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

¹⁸⁰ Página 105. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

¹⁸¹ Página 105. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

Es importante conocer el perfil de un defraudador, y estar atento especialmente al comportamiento de los miembros de la organización. Es evidente que un auditor mientras más experiencia tenga contará con un “ojo auditor” más aguzado, sin embargo se debe aprender a mantener esta actitud en todo momento desde el inicio en esta noble labor, tal como indica el siguiente extracto:

“Quienes cometen fraude suelen mostrar ciertos comportamientos o características que pueden servir como señales de advertencia o señales de alerta también llamadas “banderas rojas” (red flags, en inglés). Por ejemplo algunos perpetradores se muestran inusualmente irritables, algunos comienzan a gastar abundantemente y otros se tornan cada vez más equívocos sobre sus actividades. Sin embargo, la presencia de estos síntomas no significan en sí que un fraude esté teniendo lugar o se dará a futuro.^{182,}”

A continuación un detalle útil sobre los potenciales indicadores de fraude:

- a. “Cambios excesivos en los principios de contabilidad, o no prestar atención a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (GAAP)
- b. “Cambios de personal de contabilidad en exceso, no justificados pueden ser un alerta para prevenir que empleados conozcan mucho del sistema.

¹⁸² Página 13. Publicación “Auditoría Interna y Fraude” auspiciada por el Instituto de Auditores Internos Ecuador y el Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors - IIA en inglés)

- c. El rehusarse a permitir una auditoría dependiente, o intentar dirigir la auditoría, o investigación puede ser una indicación para esconder problemas.
- d. La destrucción excesiva de documentos controlados no debe ocurrir, aunque el error es dado como excusa, a menudo. Estar a la expectativa de facturas fuera de secuencia, tanto de facturas no numeradas donde el número correlativo de serie es la regla, como en los archivos de las mismas. Las posibilidades incluyen documentos falsificados o robados.
- e. Un número excesivo de copias de facturas en archivo deben llevar a más preguntas. Es muy simple alterar facturas con correctores o correctores fluidos similares a la copia de la factura, destruyendo el original. El atentado puede ser manipular el trazo de auditoría, o cometer el fraude por medio de la alteración. Asegurar copias de facturas internas y externas para comparaciones futuras.
- f. Cheques comerciales individuales en exceso para hacerlos efectivo. Aunque algunos cheques para cambiarse pueden ser necesarios por conveniencia, un porcentaje en exceso es cuestionable, desde el momento que ciertos negocios comercializan entre sí, los cheques pagaderos directamente a la persona indicada constituyen un mejor recibo. Cuando dichos cheques muestran un segundo endoso, la sospecha es mayor.
- g. Un patrón de segundos endosos en cheques en planilla puede indicar una práctica normal de un negocio que hace efectivos los cheques de sus empleados, etc. Sin embargo, puede ser también una indicación de esquemas de efectivo, u otras actividades ilícitas.
- h. Excesiva conversión periódica de efectivo y artículos de cambio puede ser parte de un esquema para distraer capitales y esconder huellas. (Artículos de cambio incluyen cheques de caja, cheques en dólares, etc.)
- i. Transacciones de efectivo en exceso es una práctica de negocios mal administrada, la pregunta es porqué.

- j. Si los activos son transferidos o vendidos por lo que parece ser menos que adecuado, esto puede ser indicio de una transacción fingida sin realidad económica. Negocios que existen para ganar y nada en contravención de esta meta, deben ser cuestionados.
- k. La venta de activos, pero la posición es mantenida. Una venta real, o una transacción fingida? Más que una relación de comprador, o vendedor?
- l. Cheques fechados posteriormente son una posible indicación de problemas de efectivo, o de un cheque fraudulento.
- m. La falta de documentos justificados o de documentación de apoyo indica que las compras pueden no haberse efectuado, o que la mercadería pudo haber sido robada.
- n. Deudas excesivas por escrito pueden indicar un esquema para un empleado compartir una coima con un conspirador externo.
- o. Desechos excesivos, o mercadería dañada puede indicar un esquema entre ciertos empleados y compradores/embarcadores, similar a los de las deudas.
- p. Préstamos no pagados en exceso a empleados irregulares debe ser examinado cuidadosamente, porque puede ser que no exista los préstamos. Los documentos que testifican el carácter de los pagos como préstamo, aun a oficiales, son inadecuados cuando se sospechan de fraude. Toda documentación debe estar presente. Busque el historial de repago.
- q. Obstáculos e hipotecas antes de una quiebra puede indicar la posibilidad de hipotecas de compañías relacionadas entre sí, o transacciones fingidas utilizando la armazón de corporaciones para

proteger los activos y reclamos de propiedad; posibilitan la creencia de una quiebra planeada, o fraudulenta.

- r. Gastos de carga insuficientes y en exceso, relacionados a inventarios comprados, o ventas, puede indicar que las compras han sido pagadas a través de medios no reflejados en los libros, o del inventario de compras, o ventas realizadas en efectivo no guardado. Esto también puede indicar la posibilidad de activos desviados y/u operaciones escondidas por los empleados, o a la gerencia.

- s. Cuando un inventario es de un artículo que produce una entrada material, debe elevarse de consentimiento cuando las proporciones del componente están fuera de los límites aceptables. Por ejemplo, asumamos que un artículo “X”, es comprado por cada artículo “Y” para hacer un producto “Z”. Los archivos reflejan la compra de 1000 X y 500 Y, debe de ser objeto de un examen escrutinado. Ejemplo, incrementos significativos en el consumo de energía en una compañía manufacturera sin el incremento correspondiente en producción, o ingreso. Este tipo de observaciones pueden aplicarse a otras proporciones que están fuera de línea, con historia del pasado o normas de industria (proporción de ganancia bruta)

- t. Falta de reconciliación de estados bancarios, o un conflicto de responsabilidades de parte de una persona desarrollando reconciliaciones (manejo de efectivo y desarrollo de reconciliaciones, etc.)

- u. Un número excesivo de cuentas de cheques sin un propósito de negocio existente, puede indicar la posibilidad de bienes locales y/o técnicas gerenciales de efectivo fuera de la ciudad, pagando desde un banco distante, o puede indicar un tema de aglomeración de cheques. En el último caso, las reconciliaciones de efectivo son necesarias.

- v. Un número excesivo de empleados que se dedican a la producción, o un cambio de empleados sin necesidad aparente/incremento de ingresos es indicativo de un esquema de pagos fantasma para generar efectivo. Esto puede ser un fraude contra un cliente, o el gobierno donde los términos del contrato son por costo más calidad convenida.

- w. Los negocios que operan con propósitos económicos no aparentes están fuera de lo común, desde el momento que los negocios se crean para producir ganancias. Enrolarse con compañías con poca, o no viabilidad económica cae en la categoría de sospecha.

- x. El tratar con subsidiarios de manera excesiva debe alertar al investigador, o auditor a la posibilidad de que existen gastos cuestionables, o el uso de cuentas por pagar para liberar efectivo, etc. Puede también intentar generar la apariencia de ingreso.

- y. El uso de personal de gerencia, tales como directorios entrelazados, egos alterados, etc., para ocultar controles de propiedad y así encubrir conflicto de intereses organizativo.

- z. Tendencias inapropiadas con relación a otros eventos, tales como un declive en el número de inspectores de control de calidad cuando se recibe un contrato grande, debe ser cuestionable.

- aa. Una falta significativa de controles internos puede indicar que una práctica cuestionable está escondiéndose. Hay que recordar que una de las reglas básicas para que los negocios existan, para recibir utilidades. Observe acciones en contra de este propósito.

- bb. La falta de licitación competitiva puede esconder situaciones de conflicto de intereses, o cimás.

- cc. Los cambios significativos y cuestionables en la llave de proporciones financieras indica problemas en potencia.¹⁸³

¹⁸³ Anexo Indicadores de Fraude Digital. Página 41. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

1.3. PREVENCIÓN Y RECUPERACIÓN DEL FRAUDE CORPORATIVO

Organizaciones como el Banco Mundial (BIRF Banco Interamericano de Reconstrucción y Fomento), el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la FraudOrg (Organización estadounidense contra el fraude), la US Securities and Exchange Comisión (SEC, por sus siglas en inglés), la Comisión Económica para América Latina CEPAL (ECLAC, por sus siglas en inglés), la Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI, por sus siglas en inglés), la Corporación Financiera Internacional (IFC, por sus siglas en inglés). La OLACEFS Organización Latinoamericana del Carbide de Entidades Fiscalizadoras Superiores – Ex ILACIF Instituto Latinoamericano de Ciencias Fiscalizadoras. La OLACEFS abarca a las EFS también conocidas como ISA Institución Superior de Auditoría OSC Organismo Superior de Control; y, abarca a tribunales de cuentas, contralorías, cortes de cuentas, oficinas del auditor general, **(OJO NO ESTÁN CADNADA Y USA PORQUE HABLAMOS DEMASIADO Y PRODUCIMOS POCO A LOS CONGRESOS)** las Naciones Unidas (ONU, por sus siglas en inglés), el American Institute of CPAs (AICPA, por sus siglas en inglés), la Asociación de Examinadores Certificados (ACFE, por sus siglas en inglés), el Instituto de Auditores Internos (IIA, por sus siglas en inglés), la National Association of Accountants (NSA, por sus siglas en inglés), entre otras mantienen entre sus corolarios la lucha contra la corrupción y el fraude desde diferentes perspectivas, unas educativas y didácticas, a través de publicaciones, otras a través de foros y conferencias a nivel mundial.

Lo más importante es observar que es un tema que nos atañe a todos pues, las crisis globales se deben principalmente a este cáncer de nuestra sociedad, la falta de ética, de escrúpulos, y el mero interés mercantilista y de enriquecimiento a cualquier costo. Para frenar este cáncer ya se han puesto en marcha diferentes estrategias, a continuación las de mayor renombre y utilidad:

1.3.1. El Gobierno Corporativo

Los escándalos más conocidos de fraude obligaron a accionistas, directorios, autoridades, y gobiernos a prestar mayor atención al sistema de control interno de sus organizaciones ya sean públicas o privadas, el inicio para que surja el COSO I, como fue producto del escándalo de la empresa de gas y electricidad: ENRON, este sistema parte de un Gobierno Corporativo con metas y objetivos claros. A continuación una completa definición sobre lo que implica un gobierno corporativo y su importancia:

“Es el conjunto de procesos, actividades, incentivos y salvaguardas de una organización pública o privada, que actúan con un determinado patrón de conducta, dirigido y utilizado para lograr que se cumpla el objetivo principal de los accionistas o propietarios corporativos, cual es la generación de riqueza patrimonial, cuya responsabilidad básica en este tipo de organización es conseguir beneficios propios para sus propietarios; así como la conservación de los derechos de aquellos, siempre que se enmarque dentro de regulaciones legales y de libre competencia o, en el ámbito estatal, se obtenga el crecimiento per – cápita

y la obtención de los objetivos, según la planificación estratégica establecida y las políticas de desarrollo social y económico del Estado¹⁸⁴”.

Partiendo de esta definición es importante recalcar que la planificación estratégica así como las acciones de las empresas en diversos frentes, como el social, el ambiental, el económico no debe quedar impreso en el papel solamente sino convertirlo en parte de nuestra cultura empresarial, en el día a día contribuirá a contar con directivos y empleados más comprometidos, pues se sentirán parte de una organización íntegra que no solo imprime frases sino que actúa.

Por otro lado es importante enfatizar que el Gobierno Corporativo no actúa solo, pues debe ir combinado de la implementación de un sistema de control interno adecuado, así como evaluaciones periódicas de riesgo de fraude, tal como se indica en el siguiente extracto:

“Lo importante es destacar que el gobierno corporativo no es un instrumento individual sino más bien un concepto que incluye el debate sobre las estructuras apropiadas de gestión y control de las empresas. También incluye las reglas que regulan las relaciones de poder entre los propietarios, el consejo de administración, la administración y, por

¹⁸⁴ Página 113. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

último, pero no por ello menos importante, partes interesadas tales como los empleados, los proveedores, los clientes y el público en general.¹⁸⁵”

1.3.2. Ley Sarbanes Oxley

Ley estadounidense llamada “Sarbanes-Oxley Act of 2002” en inglés, o bajo las abreviaturas SOX, SarbOX o SOA, entra en vigencia el 30 de julio del 2002, que surge a raíz de los escándalos de Enron Corporation, Tyco International, World Com, y Peregrine Systems en el mencionado país, que redujeron a cero la confianza en la contabilidad y la auditoría, con el fin de monitorear de manera rigurosa las empresas que cotizan en bolsa y proteger a sus inversionistas. Debe su nombre al Senador Demócrata Paul Sarbanes y al Congresista Republicano Michael G. Oxley. A continuación una breve descripción de su razón de ser:

“La ley estadounidense “Sarbanes-Oxley Act” tiene como objetivo generar un marco de transparencia para las actividades y reportes financieros de las empresas que cotizan en Bolsa, y darle mayor certidumbre y confianza a inversionistas y al propio Estado. Además aborda defectos y lagunas del sistema de información financiera empresarial,...¹⁸⁶”

Esta compleja ley fue diseñada para:

¹⁸⁵ N.R. Narayana Murthy, presidente del Comité sobre Gobierno Corporativo, Junta de Valores y Bolsas de India, 2003. http://es.wikipedia.org/wiki/Gobierno_corporativo

¹⁸⁶ Página 1. Publicación “Ley Sarbanes-Oxley Act (SOX, SOA), de Federico Iturbide. www.cybsec.com

- a. “Recuperar la confianza del inversionista en el mercado de capitales;
- b. Ayudar a eliminar el estados financieros fraudulentos en compañías públicas que cotizan en bolsa;
- c. Incrementar significativamente las penas para el fraude contable corporativo.^{187”}

A través de esta ley se crea una entidad pública llamada “the Public Company Accounting Oversight Board”, en inglés, cuya función es la de regular a las empresas de auditoría (FPA Firms Privadas de Auditoría). Entre otros temas incluye requerimientos de la US Securities and Exchange Commission SEC, por sus siglas en inglés, entidad reguladora de las empresas que cotizan en bolsa de valores. Adicionalmente se tratan temas de independencia de las firmas de auditoría, el gobierno corporativo y la transparencia financiera. A continuación un extracto que describe algunos de sus tratos:

“Esta impronta legal está asociada directamente con las responsabilidades inherentes a la naturaleza y trascendencia de los entes financieros y etnidades públicas pues se hallan involucrados los consejos de administración, los directivos de empresas, los bancos de inversión, los analistas financieros y, de manera general, cada uno de quienes intervienen en las sociedades que cotizan en el mercado americano y, de un modo importante, comprende y versa sobre la actividad y las regulaciones a los que deben sujetarse los Auditores Financieros, también denominados Auditores de Cuentas.^{188”}

¹⁸⁷ Traducido de la Página 645. WELLS, Joseph T. (2007). *Encyclopedia of Fraud*. Texas, Estados Unidos: Association of Certified Fraud Examiners ACFE. 3ra. Edición.

¹⁸⁸ Página 120. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

Cabe destacar que en su conferencia Rafael Ruano dice: “Ahora el control no es una práctica sino que es ley” (VER EL ARCHIVO DE RUANO LA TRANSCRIPCIÓN CORRECTA.

Se conoce como la ley más importante para frenar la inmoralidad pública y supuso una revolución en lo que respecta a la importancia de un sistema de control interno adecuado para las organizaciones. A continuación un extracto que expone estos criterios con mayor claridad:

“..., el gobierno de Estados Unidos aprobó la Ley Sarbanes Oxley, como un mecanismo práctico e idóneo que endureció los controles sobre los entes financieros y organismos corporativos, el rendimiento de cuentas y la estricta fijación de responsabilidades y así devolver a la ciudadanía e inversionistas la confianza perdida en la información financiera.¹⁸⁹”

A continuación un detalle de los requerimientos y cambios más significativos implementados a través de esta ley:

- a. “Creación de la empresa pública de regulación de las firmas de auditoría.

¹⁸⁹ Página 119. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

- b. Requerimientos para ejecutivos senior para cumplir las certificaciones solicitadas por la SEC.
- c. Evaluación de control interno por parte de la administración.
- d. Nuevos estándares para la independencia del comité de auditoría.
- e. Nuevos estándares para la independencia de los auditores
- f. Requerimientos específicos para la presentación de estados financieros
- g. Nuevas protecciones para los denunciantes de fraude corporativo
- h. Penas reforzadas para el crimen de cuello blanco.¹⁹⁰

Su aplicación se deriva a nivel internacional debido a su alcance ya que se aplica a las empresas que cotizan en las bolsas de New York Stock Exchange, NYSE, por sus siglas en inglés, y en la National Association of Securities Dealers by Automatic Quotation, NASDAQ, por sus siglas en inglés, con la supervisión de la US Securities and Exchange Commission, SEC, por sus siglas en inglés, rigiendo para todas las empresas extranjeras que cotizan en las mencionadas bolsas de valores incluyendo casas matrices, subsidiarias y afiliadas, obviamente en cualquier país del mundo. A continuación una breve descripción las secciones de esta ley:

1.3.2.1. Mejoramiento de la calidad de la información pública y sus anexos

En esta sección básicamente la administración se hace responsable por la preparación y presentación de las cifras que constan en estados financieros, el

¹⁹⁰ Traducido de la Página 645. WELLS, Joseph T. (2007). *Encyclopedia of Fraud*. Texas, Estados Unidos: Association of Certified Fraud Examiners ACFE. 3ra. Edición.

sistema de control interno y sus debilidades en la organización, y en general presentación de información contable – financiera confiable y veraz.

1.3.2.2. Reforzamiento de responsabilidades en el Gobierno Corporativo

Se detallan reglas a seguir por los Comités de Auditoría, y se indica el incremento de las comunicaciones directas entre los auditores internos, externos y el Comité de Auditoría. Lo más importante en este apartado es que se exigen dos certificaciones oficiales por parte del CEO (Gerente General) y el CFO (Gerente Financiero), sobre responsabilidad penal y civil sobre la veracidad de las cifras en estados financieros, así como un sistema de control interno adecuado en la organización.

Tómese en cuenta que en el sector privado se conoce como Directorio lo que en el sector público tiene el nombre de cuerpo colegiado, directorio, consejo de facultad, concejo provincial, concejo municipal

1.3.2.3. Desempeño y comportamientos éticos exigibles; mayor responsabilidad en el empleo indebido de información confidencial

A continuación un resumen de este requerimiento:

- “Se declara en forma explícita la ilegalidad de cualquier actuación o consejo de un directivo destinados a influir de forma fraudulenta, coacción, manipulación o intencionalmente pretender engañar o confundir a los auditores.
- Cualquier agente que, por sus funciones, disponga de información reservada, estará sometido a exigencia de información en forma ágil y veraz.
- Obligatoriedad de someterse a un Código de Ética específico para los Ejecutivos del área financiera.
- Incumplimientos al Código de Conducta o sus enmiendas, debe acarrear la obligación de ser divulgados interna y públicamente.
- Amparo especial para los denunciantes anónimos de conductas ilícitas e irregulares. No podrán sufrir ninguna retaliación o ser perseguidos los denunciantes de fraudes o de actos financieros irregulares.
- Se concede protección especial a los denunciantes de este tipo de irregularidades.¹⁹¹”

1.3.2.4. Supervisión a las actuaciones en los mercados cotizados

En su sección 101 crea la entidad pública de supervisión de firmas de auditoría independientes llamada “Public Company Accounting Oversight Board”, PCAOB, por sus siglas en inglés para que establezcan estándares de auditoría,

¹⁹¹ Página 123. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

controles de calidad, normas de ética e independencia. Esta entidad se encuentra conformada por dos CPAs (Contador Público Autorizado) y tres no CPAs, y es administrada por la US Securities and Exchange Commission SEC, por sus siglas en inglés. Los estrictos reportajes a emitirse por esta entidad están contenidos en la sección 103.

1.3.2.5. Incremento del régimen sancionador, asociado al incumplimiento de los estándares establecidos

Esta sección merece especial atención pues agrega sanciones penales para quienes cometan fraude, a continuación lo que se establece:

- “Reintegrar los incentivos cobrados o los beneficios efectivizados en la venta de acciones que hayan realizado el Consejero Delegado (CEO) o por el Director Financiero (CFO) y recibidos sobre la ase de una información financiera fraudulenta o que sea necesario realizar reevaluaciones, ajustes o correcciones.
- Contemplar plazos más largos para perseguir un fraude financiero cometido y/o identificado como tal.
- Presentar los aspectos significativos de la situación financiera y los resultados de las operaciones del emisor.
- Responsabilidades ineludibles para CEO Y CFO de certificar los informes financieros públicos periódicos, bajo su responsabilidad penal.
- Cumplimiento de todos los requisitos establecidos en la Ley SOX, sobre Acciones – Securities Exchange, Acta 1934.

- Responsabilidad penal por manipular, alterar o destruir documentos o impedir, de otra manera, una investigación oficial.
- Responsabilidades penales a cualquier persona que altere documentos, simulaciones, incluyendo registros, contratos, facturas, etc., con la intención de impedir investigaciones, deformar o destruir las pistas o evidencias de auditoría.
- Incremento significativo de las sanciones al personal contable y financiero por negarse a testificar, facilitar documentación o no cooperar con investigaciones de auditoría.¹⁹²,

1.3.2.6. Aumento de exigencia y presión sobre la independencia efectiva de los auditores

Probablemente esta exigencia en la cual se enfatiza el requerimiento ineludible de independencia del auditor externo para con la organización auditada nace a raíz de los grandes escándalos como el de Enron Corporation que implicó el cese de operaciones de la firma de auditoría Arthur Andersen, que en aquel tiempo era considerada como una de las más grandes a nivel mundial, sino la más grande. El caso de Enron Corporation se comenta a profundidad en el Anexo I de este documento.

¹⁹² Páginas 124 y 125. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición

1.3.3. COSO I

Para cumplir los requerimientos de la ley Sarbanes Oxley se cuenta con el COSO, llamado así debido a que fue elaborado por el Comité de Organizaciones Auspiciantes (Committee of Sponsoring Organizations) de la Comisión Nacional de Reportaje Financiero Fraudulento (National Commission of Fraudulent Financial Reporting), llamada comúnmente como la Comisión Treadway (Treadway Commission), organización establecida en 1987, creada con el propósito de definir la responsabilidad del auditor en la prevención y detección de fraude. Esta comisión fue creada por varias organizaciones profesionales de auditoría: el Instituto Americano de CPAs (American Institute of CPAs, AICPA, por sus siglas en inglés), el Instituto de Auditores Internos (Institute of Internal Auditors, IIA, por sus siglas en inglés), y la Asociación Nacional de Contadores (National Association of Accountants, NSA, por sus siglas en inglés). A continuación las recomendaciones que realizaron para evitar la presentación de estados financieros fraudulentos:

- a. “Un comité de auditoría mandatorio independiente conformada por directores externos”.
- b. Una carta escrita que contenga las obligaciones y responsabilidades para el comité de auditoría.
- c. El comité de auditoría debe tener recursos adecuados y autoridad para llevar a cabo sus responsabilidades.

- d. El comité de auditoría deberá mantenerse informado, vigilante y efectivo.¹⁹³”

En 1992, se forma el Comité de Organizaciones Auspiciantes para apoyar la implementación de la Comisión Treadway, y es entonces cuando emite el documento Marco Integrado - Control Interno (Internal Control – Integrated Framework, en inglés). Para la realización de este documento estuvieron involucradas las siguientes organizaciones: la Asociación Nacional de Contadores (National Association of Accountants, NSA, por sus siglas en inglés), el Instituto Americano de CPAs (American Institute of CPAs, AICPA, por sus siglas en inglés), el Instituto de Ejecutivos Financieros (Financial Executives Institute por su nombre en inglés), el Instituto de Auditores Internos (Institute of Internal Auditors, IIA, por sus siglas en inglés), y el Instituto de Contadores Administradores (Institute of Management Accountants, por su nombre en inglés), y fue creado para aplicarse en cualquier tipo de organización ya sea pública o privada, independientemente de su tamaño. Este documento fue rápidamente acogido por organizaciones del sector público y privado en Estados Unidos de Norte América, así como el Banco Mundial o el Banco Interamericano de Desarrollo BID (IDB, por sus siglas en inglés), y luego por organizaciones en Latinoamérica y resto del mundo.

A continuación la definición de control interno que provee el reporte COSO:

¹⁹³ Traducido de la Página 211. WELLS, Joseph T. (2007). *Encyclopedia of Fraud*. Texas, Estados Unidos: Association of Certified Fraud Examiners ACFE. 3ra. Edición.

“control interno es un amplio proceso definido... diseñado para proveer seguridad razonable respecto al logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Confiabilidad de los reportes financieros
- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Cumplimiento de leyes y regulaciones¹⁹⁴”

El reporte COSO cuenta con cinco componentes, su evaluación sobre su efectividad determinará si una organización cuenta con un sistema de control adecuado o no. A continuación la descripción de cada uno:

1.3.3.1. Ambiente de Control

“El ambiente de control determina el tono moral de una organización, influenciando la conciencia de control de una organización y proveyendo una fundación para el resto de componentes de control. Este componente toma en cuenta si los gerentes y empleados en la organización demuestran integridad en sus actividades.¹⁹⁵”

El reporte COSO indica que el adecuado sistema de control interno de la organización depende de la administración, de su ejemplo. A continuación un detalle de lo que la administración tendrá en cuenta para lograr un sistema de control adecuado:

¹⁹⁴ Traducido de la Página 212. WELLS, Joseph T. (2007). *Encyclopedia of Fraud*. Texas, Estados Unidos: Association of Certified Fraud Examiners ACFE. 3ra. Edición.

¹⁹⁵ Traducido de la Página 212. WELLS, Joseph T. (2007). *Encyclopedia of Fraud*. Texas, Estados Unidos: Association of Certified Fraud Examiners ACFE. 3ra. Edición.

- “Establecimiento de un Código de Ética para la organización
- Revisión minuciosa de candidatos a empleo en la organización
- Asignación apropiada de autoridad y responsabilidad
- Medidas efectivas disciplinarias^{196c}”

1.3.3.2. Evaluación de Riesgos

“...involucra la evaluación e identificación de una organización sobre los riesgos para alcanzar los objetivos organizacionales. Este componente involucra desarrollar políticas sobre ética o programas de cumplimiento de la naturaleza del negocio de la organización.¹⁹⁷”

De acuerdo al reporte COSO existen tres pasos para la implementación de este componente:

- a. “Determinar objetivos para la organización
- b. Analizar riesgos potenciales de violaciones
- c. Desarrollar una estrategia para manejo de riesgos¹⁹⁸”

1.3.3.3. Actividades de Control

“... son las políticas y procedimientos que refuerzan las directivas administrativas. La administración debe desde hoy en adelante las guías para políticas y procedimientos para mantenerlas actualizadas y asegurarse que sean apropiadamente difundidos. Todas las actividades de control deben ser monitoreadas de cerca por la administración, y cambios deben aplicarse donde se identifiquen fallas de control. De manera consistente con el componente de análisis de riesgo, cuando se

¹⁹⁶ Traducido de la Página 213. WELLS, Joseph T. (2007). *Encyclopedia of Fraud*. Texas, Estados Unidos: Association of Certified Fraud Examiners ACFE. 3ra. Edición.

¹⁹⁷ Traducido de la Página 214. WELLS, Joseph T. (2007). *Encyclopedia of Fraud*. Texas, Estados Unidos: Association of Certified Fraud Examiners ACFE. 3ra. Edición.

¹⁹⁸ Traducido de la Página 214. WELLS, Joseph T. (2007). *Encyclopedia of Fraud*. Texas, Estados Unidos: Association of Certified Fraud Examiners ACFE. 3ra. Edición.

identifica la falla de un control, se debe considerar fallas adicionales al rediseñar el control.¹⁹⁹”

1.3.3.4. Información y Comunicación

“Este componente se relaciona con el intercambio de información de tal forma que permita que los empleados lleven a cabo sus responsabilidades. Las organizaciones deben trabajar en identificar la información pertinente y que la misma sea entregada a quiénes más la necesitan.²⁰⁰”

A continuación lo que un adecuado sistema de información deberá cumplir:

- a. “Asimilar información financiera, operacional y de cumplimiento importantes.
- b. Transferencia de información a quiénes la necesitan.
- c. Proveer comunicación escalonada²⁰¹”

1.3.3.5. Monitoreo (También llamado Supervisión)

“Monitoreo es el proceso que evalúa la calidad del ambiente de control en el tiempo. Este componente debe incluir evaluaciones regulares de todo el sistema de control. Además requiere un monitoreo continuo de las actividades día a día por gerentes y empleados. Esto puede involucrar la revisión de la exactitud de información financiera, o verificar inventarios, suministros, equipos y otros activos de la organización. Finalmente, las organizaciones deben conducir evaluaciones independientes de sus sistemas de control interno. Un

¹⁹⁹ Traducido de la Página 215. WELLS, Joseph T. (2007). *Encyclopedia of Fraud*. Texas, Estados Unidos: Association of Certified Fraud Examiners ACFE. 3ra. Edición.

²⁰⁰ Traducido de la Página 215. WELLS, Joseph T. (2007). *Encyclopedia of Fraud*. Texas, Estados Unidos: Association of Certified Fraud Examiners ACFE. 3ra. Edición.

²⁰¹ Traducido de las Páginas 215 y 216. WELLS, Joseph T. (2007). *Encyclopedia of Fraud*. Texas, Estados Unidos: Association of Certified Fraud Examiners ACFE. 3ra. Edición.

efectivo sistema de monitoreo debe proveer un libre flujo de información escalonada tratado en el componente anterior.²⁰²”

“Adicionalmente, en 1987, la Comisión Treadway (Treadway Comisión, por su nombre en inglés) recomendó que la administración de compañías públicas incluyan en sus reportes gerenciales una confirmación de su responsabilidad sobre los controles internos y una evaluación de su efectividad en cumplir aquellos controles.²⁰³”

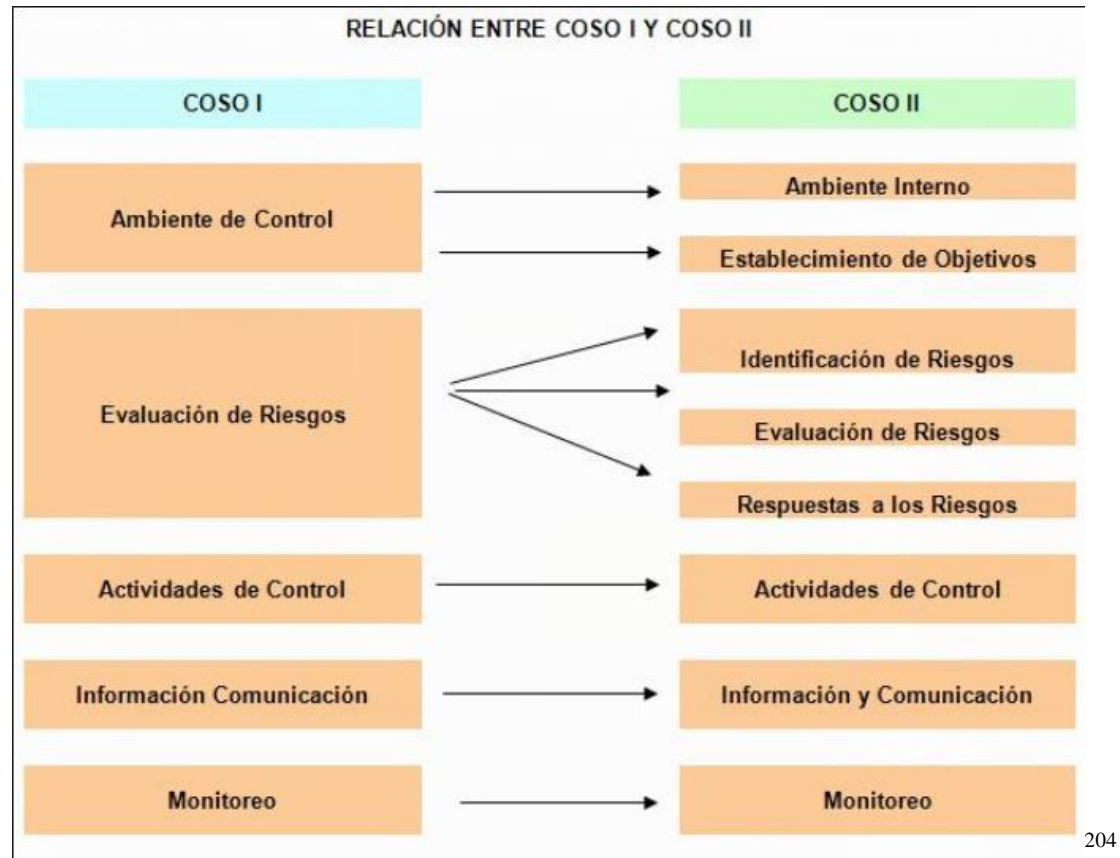
1.3.4. COSO II

También llamado COSO ERM (Enterprise Risk Management, en inglés; y Gestión de Riesgos Corporativo, en español), y publicado en septiembre del 2004, este documento agrega a los cinco componentes del sistema de control interno, la gestión de riesgo corporativo de manera más especializada, por lo cual no reemplaza al COSO I; ya que mientras el COSO I mantenía un solo componente llamado “Evaluación de Riesgos”, en el COSO II este componente es dividido en tres componentes: identificación de riesgos, evaluación de riesgos y respuesta al riesgo. A continuación un gráfico en el que se evidencia la relación entre el COSO I y el COSO II:

²⁰² Traducido de la Página 216. WELLS, Joseph T. (2007). *Encyclopedia of Fraud*. Texas, Estados Unidos: Association of Certified Fraud Examiners ACFE. 3ra. Edición.

²⁰³ Traducido de la Página 216. WELLS, Joseph T. (2007). *Encyclopedia of Fraud*. Texas, Estados Unidos: Association of Certified Fraud Examiners ACFE. 3ra. Edición.

Gráfica: Del COSO I al COSO II



²⁰⁴ Tomado de la Página Web:

<http://www.google.com.ec/imgres?sa=X&biw=1463&bih=715&tbnid=KSG11B6DEKKTIM:&imgrefurl=http://www.monografias.com/trabajos73/gestion-riesgos/gestion/>

Su empleo es cada vez más frecuente debido a que con sus tres componentes adicionales buscan que una organización se encuentre preparada para enfrentar crisis y acontecimientos a futuro, estableciendo una cultura del riesgo en la organización. COSO ERM incluye la Formulación de los Objetivos como un componente adicional, mientras el COSO I los considera un prerrequisito para la implementación del sistema de control interno. En lo que respecta a información se amplía su alcance, no remitiéndose solo a lo financiero como lo hace el COSO I. Se toma en cuenta los controles internos como la base imprescindible para la implementación de la Gestión de Riesgo Corporativo adecuado. Y básicamente el COSO ERM subdivide el componente de evaluación de riesgo en: Evaluación de Riesgos y Respuesta al Riesgo.

Este documento contempla entonces ocho componentes, cuatro categorías de objetivos: estratégicos, operativos, de reportaje y de desempeño; y su alcance corporativo abarca todas las actividades de la entidad, lo cual se reconoce claramente en el siguiente gráfico del cubo del COSO II ERM:

Gráfico: Cubo COSO II:



²⁰⁵ Página 5. Presentación de Rafael Ruano Diez. Socio – PricewaterhouseCoopers. I Congreso de Auditoría Interna – IIA Colombia. Año 2012.

La premisa de este documento es que cualquier tipo de entidad existe para crear valor a sus grupos de interés, sean estos accionistas, clientes, empleados, entre otros. Lo más importante es que el empleo de este documento permite enfrentar un tema clave en la actualidad, mucho más después de las inesperadas caídas de grandes corporaciones y escandalosos casos de fraude corporativo: la incertidumbre. A continuación el significado que provee este documento sobre Gestión de Riesgo Corporativo (Enterprise Risk Management ERM, por sus siglas en inglés):

“La administración de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el directorio, administración y las personas de la organización, es aplicado desde la definición estratégica hasta las actividades del día a día, diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización y administrar los riesgos dentro de su apetito, a objeto de proveer una seguridad razonable respecto del logro de los objetivos de la organización.²⁰⁶”

A continuación una gráfica sobre los componentes del COSO ERM en la cual se relaciona la gráfica del cubo con mapa conceptual del mismo. En esta gráfica se muestran las siguientes como actividades primarias dentro de un sistema de gestión de riesgos: definición y comprensión de objetivos, identificación de eventos, valoración del riesgo, respuesta al riesgo y actividades de control:

²⁰⁶ Gestión del Riesgo Corporativo. (Enterprise Risk Management – Integrated Framework COSO II, por su nombre en inglés). 29 de Septiembre del 2004.

Gráfica: Componentes del COSO ERM



²⁰⁷ Página 9. Presentación de Rafael Ruano Diez. Socio – PricewaterhouseCoopers. I Congreso de Auditoría Interna – IIA Colombia. Año 2012.

A continuación un desglose de lo incluido dentro de cada componente del COSO

II, a manera de síntesis:

a. Definición y comprensión de objetivos

- Estratégicos
- Operacionales
- Reporte
- Cumplimiento

b. Identificación de eventos

- Fuente externa
 - Económicos
 - Negocio
- Fuente interna
 - Proceso
 - Personas
 - Sistemas
 - Infraestructura

c. Valoración de riesgo

- Técnicas cuantitativas

- Técnicas cualitativas
- d. Respuesta al riesgo
- Evitar
 - Reducir
 - Compartir
 - Aceptar
- e. Actividades de control
- Políticas y procedimientos
 - Preventivos
 - Detectivos
 - Correctivos
 - Manuales
 - Automáticos
- f. Entorno interno
- Filosofía sobre la administración del riesgo
 - Apetito al riesgo
 - Supervisión de directorio
 - Integridad, valores éticos y competencia del personal
 - Autoridad, roles y responsabilidades y estructura

g. Información y Comunicación

- Identificación y captación de datos
- Datos internos y externos
- Datos históricos
- Esquemas de reporte

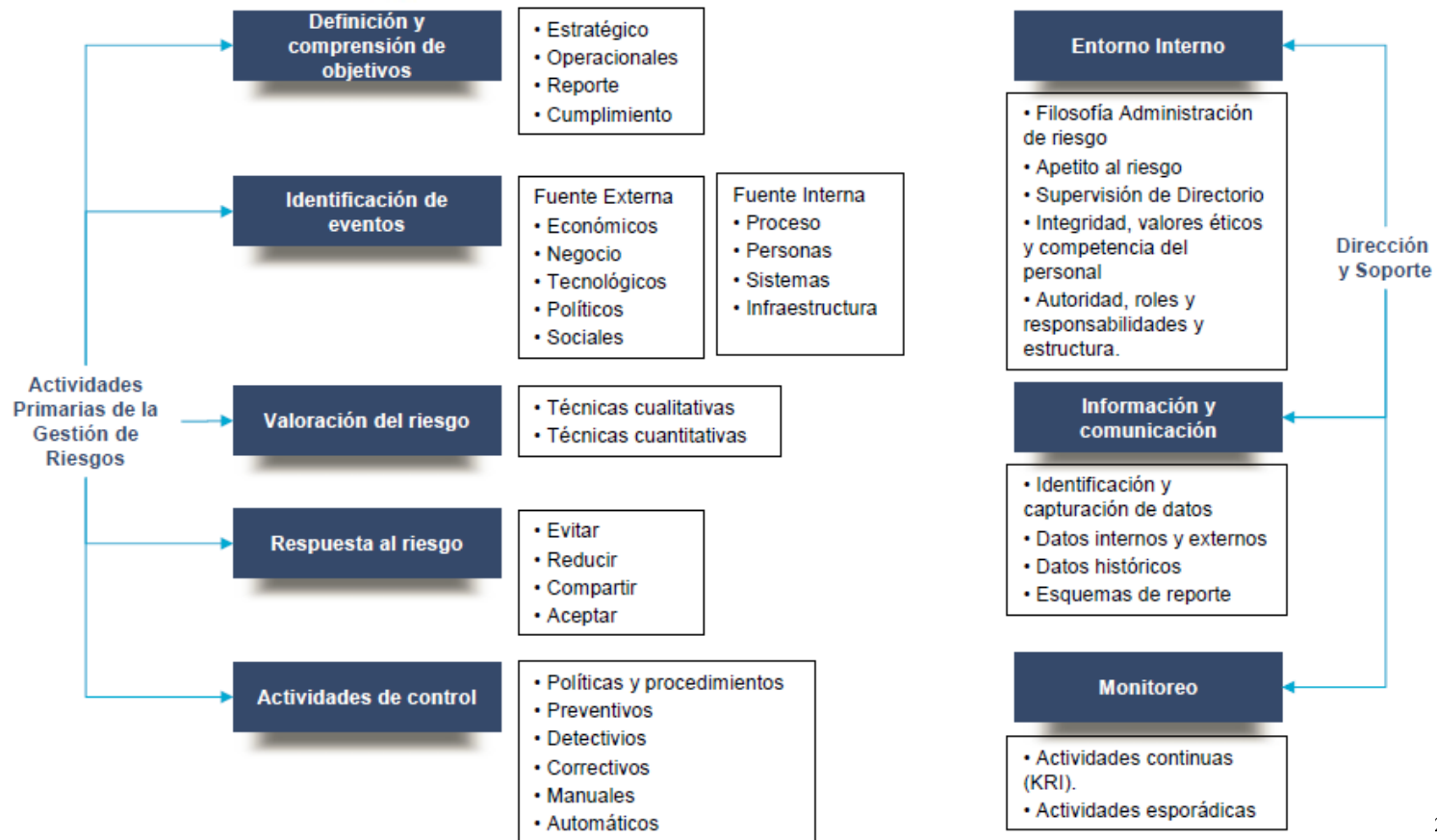
h. Monitoreo

- Actividades continuas
- Actividades esporádicas

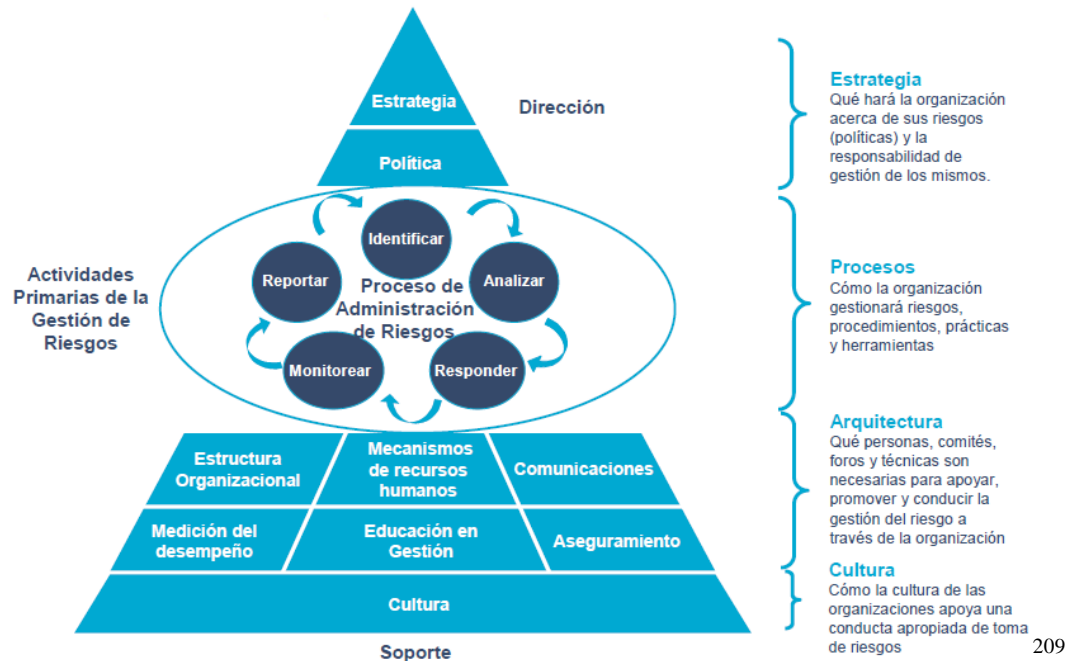
Los componentes de entorno interno, información y comunicación y el de monitoreo constituyen aquellos de dirección y soporte mientras el resto como se indicó anteriormente conforman las actividades primarias de la gestión de riesgos.

A continuación dos mapas conceptuales sobre lo explicado:

Gráfica: Mapas conceptuales sobre los componentes del COSO II:



Finalmente una forma más de categorizar los componentes del COSO II a través de la siguiente gráfica:



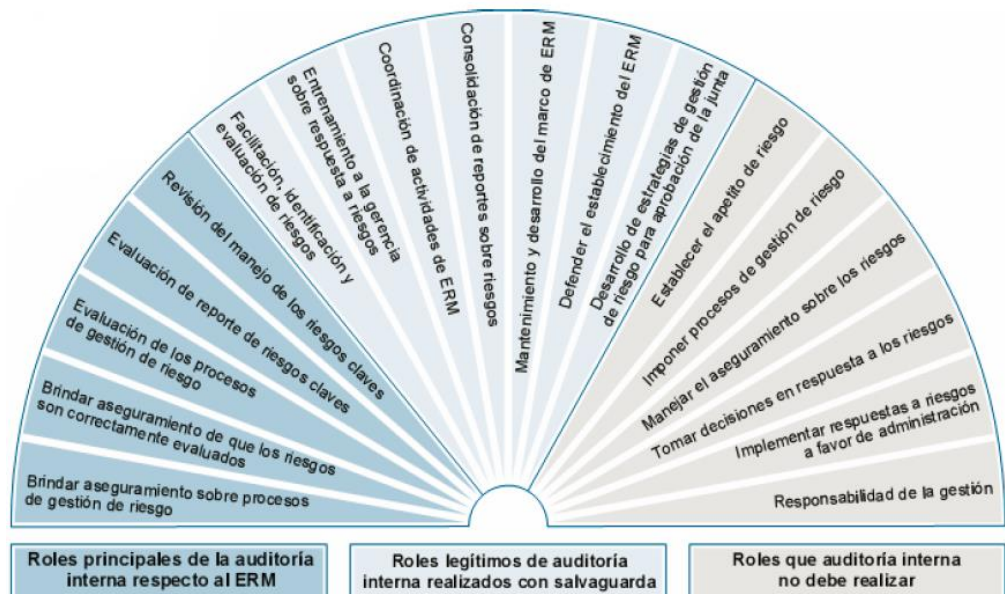
A continuación una gráfica que permite comprender el rol del comité de auditoría en una organización respecto a la implementación del sistema de control interno y gestión de riesgos corporativos:

²⁰⁹ Página 10. Presentación de Rafael Ruano Diez. Socio – PricewaterhouseCoopers. I Congreso de Auditoría Interna – IIA Colombia. Año 2012.



Como se puede observar el rol de Auditoría Interna es sumamente importante, sin embargo profundizando en sus roles es importante determinar el alcance de su gestión, esta gráfica ilustra su función:

²¹⁰ Página 13. Presentación de Rafael Ruano Diez. Socio – PricewaterhouseCoopers. I Congreso de Auditoría Interna – IIA Colombia. Año 2012.



211

A continuación se describe cada componente del COSO ERM:

1.3.4.1. Ambiente Interno

“El ambiente interno abarca el talante de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina, y estructura. Los factores del ambiente interno, incluyen la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados.”^{212,}

²¹¹ Página 16. Presentación de Rafael Ruano Diez. Socio – PricewaterhouseCoopers. I Congreso de Auditoría Interna – IIA Colombia. Año 2012.

²¹² Página 9. Publicación: “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación”. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Septiembre 2004.

1.3.4.2. Establecimiento de Objetivos

“Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.”²¹³

1.3.4.3. Identificación del Eventos

“La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección. Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización.”²¹⁴

1.3.4.4. Evaluación de Riesgos

“La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva – probabilidad e impacto – y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos

²¹³ Página 19. Publicación: “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación”. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Septiembre 2004.

²¹⁴ Página 29. Publicación: “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación”. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Septiembre 2004.

positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.²¹⁵”

El COSO II no elimina al COSO I sino más bien es una ampliación y complementación.

1.3.4.5. Respuesta a los Riesgos

“Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.²¹⁶”

1.3.4.6. Actividades de Control

Este componente se refiere a las directrices, políticas y procedimientos implementados en la organización en todos los niveles y para todas las funciones. A continuación una descripción más técnica y detallada de este componente:

²¹⁵ Página 45. Publicación: “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación”. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Septiembre 2004.

²¹⁶ Página 69. Publicación: “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación”. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Septiembre 2004.

“Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades – tan diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.^{217,}”

1.3.4.7. Información y Comunicación

“La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permite a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas las direcciones dentro de la organización. Todo el personal recibe un mensaje claro desde la alta dirección de que deben considerar seriamente las responsabilidades de gestión y cómo las actividades individuales se relacionan con el trabajo de los demás. Asimismo, deben tener unos medios para comunicar hacia arriba la información significativa. También debe haber una comunicación eficaz con terceros, tales como los clientes, proveedores, reguladores y accionistas.^{218,}”

1.3.4.8. Supervisión (Monitoreo según otros actores)

²¹⁷ Página 79. Publicación: “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación”. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Septiembre 2004.

²¹⁸ Página 85. Publicación: “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación”. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Septiembre 2004.

Se trata de un componente sumamente interrelacionado con el resto pues se encarga de supervisar su adecuado funcionamiento, a continuación una descripción más detallada:

“La gestión de riesgos corporativo se supervisa – revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. Las deficiencias en la gestión de riesgos corporativos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta dirección y al consejo de administración.”²¹⁹”

1.3.5. Prevención del Fraude – Gestión de Riesgo Corporativo u Organizacional

Sin incertidumbre el acontecer empresarial sería aburrido. Si supiéramos exactamente que va a suceder a futuro, no habría razón para implementar medidas para contrarrestar los efectos de eventos negativos. Es la incertidumbre que existen en el mundo empresarial la que brinda la razón para el enfoque de riesgos.

Al respecto cabe destacar el siguiente extracto:

²¹⁹ Página 103. Publicación: “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación”. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Septiembre 2004.

“Ninguna organización es inmune a los fraudes, y la gran mayoría de ellos son cometidos por empleados internos de las organizaciones, sacando ventaja de un sistema de control débil, del cual conocen sus vulnerabilidades. Es imprescindible contar con políticas formales de fraudes y guías de informes, definiendo responsabilidades claras, implementar controles internos eficaces y tecnología apropiada.”²²⁰”

Es por ello que se presenta a continuación la herramienta más eficaz con la que se cuenta hasta hoy para lograr una organización robusta con capacidad de prevención, detección y manejo de fraude: la Gestión de Riesgo Corporativo. En este apartado se tratará esta herramienta de manera más detallada, ya que en el apartado destinado a COSO ERM se habló de manera general de lo que abarca cada componente.

1.3.5.1. Riesgo

Para empezar hay que definir riesgo, a continuación algunos conceptos que permiten conocer algo más sobre este término:

“Contingencia o proximidad de un daño.”²²¹”

²²⁰ Página 4. Publicación “Ley Sarbanes-Oxley Act (SOX, SOA), de Federico Iturbide. www.cybsec.com

²²¹ Tomado del Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. <http://lema.rae.es/drae/?val=riesgo%C3%ADa>

“es la vulnerabilidad ante esto un posible o potencial perjuicio o daño para las unidades o personas, organizaciones o entidades. Cuanto mayor es la vulnerabilidad mayor es el riesgo, pero cuanto más factible es el perjuicio o daño, mayor es el peligro. Por tanto, el riesgo se refiere sólo a la teórica "posibilidad de daño" bajo determinadas circunstancias, mientras que el peligro se refiere sólo a la teórica "probabilidad de daño" bajo esas circunstancias. Por ejemplo, desde el punto de vista del riesgo de daños a la integridad física de las personas, cuanto mayor es la velocidad de circulación de un vehículo en carretera mayor es el "riesgo de daño" para sus ocupantes, mientras que cuanto mayor es la imprudencia al conducir mayor es el "peligro de accidente" (y también es mayor el riesgo del daño consecuente).²²²”

“Un riesgo no es un problema ... un problema es cuando un riesgo ocurre.²²³”

“Riesgo se define como la probabilidad que ocurra un hecho adverso...²²⁴”

Aunque existen varios tipos de riesgo, en este documento se tratará sobre el riesgo corporativo y su gestión.

1.3.5.2. Riesgo Corporativo u Organizacional

²²² Tomado de la Página Web: <http://es.wikipedia.org/wiki/Riesgo>

²²³ Página 4. Presentación “Análisis de Riesgos”. Colegio Oficial de Ingenieros en Informática de la Comunidad Valenciana COIICV. Valencia, España. Enero 2006.

²²⁴ Tomado de la página web: http://portaldelusuario.sbs.gob.ec/contenido.php?id_contenido=23

Para empezar hay que enfatizar en identificar que el fin último de las empresas y organizaciones privadas es el de generar valor para sus grupos de interés: accionistas, inversionistas, empleados, comunidad, clientes, proveedores, acreedores y estado).

Luego se determina que las organizaciones hoy más que en el pasado se mantienen en un estado de incertidumbre debido a las crisis y cambios profundos en la economía a nivel mundial.

Luego de dejar claros estos dos puntos surge el requerimiento de las empresas para determinar cuanta incertidumbre pueden tolerar. Dicha incertidumbre puede generar dos situaciones: oportunidad o riesgo, ya que la oportunidad constituye el aspecto positivo de la incertidumbre no será analizada en este documento; sin embargo si se analiza en los siguientes apartados la gestión del riesgo corporativo que constituye el aspecto negativo de la incertidumbre. Por lo cual se comprende que el riesgo corporativo constituye aquel que se refiere a las entidades u organizaciones privadas con fines de lucro.

“Las empresas operan en entornos inestables. Esta inestabilidad se manifiesta en la volatilidad de variables exógenas que afectan, tanto

positiva como negativamente, su desempeño. A su vez, ésta se refleja en los flujos de

fondos, en los retornos, en los resultados y en otras variables corporativas. Los inversores y el management suelen tener expectativas respecto del desempeño de la empresa que pueden no cumplirse, por exceso o por defecto, debido a los efectos de la volatilidad de estas variables.

La gestión de riesgo es, entonces, una herramienta que nos ayuda a incorporar la volatilidad de las variables aleatorias y sus efectos, en el proceso de toma de decisiones de la empresa.²²⁵”

1.3.5.3. Antecedentes – Sistema Financiero - BASILEA

La Gestión de Riesgos Corporativos ha sido empleada con mucho éxito en entidades financieras desde hace mucho tiempo. Mientras raramente se ha encontrado el empleo de esta herramienta en entidades no financieras.

El Sistema Financiero Ecuatoriano a través de la Junta Bancaria, que forma parte de la Superintendencia de Bancos y Seguros, entidad pública encargada de la Supervisión y Control del Sistema Financiero, dispuso mediante Resolución N° JB-2012-2148 del 26 de abril del 2012, la aplicación de los principios emitidos por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea por todas las entidades que conforman el Sistema Financiero Ecuatoriano. Esta disposición surge luego de la crisis económica que sufrió el Ecuador, que

²²⁵ Tomado de la Página Web: http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/IAE12_Pag74.pdf

incluyó la quiebra de varias entidades financieras, y de la cual surgió el proceso de dolarización en el año 2000.

El Comité de Supervisión Bancaria de Basilea (Basel Committee on Banking Supervision, BCBS, por sus siglas en inglés) o Comité de Basilea como se le llama comúnmente es la principal organización emisora de estándares para la regulación bancaria. Creado en 1974 cuya secretaría se encuentra en el Banco de Pagos Internacionales (Bank for International Settlements, BIS, por sus siglas en inglés), que se encuentra ubicado en la ciudad de Basilea, en Suiza. Aunque fue creado por los representantes de los Bancos Centrales de los países que en ese momento conformaban los países del Grupo G-10; actualmente este Comité está constituido por los representantes de los Bancos Centrales de Bélgica, Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Países Bajos, Suecia, Suiza, Reino Unido y Estados Unidos, y dos países más que no son miembros del G-10, Luxemburgo y España.

El objetivo de las normas de BASILEA es mantener un adecuado control de las entidades financieras, que permitan medir, vigilar y controlar los riesgos de liquidez y de mercado, como una garantía de solvencia y de confianza para sus clientes.

El primer acuerdo llamado Acuerdo de Capital de Basilea o también llamado Basilea I fue emitido en 1988, el cual fue adoptado no solo por los países, cuyos representantes integraban el Comité sino por otros países que contaban ya con un sistema financiero. El segundo acuerdo llamado Basilea II constituye un documento más completo que toma en cuenta las variaciones de riesgo y la calidad crediticia. Este documento se estructura en los siguientes tres pilares:

- a. Pilar I: El cálculo de los requisitos mínimos de capital
- b. Pilar II: El proceso de supervisión de la gestión de los fondos propios
- c. Pilar III: La disciplina de mercado

Es en el primer pilar en el que se define el riesgo de crédito, riesgo de negociación, riesgo de tipo de cambio, riesgo de mercado, riesgo operacional.

“La administración del riesgo en la banca y en los finanzas es un proceso maduro que da buenos resultados si se realiza debidamente.”²²⁶

²²⁶ BAXTER, Keith ; (Abril, 2012). *Fast Track to Success: administración del riesgo*. Bogotá, México: Editorial Trillas S.A. de C.V. . 1ra. Edición.

Sin embargo en este apartado se trata sobre el riesgo organizacional, es decir aquel que abarca a toda la empresa u organización.

1.3.5.4. Riesgo Corporativo: Procesos Estratégico y Operativo

Al hablar de riesgo corporativo podemos hablar de gestión de riesgos al proceso estratégico y al proceso operativo; en los siguientes apartados me enfocare en la gestión de riesgos corporativos respecto al proceso estratégico. A continuación un extracto sobre la gestión de riesgo corporativo y su diferencia dependiendo del tipo de organización a la que se aplica:

“La administración del riesgo significa cosas diferentes para las empresas. En la banca y en la industria de los seguros, tiende a constituir un proceso totalmente financiero para medir (y, en el mejor de los casos, administrar) la exposición. En el caso de un director de una planta nuclear estribará en evitar un desastre físico; para el director de un proyecto de cambio radical, consistirá en asegurarse de finalizarlo dentro del plazo y del presupuesto, y cumpliendo los objetivos.”²²⁷

²²⁷ BAXTER, Keith ; (Abril, 2012). *Fast Track to Success: administración del riesgo*. Bogotá, México: Editorial Trillas S.A. de C.V. . 1ra. Edición.

1.3.5.5. Riesgo y Rentabilidad

La relación entre riesgo y rentabilidad es que la rentabilidad no puede definirse claramente sin conocer los riesgos corporativos existentes. Sin embargo, todavía se siguen tomando decisiones sin conocer el riesgo que existe y por lo tanto indicando una rentabilidad que no es real, tal como indica el siguiente extracto:

“Uno de los principales cometidos de cualquier gestor, es crear valor sostenible en el tiempo para asegurar la supervivencia de la empresa. Por eso, resulta sorprendente comprobar la frecuencia con que se toman decisiones empresariales que infravaloran la importancia del riesgo -uno de los componentes esenciales del valor económico-, confundiendo la rentabilidad aparente con la real. De hecho, el origen de muchas de las crisis financieras se encuentra en esta indebida valoración del riesgo que, erróneamente, se considera inexistente o suficientemente controlado...²²⁸”

En general la regla es que a mayor riesgo, mayor rentabilidad, debido a que la probabilidad de que ocurra un evento que afecte la inversión es mucho mayor, sin embargo profundizando en la relación entre riesgo y rentabilidad, transcribo lo siguiente:

²²⁸ Tomado de la Página Web: <http://mba.americaeconomia.com/articulos/entrevistas/el-riesgo-es-un-componente-esencial-de-la-rentabilidad-economica>

“El concepto de riesgo, sin embargo, es mucho más complejo e importante para la vida empresarial. Sin él, no existiría la empresa y no habría justificación para la obtención de una rentabilidad mayor a la de un bono libre de riesgo. Su existencia, además de legitimar la rentabilidad empresarial, nos recuerda la importancia de contemplar la volatilidad de las variables y no solamente su parte negativa. Cuando una variable aleatoria se mueve desfavorablemente, causa una pérdida en la empresa, pero cuando se mueve favorablemente, le genera un beneficio.”²²⁹

“Siguiendo estos conceptos, definiremos riesgo como toda diferencia entre lo ocurrido y lo esperado. Esta definición admite que lo ocurrido puede resultar mejor o peor que lo esperado. Esto implica: (i) la necesidad de la existencia de una operación que ocurra en el futuro (para operaciones que ocurren en el presente, no existe el concepto de “valor esperado”), y (ii) la presencia de variables aleatorias, pues si las variables no fueran aleatorias, no habría riesgo. Es necesario destacar la importancia de la coexistencia de ambos factores, dado que la eventual ausencia de uno de ellos implicaría la inexistencia de riesgo.”²³⁰

1.3.5.6. Actitud frente al riesgo

Normalmente la respuesta al riesgo será asumir lo que la empresa puede asumir y transferir o mitigar lo que la empresa no logre asumir. Sin embargo la respuesta a los riesgos depende de la dirección, de su actitud frente al riesgo. Por lo cual lo mejor será esperar a conocer claramente el mapa de riesgos para definir su tratamiento.

²²⁹ Tomado de la Página Web: http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/IAE12_Pag74.pdf

²³⁰ Tomado de la Página Web: http://www.iae.edu.ar/antiguos/Documents/IAE12_Pag74.pdf

“La gestión de riesgos incluye las siguientes capacidades:

- Alinear el riesgo aceptado y la estrategia.- En su evaluación de alternativas estratégicas, la dirección considera el riesgo aceptado por la entidad, estableciendo los objetivos correspondientes y desarrollando mecanismos para gestionar los riesgos asociados.
- Mejorar las decisiones de respuesta a los riesgos.- La gestión de riesgos corporativos proporciona rigor para identificar los riesgos y seleccionar entre las posibles alternativas de respuesta a ellos: evitar, reducir, compartir o aceptar.
- Reducir las sorpresas y pérdidas operativas.- Las entidades consiguen mejorar su capacidad para identificar los eventos potenciales y establecer respuestas, reduciendo las sorpresas y los costes o pérdidas asociados.
- Identificar y gestionar la diversidad de riesgos para toda la entidad.- Cada entidad se enfrenta a múltiples riesgos que afectan a las distintas partes de la organización y la gestión de riesgos corporativos facilita respuestas eficaces e integradas a los impactos interrelacionados de dichos riesgos.
- Aprovechar las oportunidades.- Mediante la consideración de una amplia gama de potenciales eventos, la dirección está en posición de identificar y aprovechar las oportunidades de modo proactivo.
- Mejorar la dotación de capital.- La obtención de información sólida sobre el riesgo permite a la dirección evaluar eficazmente las necesidades globales de capital y mejorar su asignación.

Estas capacidades, inherentes en la gestión de riesgos corporativos, ayudan a la dirección a alcanzar los objetivos de rendimiento y rentabilidad de la entidad y prevenir la pérdida de recursos. La gestión de riesgos corporativos permite asegurar una información eficaz y el cumplimiento de leyes y normas, además de ayudar a evitar daños a la reputación de la entidad y sus consecuencias derivadas. En suma, la gestión de riesgos corporativos ayuda a una entidad a llegar al destino deseado, evitando baches y sorpresas por el camino.^{231,}

1.3.5.7. Gestión de Riesgo Corporativo y Gestión por Procesos

Estos dos sistemas se llevan de la mano puesto que será más fácil implementar un sistema de Gestión de Riesgo Corporativo en una organización que ya tenga implementada la Gestión por Procesos.

La gestión implica la capacidad de planificar, en el caso de la gestión de procesos, lo que se planifica son todos los procesos que realiza una organización, con el fin de cumplir los objetivos de la entidad (eficacia), y cumplir lo planificado (eficiencia).

²³¹ Tomado de la Página Web: http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummaryspanish.pdf

1.3.5.8. Implementación del Sistema de Gestión de Riesgo Corporativo

Previo a la implementación del Sistema de Gestión de Riesgos la administración de la organización sabrá los beneficios de este sistema, los cambios requeridos, el personal necesario e idóneo para su implementación; y, haber formalizado su decisión de implementar este sistema por escrito, otorgándole todo el apoyo, los recursos y requerimientos necesarios. Pero, especialmente, la administración deberá tomar en cuenta que la correcta aplicación y empleo del sistema de gestión de riesgos corporativo dependerá del efectivo funcionamiento de un sistema razonable de control interno que permita conseguir los objetivos estratégicos, de operación, de cumplimiento e información y comunicación.

A continuación las etapas tentativas por las cuáles atravesará la organización para su implementación exitosa:

- a. “Grado de preparación del equipo líder
- b. Apoyo de la alta Dirección
- c. Desarrollo del plan de implantación
- d. Diagnóstico de la situación actual
- e. Visión de la gestión de riesgos corporativos

- f. Desarrollo de capacidades
- g. Plan de implantación
- h. Desarrollo y puesta en marcha de la gestión del cambio
- i. Seguimiento²³²,

1.3.5.9. Sistema de Gestión del Riesgo Corporativo

Creo que la frase clave es “apagar incendios”, dos palabras que se escuchan frecuentemente en el mundo empresarial, cuando no se cuenta con un sistema de gestión de riesgos corporativos. Aunque tampoco significa que contar con este sistema, no existan sorpresas, el nivel de incertidumbre disminuye, pero especialmente el negativo, es decir el de riesgo. Tómese en cuenta que el auditor no es un bombero y debe orientarse a la Auditoría Forense o a la Auditoría de Gestión.

Una organización que implemente la herramienta de Gestión de Riesgo Corporativo deberá conocer los eventos que puedan ocurrir para lograr definir si estos representan una oportunidad o un riesgo para la organización, y estar preparada para adoptar medidas en el menor tiempo posible para

²³² Página 7. Publicación: “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación”. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Septiembre 2004.

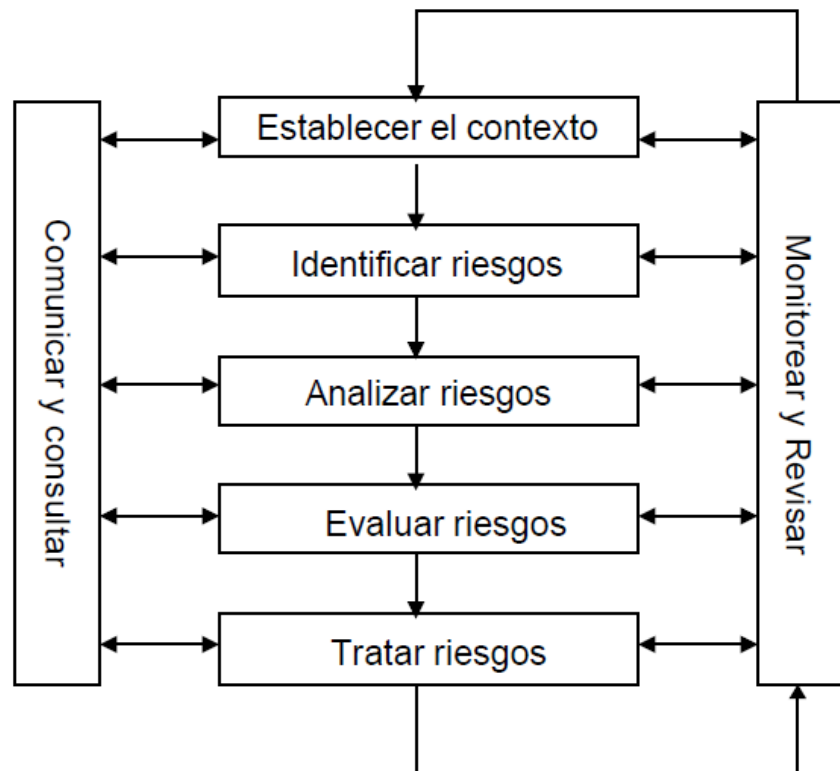
aprovechar la o las oportunidades que se puedan derivar o en su defecto mitigar el riesgo de tal forma que el impacto de las consecuencias para la organización sean mínimos.

Para empezar, se designarán profesionales idóneos para encargarse de este proceso, especialmente se nombrará un líder de este proceso, de preferencia un profesional que cuente con experiencia o al menos los conocimientos teóricos y prácticos para llevar a cabo cada paso con esmero y dedicación. Es importante recalcar que el éxito en la implementación y mantenimiento del Sistema de Gestión de Riesgo Corporativo dependerá especialmente de la actitud de la administración de la organización con respecto a este sistema. A continuación una definición completa sobre Gestión de Riesgos Corporativo:

“La gestión de riesgos corporativos es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos.”²³³

²³³ Tomado del Resumen Ejecutivo del COSO de la página web:
http://www.coso.org/documents/COSO_ERM_ExecutiveSummaryspanish.pdf

También existen otras formas ver la administración de riesgos, a continuación la metodología empleada en Australia:

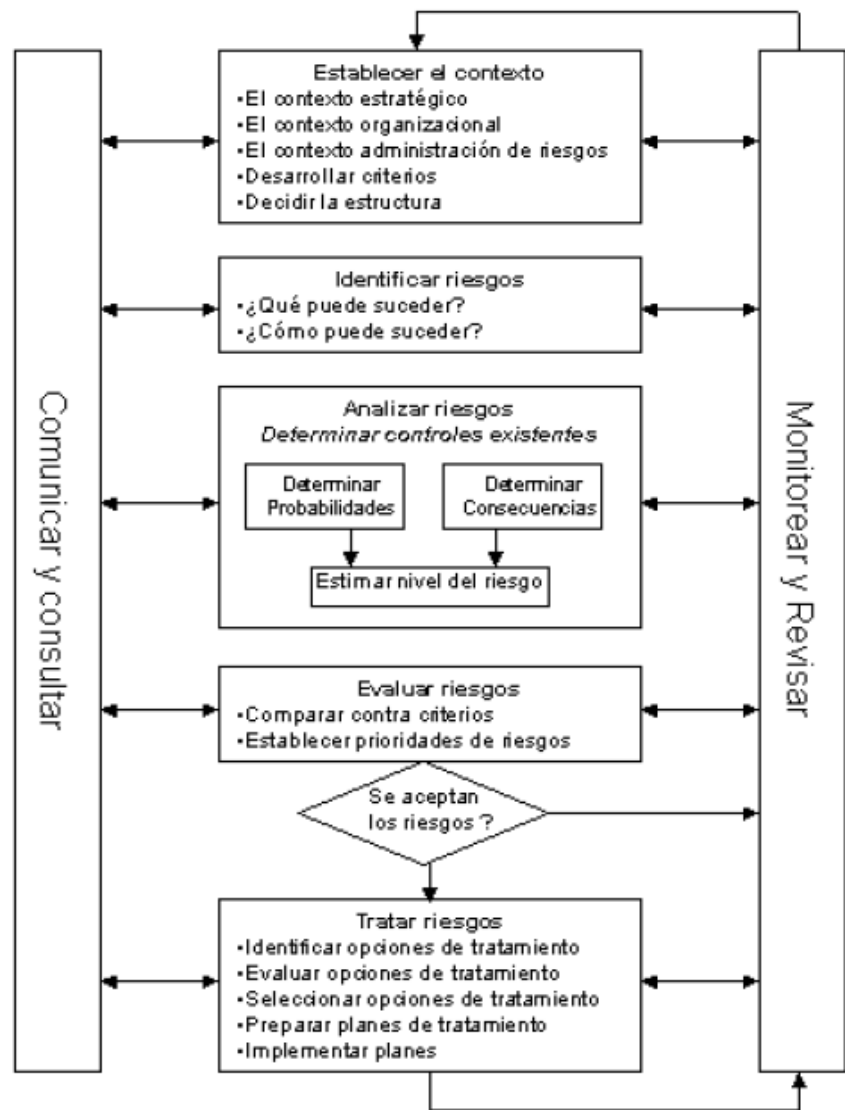


234

Esta metodología es muy específica en cuanto a las técnicas de valoración de riesgos, y constituye una herramienta avanzada de administración de riesgos a nivel corporativo, y lo incorpora como parte de las funciones de la administración de empresas. A continuación una gráfica sobre el proceso mucho más minucioso

²³⁴ Tomada de la Publicación: Estándar Australiano – Administración de Riesgos AS/NZS 4360:1999

requerido para la implementación de esta técnica para la administración de riesgos:



235

²³⁵ Tomada de la Publicación: Estándar Australiano – Administración de Riesgos AS/NZS 4360:1999

Como se podrá observar en los siguientes acápite los pasos que se establecen en este documento para implementar un sistema de gestión de riesgos corporativo es aplicable a cualquier tipo de organización, y busca ser tratado de manera sencilla y comprensible para el lector en general.

1.3.5.9.1. Plataforma

Especialmente en entidades sumamente complejas lo más conveniente será la adquisición de un software de administración de riesgos que permita una comunicación adecuada y respuesta al mismo. En empresas menos complejas el empleo de hojas de cálculo será suficiente para esta actividad. Una útil recomendación es mantener todos los documentos del sistema de administración de riesgos en red para que exista una comunicación adecuada entre los miembros de la organización.

1.3.5.9.2. Equipo de Administración de Riesgos

La implementación de este sistema debe contar con personal calificado y comprometido con el logro de esta meta. A la cabeza de la implementación y administración de este sistema deberá estar el

directorio, quién nombrará un encargado o representante quien comunicará los problemas, reuniones requeridas y avances en la fase de implementación y luego las novedades que surjan de la fase de administración de este sistema. A continuación los miembros del equipo de implementación y administración con un breve perfil requerido:

- a. Líder del Equipo.- la persona que se encontrará dirigiendo al resto de miembros del equipo, la clave para este miembro es su convencimiento sobre las bondades de la implementación de este sistema y su capacidad de transmitirlo al resto del equipo. Su misión será lograr también eficiencia en el logro de la meta. Lograr un equipo de trabajo eficiente y motivado es su responsabilidad y más difícil tarea, por lo cual deberá contar con habilidades de dirección, además de contar con sólidos conocimientos del sistema y experiencia dirigiendo otros equipos.

- b. Equipo de Trabajo.- las personas que conformará el equipo variarán en número dependiendo del tamaño de la organización en el cual se implemente el sistema. Se contará con personal que cuente con conocimientos sobre administración de riesgos o en su defecto que cuenten con una formación en ramas administrativas y

deseen aprender sobre este sistema. Además se tratará de personas cuya integridad se encuentra probada y verificada, pues la información que manejarán es sensible y confidencial.

1.3.5.9.3. Establecimiento de Objetivos

Los objetivos generales deberán estar relacionados con el cumplimiento de la planificación estratégica es decir abarca la misión, la visión y las metas de la organización a corto, mediano y largo plazo, y lo más importante, es que incluirán prevenir riesgos potenciales e inherentes del negocio.

Los objetivos específicos estarán enfocados en proteger los recursos de la organización y sus herramientas para generar ingresos, como por ejemplo la reputación de la organización. De igual manera será importante que traten el cumplimiento de regulaciones, normas y leyes bajo las cuáles se encuentre la organización. Entre otros se deberán mencionar el diseño y establecimiento de procedimientos que faciliten el manejo y la respuesta al riesgo. Es importante considerar que la respuesta al riesgo corporativo siempre vendrá desde la dirección de la organización quién deberá estar de acuerdo y apoyar la implementación del sistema de gestión de riesgos corporativo. De igual

manera se incluirá la evaluación de riesgo de fraude dentro de estos objetivos de tal forma que se observe que la entidad tiene una política anti – fraude desde su más alto nivel.

Otra forma de realizar la declaración de objetivos de la organización es conforme nos indica el COSO II o COSO ERM, es decir clasificando los objetivos por categorías:

Categorías de Objetivos

En el COSO II se indica que los objetivos deben estar alineados con el riesgo aceptado, el cual estará basado en la tolerancia al riesgo que la entidad decida manejar.

a. Objetivos Estratégicos

Estos objetivos están alineados generalmente con el afán de generar utilidades para los inversionistas o accionistas de la organización. Al tomar la decisión entre cual es el objetivo estratégico más adecuado o más rentable se

definirán los riesgos para cada uno, evaluando su impacto en la rentabilidad para la empresa ya sea en el gasto o el ingreso. Al objetivo estratégico también se lo relaciona directamente con el establecimiento de la estrategia.

b. Objetivos Relacionados

Luego de establecer objetivos estratégicos se generan objetivos específicos hasta llegar a sub – objetivos que se relacionan al cumplimiento del objetivo estratégico definido previamente, estos se encuentran enfocados en la gestión por departamento o área.

1.3.5.9.4. Fases de Implementación del Sistema

Los pasos para la implementación de un sistema de gestión de riesgo corporativo y su administración se encuentran divididos en dos fases:

- ✓ Fase I: Evaluación del Riesgo.- fase pasiva en la que se identifica, analiza y prioriza el riesgo.

- ✓ Fase II Control del Riesgo.- fase activa en la que se brinda respuesta al riesgo, a través de la planificación de la administración del riesgo, la reducción y resolución del riesgo y la vigilancia del riesgo.

A continuación los pasos para realizar la implementación de la gestión de riesgo corporativo:

1.3.5.9.5. Paso 1: Identificación de Eventos

En esta fase se obtendrá de todo el personal de la organización posibles eventos internos o externos que puedan afectar a la organización, sin prestar atención a si su efecto será positivo o negativo. Aunque existen varias formas de identificar estos eventos se recomienda convocar a talleres debidamente estructurados a todo personal de la organización por grupos para obtener el aporte de todos los miembros de la organización, es importante destacar que son ellos quienes conocen mejor los procesos en los cuáles tienen involucramiento directo. Es sumamente importante tomar el tiempo necesario y emplear las herramientas más adecuadas para que no queden por fuera posibles eventos que afecten a la entidad.

El personal del equipo de implementación será el llamado a realizar el primer taller, para identificar los riesgos más importantes, ya que ellos cuentan con mayor experiencia en la implementación de este sistema. Existen formas de identificar eventos, la primera basada en lo sucedido en el pasado y la segunda basada en el futuro. A continuación se detallan técnicas empleadas para su identificación con diferente grado de sofisticación:

Inventario de Eventos

El equipo de implementación será el que inicialmente realice un inventario de eventos posibles, con base en las siguientes categorías de eventos:

- Económicos.- precios capital, competencia.
- Medioambientales.- inundaciones, incendios, terremotos.
- Políticos.- gobiernos con nuevos programas, leyes y normas.
- Sociales.- cambios demográficos, costumbres sociales, estructuras familiares, prioridades (trabajo / ocio), actividades terroristas.
- Tecnológicos.- nuevos medios de comercio electrónico, aumento de demanda basada en tecnología.

- Infraestructura.- incremento de capital para mantenimiento preventivo, apoyo a centros de atención a clientes.
- Personal.- accidentes laborales, actividades fraudulentas, vencimiento de convenios colectivos.
- Procesos.- modificaciones de procesos sin respaldos, entregas al cliente sin controles adecuados.
- Tecnología.- aumento de recursos tecnológicos, fallas de seguridad, potencial caídas de sistemas.

Análisis de Información Histórica (de la empresa/sector)

Para lo cual se requiere echar un vista al pasado, los eventos que ocurrieron especialmente durante los últimos tres o cinco años.

Indicadores de Excepción

En empresas que manejan índices de desempeño, será posible verificar los reportes mensuales de indicadores de gestión y obtener las causas de aquellos que se encontraron en cifras críticas o de alerta durante el último año.

Entrevistas y sesiones grupales guiadas por facilitadores (Talleres de trabajo estructurados, lluvias de ideas, plantillas o formularios para ser llenados por los participantes)

La preparación de la agenda de estos talleres, y su coordinación estará a cargo del equipo de implementación, es importante preparar una presentación para dar a conocer el objetivo y beneficios de la implementación de este sistema, para lograr una mayor colaboración de los participantes. En el caso de las entrevistas lo ideal es que existan dos entrevistadores y un entrevistado, cada entrevista tendrá una agenda preparada previamente.

Cuestionarios y encuestas

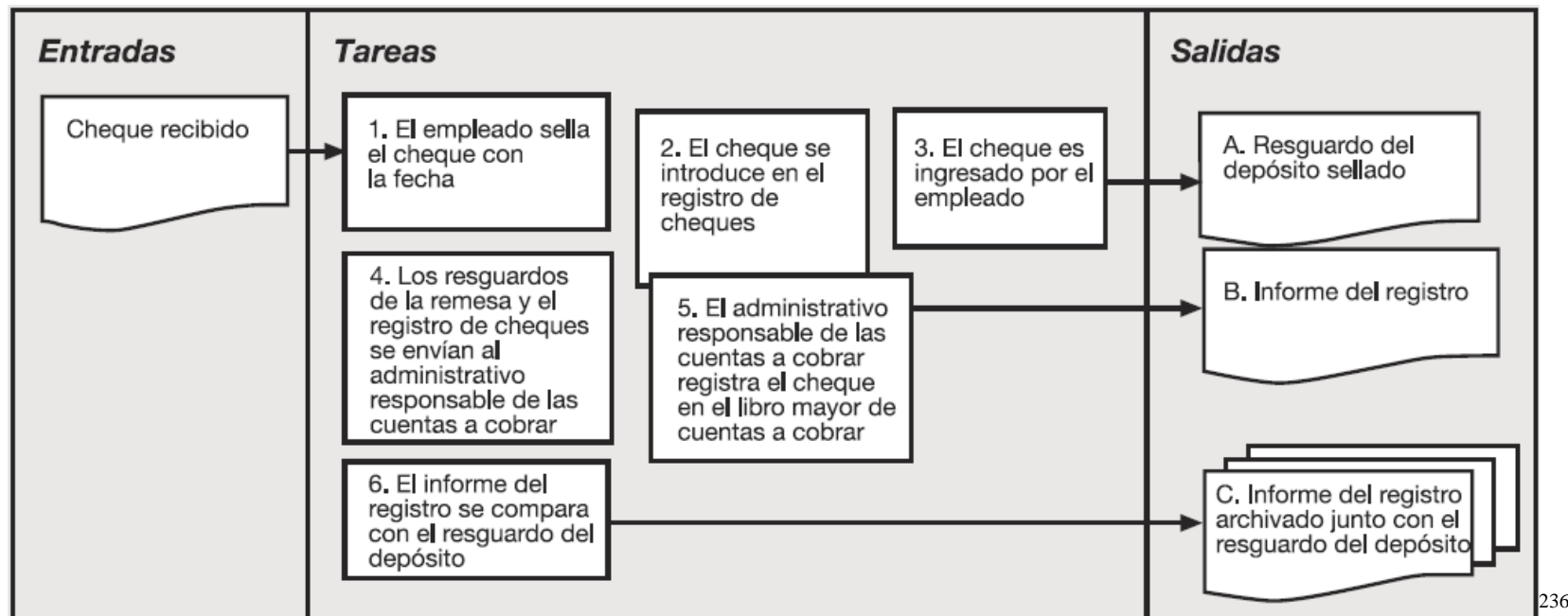
Estos son una forma fácil y rápida de obtener posibles eventos por parte del personal, sin embargo su efectividad estará determinada en su estructura fácil de tabular y que requiera la información necesaria que argumente los eventos posibles. Se puede requerir la asesoría del departamento de sistemas para que el proceso sea mucho más interactivo, y será muy útil en el caso

de las grandes empresas, que cuentan con empleados en distintas ubicaciones geográficas.

Análisis de flujos de procesos

Para lo cual se requerirá la colaboración del experto en el sistema de gestión por procesos de la entidad, o en su defecto de un profesional de cada área, para lograr un entendimiento de los procesos y subprocesos realizados en cada área, identificando posibles eventos en cada actividad del proceso y subproceso. Este procedimiento estará basado en la representación gráfica del proceso, subprocesos y actividades realizadas por la organización.

Lo que se obtendrá inicialmente es el proceso representado gráficamente a través de un flujograma como el que se muestra a continuación:



236

²³⁶ Página 36. Publicación: "Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación". Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Septiembre 2004.

De las tareas o actividades inmersas en el proceso se obtendrá los posibles eventos, tal como se indica en la siguiente gráfica:

Tareas	Posibles acontecimientos
1. El administrativo sella el cheque con la fecha.	<ul style="list-style-type: none"> • El administrativo olvida sellar el cheque.
2. El cheque se introduce en el registro de cheques.	<ul style="list-style-type: none"> • El administrativo olvida registrar los detalles del cheque. • El administrativo registra detalles incorrectos del cheque. • El administrativo malversa los fondos del cheque.
3. El cheque es ingresado por el administrativo.	<ul style="list-style-type: none"> • El cheque se pierde de camino al banco. • El cheque se ingresa en la cuenta bancaria incorrecta. • El banco registra una cantidad incorrecta. • El resguardo sellado del depósito se pierde • Los resguardos de la remesa o el registro de cheques se extravían o se pierden.
4. Los resguardos de la remesa y el registro de cheques se envían al administrativo responsable de las cuentas a cobrar.	<ul style="list-style-type: none"> • Los resguardos de la remesa o el registro de cheques se extravían o se pierden.
5. El administrativo responsable de las cuentas a cobrar introduce el cheque en el libro mayor de cuentas a cobrar.	<ul style="list-style-type: none"> • Los cheques se aplican en cuentas incorrectas. • Se registra una cantidad incorrecta en la cuenta del cliente. • El administrativo responsable de las cuentas a cobrar no registra los cheques.
6. El informe del registro se compara con el resguardo del depósito.	<ul style="list-style-type: none"> • Los detalles no se corresponden con el resguardo.

237

²³⁷ Página 36. Publicación: “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación”. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Septiembre 2004.

A continuación un cuadro en el que se ilustra los métodos de identificación de eventos y su empleo:

Mecanismos de identificación de eventos

Mecanismo - Procedencia de la Información	Factores externos					Factores internos			
	Económicos	Medioambiental	Político	Sociales	Tecnológicos	Infraestructura	Personal	Procesos	Tecnología
Conferencias sectoriales/técnicas	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Sitios Web de empresas afines y campañas publicitarias	✓				✓				
Grupos de presión política			✓						
Encuentros sobre gestión de riesgos internos						✓	✓	✓	✓
Resultados de benchmarking	✓				✓	✓	✓	✓	✓
Procesos legales de competidores	✓			✓	✓				
Índices externos clave	✓	✓	✓	✓	✓				
Índices internos clave / Medidas de riesgo y rendimiento / Cuadros de mando						✓	✓	✓	✓
Nuevas decisiones legales	✓		✓	✓					
Informes en los medios	✓	✓	✓	✓	✓				
Informes mensuales de la dirección						✓	✓	✓	✓
Informes de analistas	✓		✓	✓					
Tablones de anuncios electrónicos y servicios de notificaciones	✓	✓	✓	✓	✓				
Publicaciones sectoriales, comerciales y profesionales	✓	✓	✓	✓	✓				
Calendario del lanzamiento de nuevos productos frente al de la competencia	✓						✓	✓	✓
Perfil de las llamadas al servicio a clientes	✓				✓			✓	
Información en tiempo real sobre la actividad de los mercados financieros	✓								

238

Este proceso como se mencionó deberá ser dinámico, lo que significa que los miembros del equipo de administración de riesgos realizarán un proceso de identificación de riesgos periódico que permita mantener a la empresa alerta ante cualquier posible evento cuyo efecto pueda ser negativo. Esta es la primera fase para construir el mapa de

²³⁸ Página 42. Publicación: “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación”. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Septiembre 2004.

riesgos. Es necesario darle prioridad a este paso debido a que de dejar por fuera algún posible evento, la empresa se encuentra desprotegida ante su ocurrencia, pudiendo ocasionar graves pérdidas tanto en caso de riesgo como de oportunidad.

Luego de identificar todos los eventos posibles, se determina si se trata de un evento interno o externo a la organización, cuál es el proceso de la empresa que se ve afectado, así como el área involucrada; finalmente es primordial identificar si su efecto es negativo o positivo, como se comentó antes, de ser negativo se tratará de un riesgo y de ser positivo se tratará de una oportunidad. Para el siguiente paso se tomará en cuenta solo aquellos eventos en los que se haya identificado que el efecto del evento sería negativo, es decir se trata de un riesgo. A continuación plantillas modelo para identificar los eventos:

MODELO I: Plantilla de Identificación de Eventos

Id.	Evento	Tipo de Evento	Proceso Involucrado	Área Involucrada	RIESGO	OPORTUNIDAD
1	Vencimiento de plazos de cobro a clientes	Interno	Cuentas por Cobrar	Cobranzas	✓	
2	Las empresas competidoras ofrecen oportunidades laborales atractivas a miembros de la empresa.	Externo	Contratación	Talento Humano	✓	
3	El Gobierno ha logrado acuerdos de reducción de aranceles para algunos materiales adquiridos por la empresa en el exterior.	Externo	Importaciones	Compras		✓

También se puede organizar este cuadro por proceso al que afecta cada evento, o por su tipo: externos y luego internos.

A continuación un ejemplo de matriz de identificación y valoración de riesgos de un subproceso de una institución bancaria, en este caso se realiza una identificación de eventos posibles por proceso y actividad en cada subproceso, además se identifican los controles con los que cuenta la institución al momento para mitigar cada riesgo y su causa, se distingue entre controles manuales y automáticos:

Subproceso	Actividad	Responsable del proceso	Documento	Riesgo	Causa	Control
Apertura de crédito	Explicar al cliente las condiciones del crédito, los requisitos para receptor documentos que instrumenten el crédito	Técnico Senior Balcón de Servicios	Solicitud Cédula de identidad del titular Planilla de Servicios Básicos Si es casado no se solicita documentos del cónyuge	Identidad de cliente no sea verdadera Falsificación de firma en solicitud	Intenciones de estafar Las Joyas entregadas como garantía son robadas, prestadas	Manual.- Verificación de identidad físicamente, verificación de datos de la solicitud versus cédula y dirección versus planilla de servicios Manual.- Validación de la identidad y estado civil en el sistema evarut -> conectado al registro civil
	Tasación de joyas	Oficial Senior Olla de Oro	Joyas	Tasador avalúe en mayor quilataje que el real de la joya. Pérdida, por otorgar crédito por un valor mayor al valor real de la garantía	Exceso de confianza y amistad que podrían generar los tasadores con los clientes y sean persuadidos de actuar fraudulentamente. El tasador no cuenta o no utiliza adecuadamente las	Manual.- supervisor de Olla de oro verifica peso, pero no está capacitado para verificar quilataje. Manual.- Rotar a los tasadores para evitar que realicen amistad con los clientes.
	Toma de fotografía de la joya	Oficial Senior Olla de Oro	Fotos	Pérdida de fotos de las joyas o joyas que no se visualizan correctamente	Error al tomar la foto debido a que no se visualicen todas las joyas	Manual.- supervios verifica que la foto incluya todas las joyas valuadas, previa la aprobación
	Guardar las joyas en fundas cerradas	Oficial Senior Olla de Oro	Fundas de joyas	Pérdida de piezas de joyas	Fundas mal selladas o delgadas que se rompan.	Manual.- El supervisor verifica que las fundas se encuentren bien selladas y sin abertura por los lados. Manual.- el supervisor verifica que el ducto por el cual envían las joyas, cuente con las seguridades adecuadas
	Impresión de documentos.	Oficial Senior Olla de Oro	Contrato de prenda y custodia. Pagaré. Liquidación de crédito	Posibilidad de no recuperar el crédito otorgado y ejecutar la dación en pago	Intenciones de estafar y traen joyas robadas	Manual.- verificación física cuando el cliente firma los documentos que instrumentan el crédito (verificar que la firma corresponda a la registrada en la cédula de identidad)

239

²³⁹ Tomado de la página web: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/643/5/Capitulo%204.pdf>

Más adelante se profundiza en el tema de controles.

Aunque existe la posibilidad de organizar los eventos identificados de acuerdo a su categoría se recomienda organizar los riesgos para la organización derivados de estos eventos de acuerdo a su categoría.

Riesgo u Oportunidad

Luego de identificar los eventos posibles que podrían afectar a la organización, tanto internos como externos, se analiza cada evento para verificar si su efecto sobre la misión, visión, y objetivos de la organización podría ser negativo o positivo.

Como se mencionó antes se tratará de un riesgo cuando el efecto posible sea considerado negativo, y se tratará de una oportunidad cuando el efecto posible sea considerado positivo.

1.3.5.9.6. Identificación o Identidad del Riesgo

Existen formas de identificar cada riesgo. La forma más conocida es a través del diseño y preparación de un Mapa de Riesgos. El mapeo de

riesgos consiste en catalogar y cuantificar los riesgos a los que se enfrenta una empresa. Este proceso debe ser continuo y dinámico.

En esta fase distribuiremos los riesgos identificados por su tipo, y a continuación los organizaremos por categorías de riesgos.

Clasificación de los Riesgos

Existen varias formas de clasificar los riesgos, inicialmente de manera global se los puede distribuir a todos entre internos y externos, aunque cada término por sí mismo es comprensible, se distingue que los internos corresponden a riesgos dentro de la entidad y los externos a riesgos menos manejables al referirse a entornos externos a la organización, lo cual está directamente relacionado a si el tipo de evento identificado es interno o externo.

A continuación dos plantillas modelos, que diferencian entre los riesgos internos y externos. Se recomienda organizarlos así

durante la implementación igualmente porque son los internos en los que se puede trabajar con mayor facilidad.

Internos

• Riesgos internos.

Infraestructura	Personal	Tecnológicos	Proceso
No disponibilidad de infraestructura suficiente para la prestación de servicios contratados (exceso de rotación en la venta de servicios).	Fuga de personal clave para la prestación normal de los servicios.	Interrupción en sistemas críticos para la prestación de servicios.	Dependencia del proveedor 1 en los servicios A o B.
Exceso de infraestructura para la demanda real de servicios.	Dstrucción de datos / envío de información confidencial.	Obsolescencia técnica.	Diseño de procesos demasiado rígidos, duplicidad de funciones, saturación de trabajo no útil.
Ocurrencia de un suceso que ocasione un desastre, de cualquier tipo, en las instalaciones disponibles.	Bajas colectivas del personal por enfermedad (gripe A u otra).	No disponibilidad / capacidad de implantación de nuevas tecnologías.	Proceso de comunicación interno deficiente que desemboca en la realización de trabajo que finalmente no reporta utilidad a la empresa.
	Fuerza de venta insuficiente, o sin expertise, en los nuevos mercados target de la empresa.	Fallo en la seguridad de la información tratada.	No detección de las necesidades de los clientes potenciales, o de los cambios en estas; desarrollando o manteniendo servicios que ya no son demandados.
			Error en la estimación futura de la demanda de los servicios, ya sea por exceso o por defecto.

240

²⁴⁰ Tomado de la Publicación: de la Página Web: <http://knowhome.files.wordpress.com/2011/02/relacion-mision-obj-riesgo.jpg>

Externos

- **Riesgos externos.**

Económicos	Ambientales	Tecnológicos	Político / Legal
<p>Falta de liquidez. Especialmente cuando se realizan fuertes anticipos a proveedores.</p> <p>Fuerte incremento de precios de los elementos necesarios para la prestación de servicios (tecnología, electricidad...)</p> <p>Incremento / asunción de toda la morosidad, especialmente en el caso de servicios en los que se cuenta con un partner tecnológico.</p> <p>No disponibilidad de capital para emprender nuevos proyectos.</p> <p>Variación en el tipo de cambio, en los servicios en los que el pago / cobro, se realice en una moneda distinta del euro.</p> <p>Bajo retorno de las inversiones realizadas.</p> <p>Alta concentración de clientes / proveedores.</p> <p>Variaciones importantes en la oferta / demanda de los servicios prestados.</p>	<p>Riesgo operacional: Suceso de cualquier tipo de contingencia que afectase a más de un cliente.</p>	<p>Aparición de nuevos procesos tecnológicos que generasen productos sustitutivos (modificando la oferta / demanda / número de competidores en el sector).</p> <p>Continua renovación tecnológica en el sector. Obligando a realizar constantes inversiones en renovación de equipos y procesos.</p>	<p>Riesgo reputacional asumido con los clientes / proveedores actuales.</p> <p>Cambio de normativa que afecte a los servicios que se prestan en la actualidad.</p> <p>Cese de subvenciones, condiciones fiscales favorables, a las que hubiera optado la empresa.</p>

241

²⁴¹ Tomado de la Publicación: de la Página Web: <http://knowhome.files.wordpress.com/2011/02/relacion-mision-obj-riesgo.jpg>

Categorización de Riesgos

De igual manera existen varias categorías de riesgos, a continuación las de mayor empleo:

Riesgo Estratégico

Estos corresponden a aquellos capaces de ejercer un impacto potencial en la estrategia de la organización, su misión, su visión y objetivos estratégicos; así como sobre sus políticas y procedimientos establecidos.

Riesgo Operativo

Este tipo de riesgos se identifican a través de la revisión de actividades realizadas en cada subproceso, se trata de identificar riesgos relacionados con el diseño del sistema de gestión por procesos, los responsables de cada actividad, una correcta segregación y desarticulación entre dependencias, lo cual conduce a ineficiencias y oportunidades de corrupción. El riesgo operacional se ha

estudiado ampliamente especialmente en el sector financiero, por disposiciones de entidades de control.

“El riesgo operativo se define como el riesgo de pérdida debido a la inadecuación o a fallos de los procesos, el personal y los sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal, pero excluye el riesgo estratégico y el de reputación.²⁴²”

La normativa adicional emitida por el Comité de BASILEA, sobre la gestión del riesgo operativo en instituciones financieras toma en cuenta el riesgo de fraude interno y externo, se encuentra basada en 25 principios, que se adjuntan en el anexo VIII. Complementando este concepto:

“Agrupa una variedad de riesgos relacionados con deficiencias de control interno; sistemas, procesos y procedimientos inadecuados; errores humanos y fraudes; fallas en los sistemas informáticos; ocurrencia de eventos externos o internos adversos, es decir, aquellos que afectan la capacidad de la

²⁴² Página 128. Publicación BASILEA II. Convergencia internacional de medidas y normas de capital. Marco revisado. Junio de 2004. Banco de Pagos Internacionales.

institución para responder por sus compromisos de manera oportuna, o comprometen sus intereses.²⁴³»

Riesgo de Control

Como parte de entendimiento y evaluación de los procesos y subprocesos de la organización, se evalúan los controles existentes que mantiene la entidad, clasificados entre:

Manuales.- que surgen de actividades realizados por el personal sin el apoyo de sistemas informáticos.

Automáticos.- que surgen de actividades realizados exclusivamente por sistemas informáticos.

Riesgo Financiero

Este tipo de riesgos se encuentran relacionados con el manejo de recursos monetarios de la entidad, presupuestos,

²⁴³ Página 204. Reglamento de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero.

estados financieros, pagos, cobranzas, gestión de tesorería, manejo de activos fijos, etc.

Riesgo de Cumplimiento

Se trata de los riesgos relacionados con el cumplimiento de normativa regulatoria, legislación nacional e internacional, convenios, alianzas y contratos.

Riesgo de Tecnología

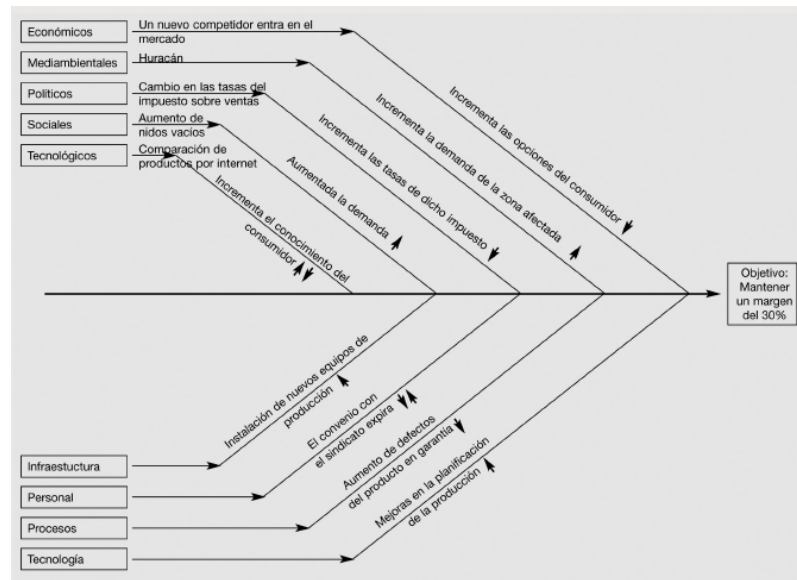
Se relaciona con los recursos tecnológicos con los que cuenta la entidad, tanto a nivel de producción como administrativo y que le permiten satisfacer sus requerimientos actuales y futuros a corto y mediano plazo, debido al acelerado avance tecnológico.

Riesgo de Programas / Proyectos

Este riesgo se aplica a proyectos o programas en desarrollo dentro de la organización, cuyos objetivos generalmente se encuentran relacionados al cumplimiento del presupuesto asignado, a través de una gestión eficaz y eficiente. Entre los riesgos más comunes para los proyectos están el no cumplimiento del propósito del programa y que esto ocasione daños al prestigio de la organización. Ejemplos de proyectos emprendidos por las empresas son: reingeniería de procesos, implementación de un nuevo software, etc.

Relación de Riesgos con Objetivos Corporativos

Otra práctica común es la de relacionar cada riesgo con el objetivo corporativo que afectaría, lo cual ayuda principalmente a exponer sobre la importancia de su análisis a la dirección de la organización, a continuación un gráfico ilustrativo:



244

1.3.5.9.7. Evaluación de Riesgos: Valoración y Análisis

Una vez identificados y categorizados los riesgos, este paso el más extenso permite conocer el grado de exposición que tiene la organización a cada riesgo, así como la probabilidad de su ocurrencia. La metodología de valoración deberá seleccionarse con base en el entendimiento previo de la organización, su naturaleza y sus operaciones. La valoración de riesgos se puede realizar cualitativa y cuantitativamente, tomando en cuenta dos perspectivas: impacto y probabilidad, y bajo dos enfoques: riesgo inherente y riesgo residual.

²⁴⁴ Página 43. Publicación: “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación”. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Septiembre 2004.

“La metodología de valoración una vez detectado el riesgo, facilita la asignación de prioridades, que consiste en considerar que un riesgo está compuesto por la probabilidad de ocurrencia de un evento adverso y por el impacto que éste puede generar, conjugando en sí mismo tres factores: riesgo, probabilidad e impacto, a través de los cuales se posibilita ubicar riesgos, con un mayor o menor efecto negativo sobre la gestión u objetivos de una organización.”²⁴⁵”

En esta fase se verificará la probabilidad e impacto de cada riesgo identificado en la fase anterior.

Impacto

El impacto se refiere al efecto o consecuencias posibles en caso de que el evento asociado al riesgo se produzca. El impacto suele describirse en términos cuantitativos. La gestión de riesgos corporativos sirve justamente para reducir el impacto de estos eventos.

²⁴⁵ Página 57. DÁVALOS ARCENALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición.

Probabilidad

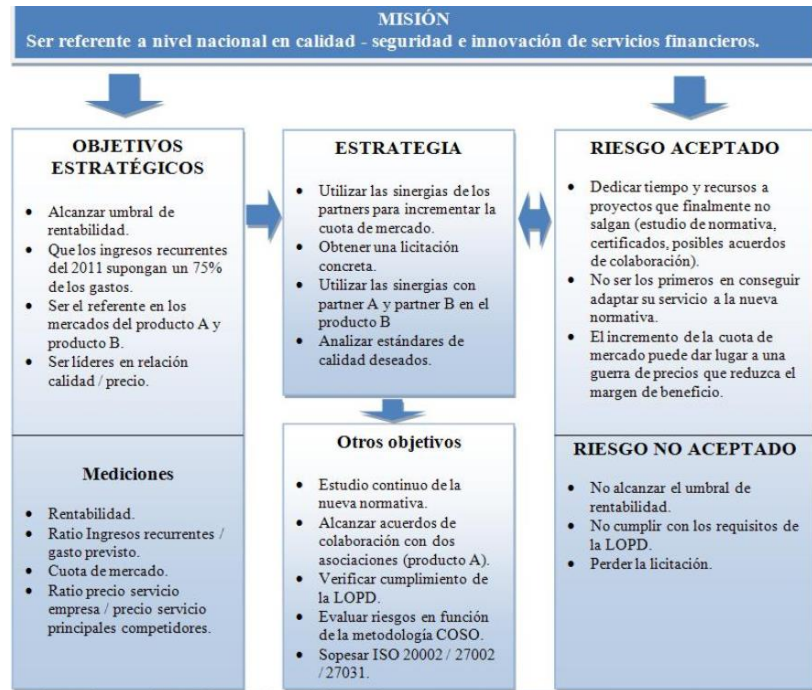
La probabilidad se refiere a la posible ocurrencia o frecuencia de un suceso determinado, en este caso los eventos identificados previamente cuyo efecto negativo, constituyen un riesgo.

Riesgo Inherente y Riesgo Residual

El riesgo inherente es aquel propio del negocio y sus operaciones, en ausencia de acciones por parte de la administración para su manejo o administración. Mientras el riesgo residual es el remanente que queda después de que la administración de la organización toma acciones para manejar el riesgo.

Riesgo Aceptado

El riesgo aceptado constituye la sección que gráficamente para la empresa es posible asumir, dejando por fuera el riesgo no aceptado, a continuación una gráfica que como ejemplo permite la diferenciación entre el riesgo aceptado y riesgo no aceptado:



246

Adicionalmente en el gráfico precedente se puede observar que los objetivos deben ser medibles, los indicadores de medición deben mantenerse actualizados y ser confiables, de tal forma que este sistema sea efectivo y de utilidad para la toma de decisiones.

²⁴⁶ Tomado de la Publicación: de la Página Web: <http://knowhome.files.wordpress.com/2011/02/relacion-mision-obj-riesgo.jpg>

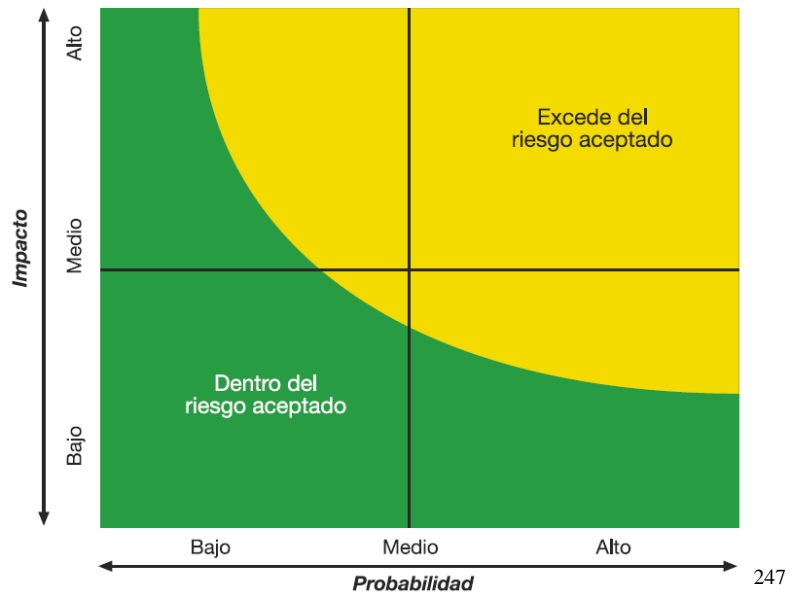
Este puede ser expresado de manera cualitativa o cuantitativa. A continuación las preguntas que la administración puede considerar en este proceso:

- “¿Qué riesgos relativos al negocio está dispuesta a asumir la empresa y cuáles no? Por ejemplo, ¿está la empresa preparada para aceptar pequeñas pérdidas de inventario físico debido a hurtos, pero no dispuesta a aceptar grandes pérdidas de inventario físico debido a deterioro, obsolescencia o catástrofes naturales?
- ¿Se encuentra cómoda la empresa con la cantidad de riesgo aceptado actual o con la que acepte en el futuro en cada uno de sus negocios?
- ¿Qué niveles de riesgo está la empresa preparada para asumir con las nuevas iniciativas para alcanzar el rendimiento deseado del 15% sobre el capital invertido?
- ¿Se encuentra preparada la organización para aceptar más riesgo del que actualmente admite? Y, en tal caso, ¿qué nivel de rendimiento se requiere?
- ¿Qué nivel de capital o ganancias está dispuesta a arriesgar la organización en función de un determinado nivel de confianza? Por ejemplo, ¿aceptaría la dirección situar el 50% de su capital a riesgo de pérdidas con un 95% de confianza?

- ¿Para qué porcentaje de riesgos más desfavorables desea la compañía disponer de capital de cobertura, basándose en una escala de probabilidad e impacto de riesgos importantes posibles? ¿Resulta aceptable que un hecho improbable ponga en peligro la viabilidad de la organización?
- ¿Existen riesgos específicos que la entidad no esté preparada a aceptar, tales como los que podría implicar el incumplimiento de leyes de privacidad de la información?
- ¿Hasta qué extremo aceptará la empresa el riesgo en objetivos paralelos, tal como el riesgo de un menor margen de beneficio bruto a cambio de una mayor cuota de mercado?
- ¿En qué situación se encuentra el riesgo aceptado por la organización con respecto al de compañías afines?
¿Cuánto riesgo está la empresa preparada para asumir con el fin de pasar de una situación de dependencia de los competidores, en lo referente a innovación de productos, a otra de ir por delante estableciendo tendencias?
- ¿Cuáles son los riesgos relativos y los niveles aceptables presentes en el mantenimiento de la calidad de los productos y servicios ya existentes, frente a la búsqueda de mayor valor añadido a través del desarrollo de nuevos productos?
- ¿Hasta qué extremo se halla preparada la empresa para introducirse en proyectos que presenten una menor probabilidad de éxito, pero con un posible rendimiento superior?

- ¿Se encuentra la organización más cómoda con un indicador cualitativo o cuantitativo?”

Existen formas de ilustrar el riesgo aceptado, a continuación algunas gráficas de ejemplo:



Las organizaciones financieras y del sector energético cuentan con sistemas cualitativos de expresión del riesgo aceptado. Para organizaciones no financieras será mejor iniciar con sistemas

²⁴⁷ Página 24. Publicación: “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación”. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Septiembre 2004.

cuantitativos de expresión del riesgo aceptado que tengan en cuenta medidas respecto al mercado o de capital riesgo.

El riesgo aceptado dependerá de la tolerancia al riesgo que la dirección de la organización decida será sea posible soportar.

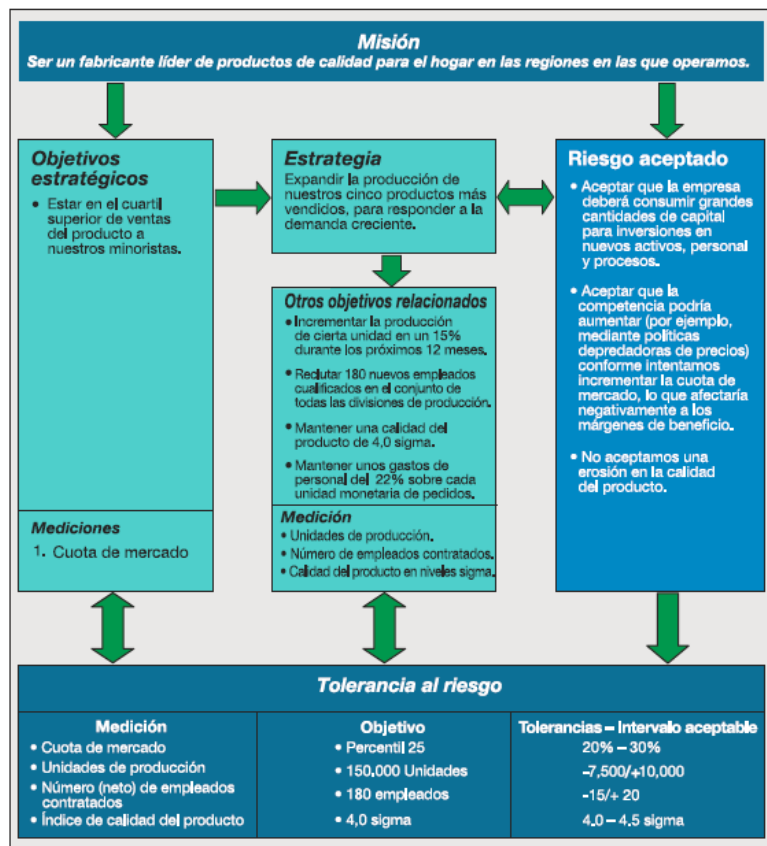
Tolerancia al Riesgo

La decisión de sobre el umbral máximo de riesgo asumible por la organización está a cargo de la administración de la misma, o de quienes se encuentren a cargo de su dirección. Esta decisión estará basa principalmente en el conocimiento de la operación de la entidad así como de la experiencia previa y las estadísticas disponibles. Una decisión bien informada previene crisis y grandes pérdidas para la organización.

“La tolerancia al riesgo son los niveles aceptables de desviación relativa a la consecución de objetivos... Operar dentro de las tolerancias al riesgo proporciona a la dirección una mayor confianza en que la entidad permanece dentro de su riesgo

aceptado, que, a su vez, proporciona una seguridad más elevada de que la entidad alcanzará sus objetivos.²⁴⁸

A continuación una gráfica que demuestra la relación entre misión, objetivos, riesgo aceptado y tolerancia al riesgo:



249

²⁴⁸ Página 27. Publicación: “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación”. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Septiembre 2004.

²⁴⁹ Página 28 Publicación: “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación”. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Septiembre 2004.

En la siguiente gráfica se observa la relación entre la medición, el objetivo y el nivel de tolerancia establecido por la entidad.

TOLERANCIA AL RIESGO		
Medición	Objetivo	Tolerancia
Rentabilidad	> 0	Objetivo fundamental
Ratio ing recurrente/ gtos	ing recurrente 75% del gto	-15%
Cuota de mercado	4% Prod A, 25% Prod B	-2% Prod A, -10% Prod B
Ratio precio Empresa/competencia	0,85	de 0,85 a 0,9
Tiempo dedicado	15% tiempo perdido	+5%

La tolerancia al riesgo en entidades financieras es particularmente menor al del resto de entidades debido especialmente a regulaciones locales gubernamentales.

Escalas de Medición

En esta evaluación de probabilidad e impacto de cada riesgo, se pueden emplear diferentes formas de medición, a continuación una descripción de las más generales:

Medición Nominal

Se trata de la forma más sencilla de medición, que consiste una numeración sin categorización o clasificación alguna, sino la simple asignación de un número en orden secuencial sin tomar en cuenta su tipología.

Medición Ordinal

Este método ordena los riesgos en orden de importancia, de acuerdo a una clasificación de: alta, media o baja escala, o de acuerdo a la escala de prioridad que determina la administración de la organización, lo cual normalmente dependerá de la naturaleza de sus operaciones.

Medición de Intervalo

Se trata de emplear una escala cuya distancia es exactamente igual. Esa distancia estará determinada por lo que la administración de la organización considere apropiado.

Medición por ratios

Se trata de una escala progresiva, en la que si se asignó dos al primer escalafón de la escala, el segundo será cuatro, y luego el doble.

En el análisis de riesgos se emplean métodos cuantitativos y/o cualitativos, las organizaciones emplearán una combinación de estos dos tipos de técnicas para lograr una mejor evaluación del riesgo y de manera específica una mejor respuesta, a continuación una breve descripción de las diferentes técnicas.

Técnicas Cualitativas

El personal encargado de asignar las escalas de clasificación de probabilidad e impacto a cada riesgo y evento, serán las que más experiencia tengan respecto a la naturaleza de las operaciones del negocio. Los escalafones pueden ser cortos o más amplios, lo

cual dependerá del criterio del personal que determine esta escala. A continuación dos ejemplos:

Nivel	Descripción	Probabilidad de suceso	Riesgo
1	Muy improbable	Muy baja	Sistemas informáticos no operativos durante periodos prolongados debido a acciones terroristas o intencionadas.
2	Improbable	Baja	Un evento tal como una catástrofe natural o relacionado con un tercero (por ejemplo, un servicio público) requiere la puesta en marcha del plan de continuidad del negocio.
3	Posible	Moderada	Piratas informáticos se introducen en nuestro sistema de seguridad informática.
4	Probable	Alta	La plantilla utiliza recursos de la empresa para acceder a información inadecuada en Internet.
5	Prácticamente seguro	Muy alta	La plantilla utiliza recursos de la empresa para mensajería personal.

250

²⁵⁰ Página 49. Publicación: “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación”. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Septiembre 2004.

Objetivo Manejar los materiales peligrosos de acuerdo con las normativas regionales y estatales.		
Riesgo		Unidades de medición
Vertido no planificado de material peligroso		Horas productivas perdidas. Costes de contención. Lesiones con Incapacitación temporal. Compensaciones y costes relacionados.
Nivel	Impacto relativo	Mediciones
1	Insignificante	<ul style="list-style-type: none"> • Ningún incidente reseñable. • Pérdida mínima de horas productivas. • Ninguna lesión.
2	Leve	<ul style="list-style-type: none"> • 1-2 incidentes reseñables. • Contención de los materiales realizada in situ por la plantilla. • Efecto inferior al 5% de las horas productivas diarias. • Ninguna lesión o lesiones leves.
3	Moderado	<ul style="list-style-type: none"> • Varios incidentes reseñables. • Contención del material in situ con apoyo externo. • Efecto entre el 5% y el 20% de las horas productivas diarias. • Tratamiento médico ambulatorio requerido
4	Grave	<ul style="list-style-type: none"> • Acontecimiento reseñable grave. • Material vertido al medio ambiente, aunque sin efectos perjudiciales reales o perceptibles. • Pérdida de producción significativa, entre el 20% y el 100% de las horas productivas diarias. • Tratamiento médico limitado con hospitalización
5	Catastrófico	<ul style="list-style-type: none"> • Múltiples acontecimientos reseñables graves o un único acontecimiento catastrófico. • Vertido al medio ambiente con efectos perjudiciales significativos, requiriendo recursos significativos de terceros. • Pérdida sustancial de capacidad productiva: más de dos días de horas productivas. • Lesiones significativas.

251

Técnicas Cuantitativas

Estas buscan establecer valores numéricos a los efectos y consecuencias en caso de que los eventos cuyo posible efecto sea

²⁵¹ Página 49. Publicación: “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación”. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Septiembre 2004.

negativo, es decir constituyan un riesgo sucedan. Entre los factores a tomarse en cuenta están:

- ✓ Valoración de tangibles e intangibles a nivel de ambiente de sistemas informáticos
- ✓ Estimación de pérdidas potenciales por riesgo
- ✓ Estimación de pérdida general por riesgo
- ✓ Identificación de controles manuales y automáticos establecidos actualmente en la organización para mitigar cada riesgo

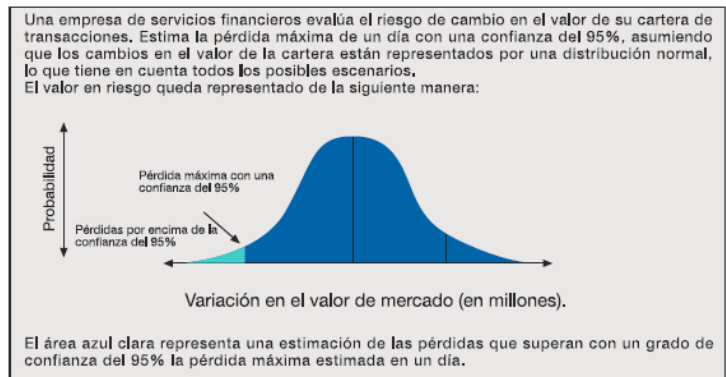
Para el empleo de estas técnicas la dirección requerirá de información periódica, precisa y confiable de las diferentes áreas.

Técnicas Probabilísticas

Estas técnicas emplean modelos estadísticos basados en el análisis retrospectivo y pérdidas asociadas a cada riesgo, y miden la probabilidad e impacto de cada uno.

Valor en riesgo (Value-at-Risk, VaR por sus siglas en inglés)

En esta técnica se determinan varios modelos en caso de variación de un valor determinado, esta variación tendrá límites mínimo y máximo, dentro de un periodo de tiempo. Un ejemplo es la aplicación del valor en riesgo en el valor de mercado en riesgo, que se emplea por organizaciones mercantiles para medir el índice de riesgos de variaciones de precio que pueda afectar sus instrumentos financieros. A continuación una gráfica ilustrativa:



252

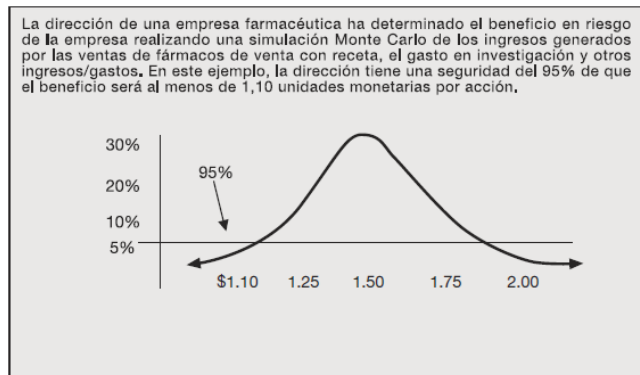
Flujo de caja en riesgo

Esta técnica es similar a la anterior, pero en este caso lo que se analiza es la variación en flujos de caja ya sea de la organización o una de sus unidades de negocio. El ejemplo más típico es aquel en el que las organizaciones verifican la afectación de su flujo de cada en caso de variaciones de tipo de cambio de una moneda a otra generalmente al dólar estadounidense.

Beneficio en riesgo

²⁵² Página 53. Publicación: “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación”. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Septiembre 2004.

Similar a la técnica anterior, en este caso se evalúa el efecto de variación sobre la utilidad o el rendimiento, de una organización o una de sus unidades de negocio. A continuación una gráfica ilustrativa:



Distribuciones de pérdidas

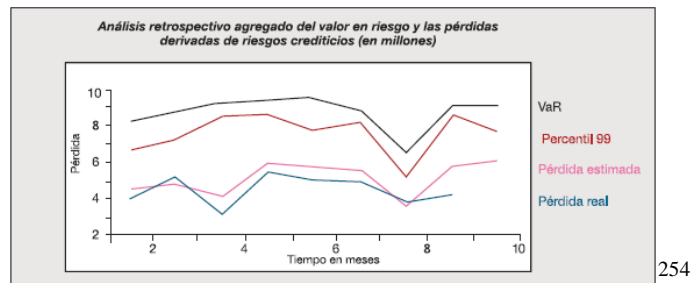
Esta técnica consiste en recopilar las pérdidas operativas de varios procesos, clasificándolas según su origen, como por ejemplo: fraude, delincuencia, tecnología, sistemas informáticos, gestión, etc., y estará representada por una distribución no normal,

²⁵³ Página 54. Publicación: “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación”. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Septiembre 2004.

para luego de su perfeccionamiento tomar decisiones sobre el manejo de riesgo.

Análisis retrospectivo (Back-Testing)

Esta técnica consiste en la comparación de medidas relacionadas al riesgo de manera periódica, y su utilización es más frecuente en instituciones financieras, de esta forma se logra perfeccionar las consideraciones del modelo estadístico para hacerlo más preciso. A continuación una gráfica ilustrativa:



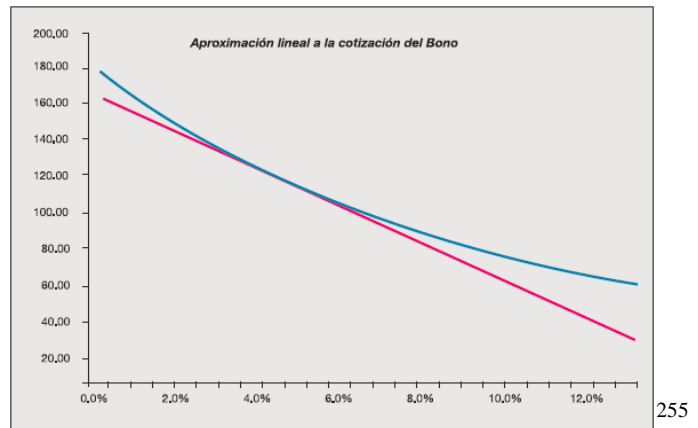
²⁵⁴ Página 55. Publicación: “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación”. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Septiembre 2004.

Técnicas No Probabilísticas

Estas técnicas no asignan una probabilidad de ocurrencia del evento al modelo estadístico, de tal forma que esta probabilidad deberá ser asignada por la dirección, a continuación una breve descripción de cada técnica:

Análisis de sensibilidad

Esta técnica que frecuentemente se utiliza en conjunto a otras técnicas probabilísticas, consiste en evaluar el impacto en los posibles eventos por cambios rutinarios. Un claro ejemplo de esta técnica es verificar la renta variable para las acciones ordinarias dependiendo de la variación de los movimientos de una cartera de mercado. A continuación una gráfica ilustrativa:



Análisis de escenarios

Una técnica igualmente empleada junto a las técnicas probabilísticas y consiste en analizar los efectos posibles sobre los objetivos de la organización de uno o varios eventos. A continuación una tabla ilustrativa:

²⁵⁵ Página 56. Publicación: “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación”. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Septiembre 2004.

Impacto de posibles escenarios de negocio clave en el valor añadido para el accionista por unidad de negocio (en millones)		
Unidad	Escenario de negocio posible	Aumento (Disminución) del VAA
1	• La calificación de riesgo se deteriora un 20%.	(150)
	• Los créditos personales disminuyen un 10%.	(120)
	• Competencia creciente – un nuevo competidor entra en el mercado.	(100)
	• Los ingresos del grupo bancario disminuyen un 15%.	(80)
	• Pérdida de un cliente de alto nivel.	(50)
•	
2	• Competencia creciente – un nuevo competidor entra en el mercado.	(50)
	• Los ingresos disminuyen un 10% debido a un mal servicio al cliente.	(30)
	• Pérdida de un cliente de alto nivel.	(20)
	• Lanzamiento fallido de nuevo producto.	(20)
	• Un nuevo proceso judicial pendiente "importante" (pero no "desmesurado").	(20)
•	
3	• Competencia creciente – un nuevo competidor entra en el mercado.	(40)
	• Pérdida de un cliente de alto nivel.	(30)
	• Reducción de la base de activos en un 10%.	(20)
•	

256

Pruebas de tolerancia a escenarios límite

Esta técnica consiste en evaluar el impacto en caso de que se produzcan eventos extremos, empleada normalmente para riesgos poco probables pero de alto impacto, en complemento a las técnicas probabilísticas.

Benchmarking

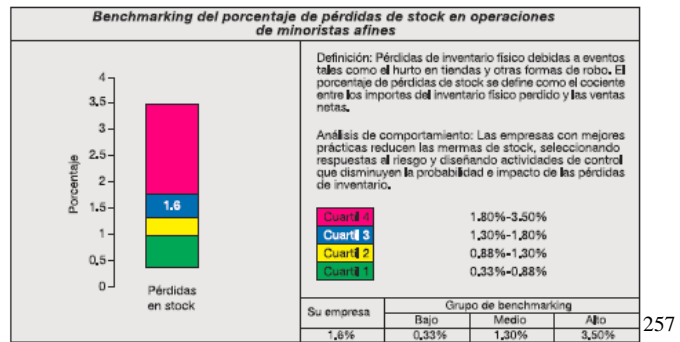
²⁵⁶ Página 57. Publicación: “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación”. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Septiembre 2004.

Esta técnica se emplea para en base a la experiencia de otras empresas del mercado brindar una mejor respuesta al riesgo. Existen los siguientes tipos de benchmarking:

- Interno.- en el que se compara las mediciones de un departamento con el de otro.

- Competitivo/Sectorial.- en el que se comparan mediciones entre competidores directos.

- Líderes del Sector.- en el que se compara con mediciones de empresas de otros sectores.

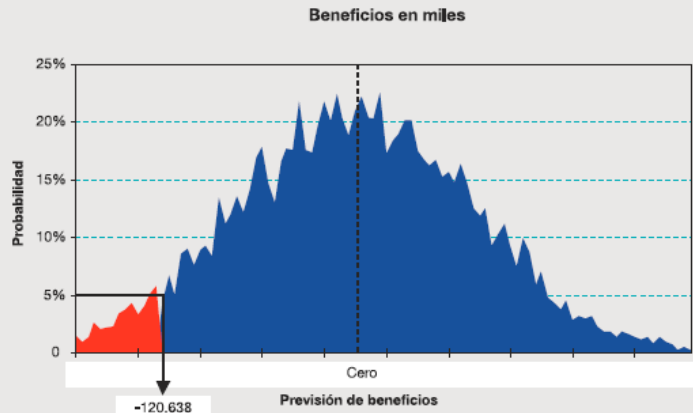


Riesgo y asignación de capital

Especialmente las instituciones financieras estiman el capital económico requerido para protegerse de los riesgos financieros, otras entidades utilizan esta estimación para asegurarse de contar con los recursos para mantener operativo el negocio. A continuación una gráfica ilustrativa sobre el uso del capital económico en una institución financiera:

²⁵⁷ Página 58. Publicación: “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación”. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Septiembre 2004.

Un banco utiliza el "capital económico" para estimar la cantidad de fondos propios requeridos. Este concepto representa el nivel de capital propio necesario en un determinado periodo de tiempo y con un nivel de confianza dado. Por ejemplo, el banco asume un nivel de confianza del 95% y un periodo de tiempo de dos años para determinar sus requisitos de capital económico. Tras modelar su distribución de beneficios esperados teniendo en cuenta los riesgos de mercado, crediticio, de operaciones y de activo inmovilizado, la dirección identifica sus requisitos de capital económico en un importe total de 120.638.000, tal como sigue:



Conocedor de la falta de precisión de la metodología de medición del riesgo de operaciones, así como del riesgo existente más allá del nivel de confianza del 95%, el banco establece una política para crear un "colchón" adicional de capital económico sobre su nivel requerido, para así proporcionar una mayor confianza de que el valor calculado de dicho capital es suficiente.

258

Presentación de Evaluación de Riesgos

Aunque existen diversos métodos, se recomienda emplear la que exponga a la dirección de manera clara y concisa el trabajo de evaluación de riesgos realizado, a continuación los más empleados por las organizaciones:

²⁵⁸ Página 59. Publicación: "Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación". Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Septiembre 2004.

Mapas de Riesgo

Se trata de una representación gráfica del trabajo de evaluación de riesgos realizado, existen algunas formas de este tipo de representación: mapas de calor o diagramas de proceso. Lo principal es representar la probabilidad e impacto de cada riesgo y evento identificado. En el anexo VII se puede observar un modelo de mapa de riesgos final.

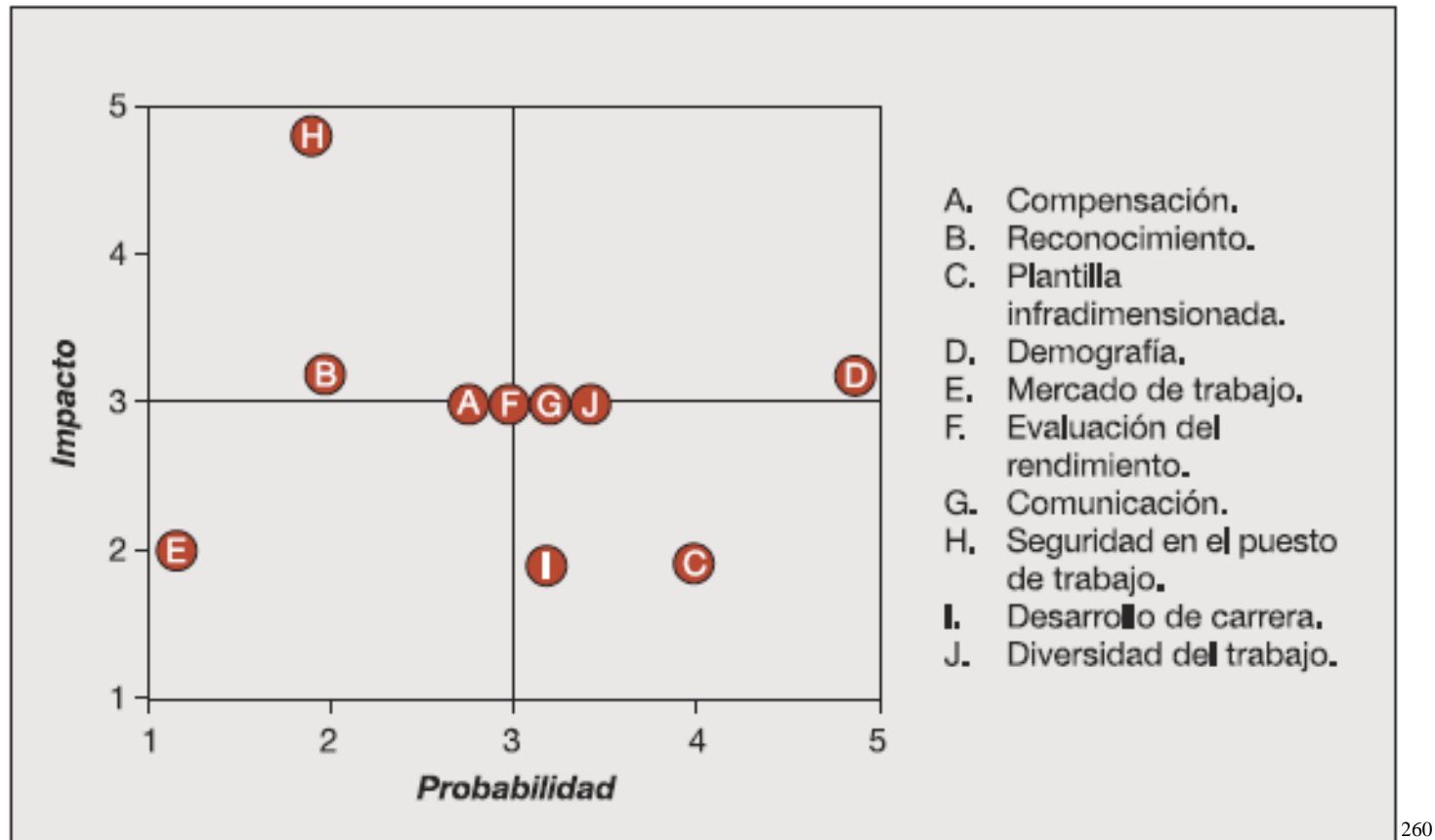
A continuación un ejemplo de mapa de calor:

	Tema	Descripción del riesgo	Probabilidad	Impacto
A	Compensación	La insatisfacción de los empleados con la compensación recibida conduce a un mayor índice de rotación de la plantilla.	Posible	Moderado
B	Reconocimiento	Los empleados no se sienten reconocidos, lo que supone una menor concentración en las tareas y tasas superiores de error	Improbable	Leve
C	Plantilla infra-dimensionada	Los empleados están utilizados en exceso y hacen un número considerable de horas extra. Los empleados se marchan a trabajar a otras organizaciones con un mejor equilibrio entre la vida profesional y la personal.	Probable	Moderado
D	Demografía	El cambio en la composición demográfica del grupo de empleados provoca una mayor rotación.	Prácticamente seguro	Moderado
E	Mercado de trabajo	Aumento de la demanda de empleados de la empresa por parte de empresas de contratación.	Improbable	Moderado

259

²⁵⁹ Página 62. Publicación: “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación”. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Septiembre 2004.

A continuación un modelo de mapa de riesgo con la variabilidad de probabilidad e impacto:

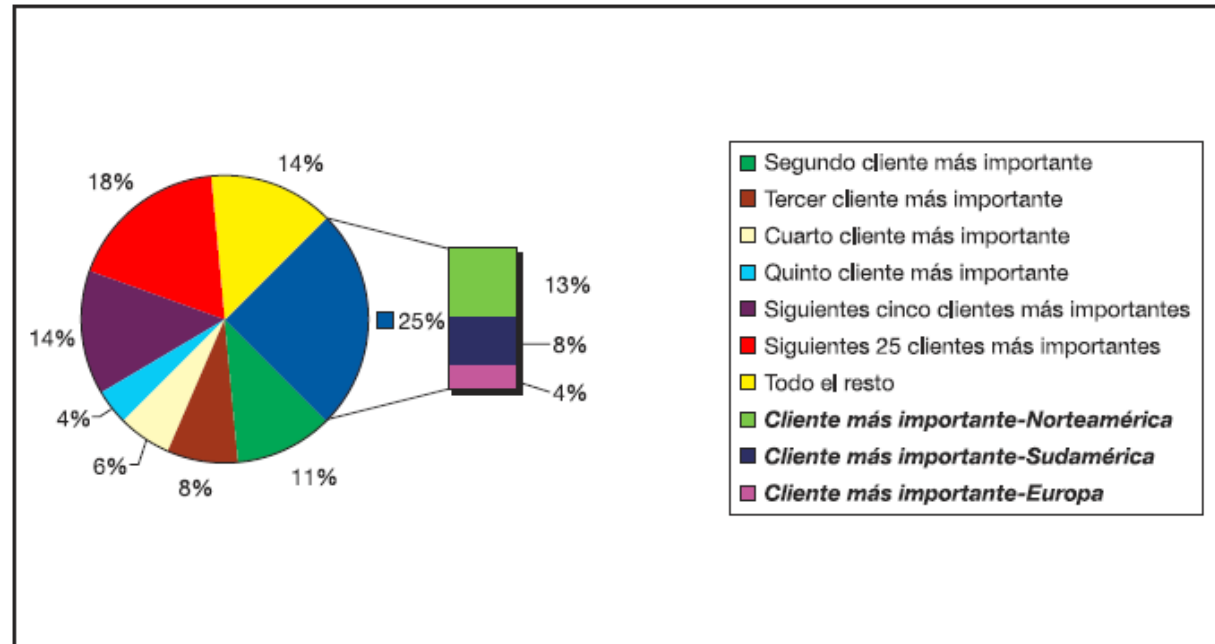


²⁶⁰ Página 62. Publicación: “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación”. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Septiembre 2004.

Representaciones Numéricas

Que pueden ser en términos porcentuales o numéricos, y con intervalos de confianza específicos.

A continuación una gráfica ilustrativa de un análisis de ingresos por cliente:



1.3.5.9.8. Priorización de los Riesgos

La asignación de prioridad a cada riesgo dependerá de la dirección de la organización y específicamente de lo que consideran más importante. Normalmente consideran más importantes los riesgos que afectan las utilidades, o aquellas que representan riesgos respecto al marco regulatorio de la organización. Se recomienda priorizar los riesgos empezando por aquellos que afectarían la continuidad de la entidad, luego aquellos que afectarían su prestigio, luego aquellos que afectarían el medio ambiente, y finalmente aquellos que afecten la rentabilidad de la organización.

1.3.5.9.9. Respuesta al Riesgo

Esta fase depende de la dirección, de cómo la administración de la organización considere conveniente responder a cada riesgo. Esta decisión dependerá del tipo de riesgo y de cuáles sean considerados como significativos para quienes se encuentren a cargo de la dirección. A continuación las cuatro formas de respuesta al riesgo:

Evitar

En este caso la administración implementará medidas para no sufrir consecuencias del evento asociado al riesgo.

Reducir

La administración también puede optar por reducir el riesgo asociado al evento, implementando medidas para el efecto.

Compartir

Otra forma de responder al riesgo será compartiéndolo ya sea con entidades de la competencia o internamente en términos cualitativos y cuantitativos.

Aceptar

En este caso la administración opta por aceptar las consecuencias económicas y efectos adversos asociados al riesgo a todo nivel organizacional.

A continuación una gráfica ilustrativa sobre las decisiones de respuesta según el riesgo:

Evitar	Compartir
<ul style="list-style-type: none"> • Prescindir de una unidad de negocio, línea de producto o segmento geográfico. • Decidir no emprender nuevas iniciativas/actividades que podrían dar lugar a riesgos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Adoptar seguros contra pérdidas inesperadas significativas. • Entrar en una sociedad de capital riesgo/sociedad compartida. • Establecer acuerdos con otras empresas. • Protegerse contra los riesgos utilizando instrumentos del mercado de capital a largo plazo. • Externalizar procesos de negocio. • Distribuir el riesgo mediante acuerdos contractuales con clientes, proveedores u otros socios del negocio.
Reducir	Aceptar
<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar las ofertas de productos. • Establecer límites operativos. • Establecer procesos de negocio eficaces. • Aumentar la implicación de la dirección en la toma de decisiones y el seguimiento. • Reequilibrar la cartera de activos para reducir el índice de riesgo con respecto a determinados tipos de pérdidas. • Reasignar el capital entre las unidades operativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Provisionar las posibles pérdidas. • Confiar en las compensaciones naturales existentes dentro de una cartera. • Aceptar el riesgo si se adapta a las tolerancias al riesgo existentes.

261

²⁶¹ Página 70. Publicación: “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación”. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Septiembre 2004.

Luego de responder al riesgo se puede contar con una panorámica de los resultados de la gestión de riesgos corporativo, a continuación una gráfica ilustrativa:

Objetivo de operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar a 180 nuevos empleados cualificados a lo largo de todas nuestras divisiones de fabricación con el fin de responder a la demanda de nuestros clientes sin sobrecargar la plantilla. • Mantener unos gastos de personal del 22% sobre cada unidad monetaria de pedido 				
Unidad de medición	Número de nuevos empleados cualificados contratados.				
Tolerancia	165 – 200 nuevos empleados cualificados, con unos gastos de personal entre el 20% y 23% por cada unidad monetaria de pedido.				
Riesgos	Evaluación de riesgos inherentes		Respuesta al riesgo	Evaluación de riesgos residuales	
	Probabilidad	Impacto		Probabilidad	Impacto
Número decreciente de candidatos cualificados disponibles	20%	Reducción del 10% en la contratación 18 puestos sin ocupar	Establecer un contrato con una agencia de selección externa para que proporcione candidatos	10%	Reducción del 10% en la contratación 18 puestos sin ocupar
Variabilidad inaceptable de nuestro proceso de selección	30%	Reducción del 5% en la contratación debido a cribas de candidatos mal definidas 9 puestos sin ocupar	Revisión del proceso de selección cada dos años	20%	Reducción del 5% en la contratación debido a cribas de candidatos mal definidas 9 puestos sin ocupar
Alineación con la tolerancia al riesgo	Se espera que la respuesta sitúe a la empresa dentro de la tolerancia al riesgo				

262

²⁶² Página 70. Publicación: “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación”. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Septiembre 2004.

Costo y Beneficio

Cualquier respuesta que se decida dar al riesgo implicará un costo y/o beneficio ponderado dependiendo del riesgo que se maneja. Se podrá igualmente emplear métodos cuantitativos y cualitativos de análisis de costo y beneficio. Esta evaluación de costos y beneficios considera la naturaleza de las operaciones de la organización, pero específicamente el proceso sobre el que pesa el riesgo y evento identificados.

Esta evaluación se recomienda realizarla para cada alternativa de respuesta al riesgo, con el objetivo de tener una visión más clara para la administración de la organización, de que sucedería en caso de escoger una u otra respuesta.

A continuación una gráfica ilustrativa:

Respuesta		Coste	Descripción	Beneficios
A	Aceptar	750.000	750.000 en esfuerzos de marketing/ventas requeridos para generar clientes adicionales, y costes adicionales de transporte.	La dirección prevé unas ventas adicionales del 2% a otros clientes, situando la utilización en el 82%. Efecto en los BAII: aumento en 1.250.000.
B	Evitar	1.500.000	El precio por unidad cae un 2% debido a que los clientes más pequeños pagan menos que el precio especial.	Los esfuerzos de la dirección permiten alcanzar una utilización del 97%. Efecto en los BAII: aumento en 1.560.000.
			750.000 en incrementos de costes salariales para el personal necesario para identificar, conseguir y mantener a nuevos clientes.	
			250.000 en costes adicionales de la logística de salida debido al mayor número de proveedores.	
			500.000 en honorarios de abogados para negociar y cerrar nuevos acuerdos.	

263

²⁶³ Página 75. Publicación: “Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado. Técnicas de Aplicación”. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). Septiembre 2004.

Controles Clave

Dentro de la respuesta al riesgo será importante tomar en cuenta la evaluación de los controles existentes en la organización con el objetivo de identificar debilidades e implementar controles que contribuyan a mitigar los riesgos identificados en el proceso de gestión de riesgos corporativos, se pondrá énfasis en la implementación de controles clave.

A continuación las dos características para considerar clave a un control:

Si funciona bien permitirá que el sistema brinde información contable y/o ayude a evitar o detectar oportunamente errores o irregularidades importantes. Brinda al auditor una satisfacción de auditoría relevante, en relación con los objetivos de la auditoría frente a otros controles o procedimientos que ejecute la entidad.²⁶⁴

1.3.5.10. Administración de del Riesgo

²⁶⁴ Página 11. Capítulo III. Anexo Digital. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.

Al contar ya con un Sistema de Gestión de Riesgo Corporativo en la organización, este requerirá mantenimiento, para lo cual se empleará la Administración de Riesgos. Para llevar a cabo una administración adecuada de riesgos, lo más importante será contar con una dirección constantemente actualizada no solo con las últimas técnicas y tendencias en esta área, sino en los ámbitos económicos, políticos, legislativos, de mercado, sector empresarial, índices económicos, en el caso externo y sobre índices de gestión de la organización, desempeño de cada departamento, mejoras de procesos, y personal de la compañía. De esta manera se podrá mantener al tanto de los posibles riesgos u oportunidades que surjan día a día.

1.3.6. Evaluación de Riesgo de Fraude

La evaluación de riesgo de fraude constituye una parte crítica de un programa de gestión de riesgos corporativos. Su importancia radica en que en caso de ser implementado como proceso periódico en una organización contribuye a la disminución de riesgo de su ocurrencia e incrementa la capacidad de detección de fraude de la organización que la emplee. A continuación un extracto que permite conocer en qué consiste la herramienta Evaluación de Riesgo de Fraude:

“... Una evaluación de riesgo de fraude se concentra en esquemas y escenarios de fraude para determinar la presencia de controles internos y si tales controles pueden o no ser eludidos.²⁶⁵”

Es imprescindible la importancia que la gerencia le brinde a este proceso, pues será a partir del conocimiento de la misma lo que permitirá la mitigación de los riesgos que se identifiquen durante esta evaluación.

“Las organizaciones deben llegar a sus propias conclusiones con respecto al costo de controlar un riesgo en comparación con los beneficios de mitigar o eliminar ese riesgo.²⁶⁶”

En entidades financieras que enfrentan riesgos mayores debido al constante manejo de dinero en pequeños y cuantiosos montos, se cuenta con un departamento de investigación de fraude, además de la función de auditoría interna. Hay que enfatizar que el rol de la auditoría interna en cualquier tipo de organización es imprescindible al hablar de evaluación de riesgo de fraude.

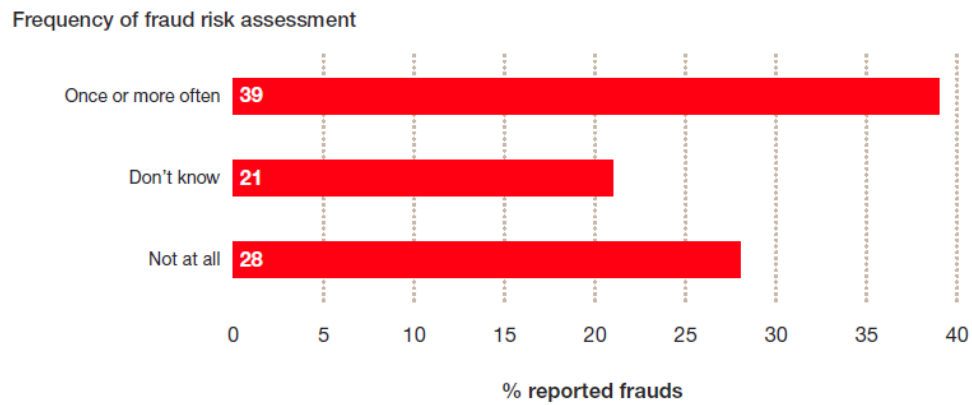
De la encuesta realizada en noviembre del año 2011 por la firma de auditoría PricewaterhouseCoopers a 3877 encuestados sobre crimen económico en 78

²⁶⁵ Página 22. Publicación “Auditoría Interna y Fraude” auspiciada por el Instituto de Auditores Internos Ecuador y el Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors - IIA en inglés)

²⁶⁶ Página 22. Publicación “Auditoría Interna y Fraude” auspiciada por el Instituto de Auditores Internos Ecuador y el Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors - IIA en inglés)

países alrededor del mundo, se observa la importancia de la evaluación de riesgo de fraude al conocer que la detección de casos de fraude aumenta considerablemente en las organizaciones que realizan evaluaciones de riesgo de fraude periódicas, ver gráfica ilustrativa a continuación:

Figure 22: Percentage of reported frauds in the last 12 months in relation to the frequency of fraud risk assessments



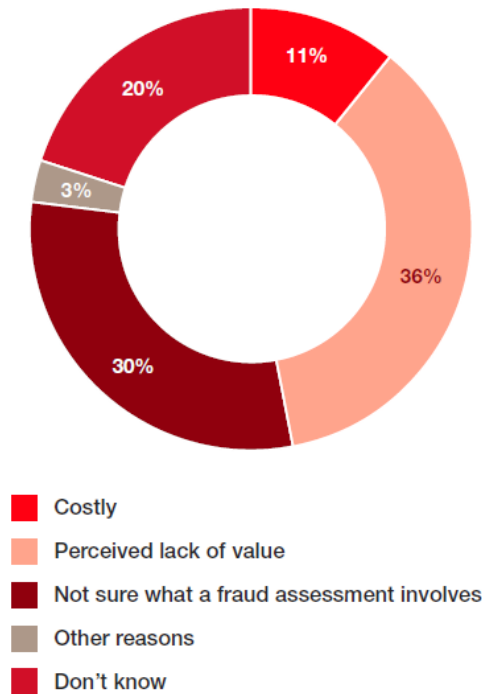
% respondents who experienced economic crime in the last 12 months

267

A continuación las razones por las cuáles las administraciones no efectúan estas evaluaciones de riesgo:

²⁶⁷ Pág. 27. Publicación: “Crimen cibernético: protección contra la creciente amenaza” (“Cybercrime: protecting against the growing threat – Global Economic Survey”, en ingles) de PricewaterhouseCoopers. Noviembre 2011.

Figure 23: Reasons for not carrying out fraud risk assessments



268

A pesar de estas respuestas se concluye que la mejor forma de combatir el fraude es realizar evaluaciones de riesgo de fraude.

Antes de inicial con los pasos para realizar una efectiva evaluación de riesgo de fraude es importante contar con una definición clara de lo que significa riesgo de fraude:

²⁶⁸ Pág. 27. Publicación: “Crimen cibernético: protección contra la creciente amenaza” (“Cybercrime: protecting against the growing threat – Global Economic Survey”, en ingles) de PricewaterhouseCoopers. Noviembre 2011.

“El riesgo de fraude es la probabilidad de que el fraude se produzca y las posibles consecuencias que conllevaría para la organización. La probabilidad de que ocurra una actividad fraudulenta se basa por lo general en cuán fácil será cometer el fraude, en los factores de motivación que llevarían al fraude y los antecedentes históricos que la organización posea en cuanto a fraudes.²⁶⁹”

Antes de iniciar se definirá un equipo de personas capacitadas para realizar esta evaluación, de igual manera se definirá la periodicidad de estas evaluaciones, que se recomienda se realice de acuerdo al tipo de operación de la organización en la que se implemente este sistema.

1.3.6.1. Identificar Factores de Riesgo de Fraude Relevantes

Inicialmente como en todo proceso, los encargados de esta evaluación deberán lograr un entendimiento profundo de la entidad, su naturaleza, su razón de ser, sus actividades, sus clientes internos y externos, existen varias herramientas para lograr este entendimiento, pero lo primordial es identificar riesgos de fraude, como describe el siguiente extracto, se trata del paso inicial de este proceso de evaluación:

²⁶⁹ Página 22. Publicación “Auditoría Interna y Fraude” auspiciada por el Instituto de Auditores Internos Ecuador y el Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors - IIA en inglés)

“El primer paso es el de recolectar información sobre las actividades de negocio de la organización con el fin de lograr una comprensión de los riesgos de fraude asociados, la información a recopilarse debe considerar también datos de los socios de relaciones externas de negocios (external business relationship partners, en inglés). Este proceso incluye una revisión de la documentación de fraudes previos y fraudes sospechados cometidos en contra de o en nombre de la organización; evaluación de fraudes relacionados en organizaciones similares, y revisión de las medidas de desempeño adoptadas por la organización en el transcurso de los últimos años en comparación con la competencia. Por ejemplo, patrones inconsistentes entre medidas no – financieras y medidas financieras, el uso excesivo de software bajo licencia, y uso de otro tipo de propiedad intelectual podría ser indicio de posible fraude.²⁷⁰”

1.3.6.2. Identificar Potenciales Esquemas de Fraude y Priorizar sobre la Base de su Riesgo

Como se puede observar en el siguiente extracto, el auditor interno es uno de los protagonistas para esta fase de la evaluación de riesgo de fraude:

“El Fraude, por definición, implica mala conducta intencional diseñada para evadir la detección. Como tal, el equipo de evaluación de riesgo de fraude precisa realizar un razonamiento estratégico con el fin de anticiparse tanto a los esquemas de fraude como a las personas de dentro y fuera de la organización que pudieran estar en posición de perpetrar cada uno de tales esquemas. Un equipo de evaluación de riesgo de fraude está generalmente conformado por personas de la actividad de auditoría interna, finanzas, asesoría legal, tecnológica de la información, seguridad y posiblemente otras funciones, dependiendo de la naturaleza de la organización.²⁷¹”

²⁷⁰ Página 23. Publicación “Auditoría Interna y Fraude” auspiciada por el Instituto de Auditores Internos Ecuador y el Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors - IIA en inglés)

²⁷¹ Página 23. Publicación “Auditoría Interna y Fraude” auspiciada por el Instituto de Auditores Internos Ecuador y el Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors - IIA en inglés)

Esta es una de las fases más importantes pues es aquí cuando se identifican las áreas en donde hay más riesgo de fraude, y es de esta evaluación que se definirá si se realizan estudios pormenorizados de procesos específicos que mantengan un riesgo mayor. A continuación un extracto útil de cómo realizar este paso:

“El equipo de evaluación de riesgo de fraude identifica posibles esquemas fraudulentos utilizando lluvias de ideas, entrevistas a la gerencia, procedimientos analíticos y revisiones de fraudes previos. Durante este proceso, el equipo de evaluación de riesgo de fraude revisa las actividades, los esquemas relacionados con la industria, la ubicación y los programas de la organización, siempre considerando las características básicas del fraude (presión/incentivo, oportunidad y racionalización), preguntándose:

- ¿Dónde existen oportunidades de fraude?
- ¿Cuál es el nivel e presión al que está sometida la gerencia y que podría conducir a evadir los controles internos?
- ¿Existen consecuencias si es que la gerencia no cumple con las metas?²⁷²,”

Es importante destacar que no compete en esta fase verificar los controles existentes o clave en el proceso o los procesos identificados con mayor riesgo de incidencia de fraude, a continuación un extracto sobre este punto:

²⁷² Página 23. Publicación “Auditoría Interna y Fraude” auspiciada por el Instituto de Auditores Internos Ecuador y el Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors - IIA en inglés)

“Áreas de fraude específicas deberían ser identificadas sin considerar la existencia o eficacia de controles internos (lo que se hace con posterioridad). La evaluación considera si es que el fraude podría ser cometido por un individuo solo o si se requiere colusión entre empleados o personas externas a la organización.

A continuación factores a considerar para priorizar el riesgo de fraude:

- “Impacto monetario.
- Impacto sobre la reputación de la organización.
- Pérdida de productividad.
- Posibles acciones criminales/civiles, incluyendo posible incumplimiento regulatorio.
- Integridad y seguridad de los datos.
- Pérdida de activos.
- Ubicación y tamaño de las operaciones / unidades.
- Cultura de la organización.
- Volumen de negocios de gerentes / empleados.
- Liquidez de activos.
- Volumen y/o magnitud de transacciones.
- Tercerización.²⁷³”

1.3.6.3. Mapeo de los Controles Existentes contra los Potenciales Esquemas de Fraude e Identificación de Brechas

En esta etapa lo más difícil para el equipo a cargo de este proceso es lograr la comunicación abierta de la gerencia así como su compromiso en la determinación de los controles anti – fraude que serán implementados para

²⁷³ Páginas 23 y 24. Publicación “Auditoría Interna y Fraude” auspiciada por el Instituto de Auditores Internos Ecuador y el Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors - IIA en inglés)

prevenir la vulneración por parte de la gerencia de dichos controles, que es la más riesgosa, a continuación un extracto respecto a este punto:

“El equipo de evaluación de riesgo de fraude identifica los controles preventivos y detectivos implementados para afrontar cada riesgo de fraude y evaluar la probabilidad e impacto de cada posible fraude. Los controles anti – fraude a nivel de entidad, tales como una línea directa para recibir denuncias (whistleblower hotline, en inglés) y una política de protección a denunciantes (whistleblower protection policy, en inglés), vigilancia del consejo, resultados de monitoreo continuo, código de conducta y el tono de las comunicaciones de la gerencia respecto de su tolerancia al riesgo de fraude son elementos importantes de este ejercicio. El riesgo de que la gerencia eluda los controles tiene que ser considerado explícitamente y el costo/beneficio de controlar ese riesgo debería ser evaluado.²⁷⁴”

1.3.6.4. Probar Eficacia Operativa de los Controles para Prevenir y Detectar

Fraudes

En este paso se requiere la colaboración indispensable del área de auditoría interna y del área de informática, con el objetivo de lograr que los controles no queden solamente en papel sino para que sean operados efectivamente, como se aprecia en el siguiente extracto:

“La auditoría interna generalmente juega un papel importante en la evaluación de la eficacia operativa de los controles internos. Los auditores internos no consideran solamente la existencia del control interno, sino también la eficacia del control interno a través de pruebas

²⁷⁴ Página 24. Publicación “Auditoría Interna y Fraude” auspiciada por el Instituto de Auditores Internos Ecuador y el Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors - IIA en inglés)

periódicas del control. Por ejemplo, una organización podría implementar una política de seguridad con respecto a las claves de red, requiriendo que las claves sean cambiadas cada 30 días; sin embargo, los controles de acceso a la red no bloquean el acceso de un usuario si es que la clave no ha sido cambiada según lo requerido. En este caso, el control interno está presente pero no es efectivo operativamente.²⁷⁵,

1.3.6.5. Documentar y Reportar sobre la Evaluación de Riesgo de Fraude

Es importante dejar por escrito tanto el proceso como los resultados de esta evaluación para referencias periódicas.

A continuación los elementos claves que pueden documentarse como parte de la evaluación de riesgo de fraude:

- “Los tipos de fraude que tienen alguna oportunidad de ocurrir.
- El riesgo inherente de fraude, considerando la disponibilidad de activos líquidos y vendibles, la moral organizacional y la rotación de empleados, los antecedentes de fraudes y pérdidas, y otros indicadores específicos de las áreas de la organización.
- La idoneidad de programas anti-fraude que existan, su monitoreo y controles de prevención.
- Las posibles brechas que se den en los controles de fraude de la organización, incluyen la segregación de funciones.
- La probabilidad de que se produzca un fraude importante.
- El impacto / significatividad que tendría un fraude sobre la organización.²⁷⁶”

²⁷⁵ Página 24. Publicación “Auditoría Interna y Fraude” auspiciada por el Instituto de Auditores Internos Ecuador y el Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors - IIA en inglés)

²⁷⁶ Página 24. Publicación “Auditoría Interna y Fraude” auspiciada por el Instituto de Auditores Internos Ecuador y el Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors - IIA en inglés)

Ver un modelo de planilla de evaluación de riesgos de fraude a continuación:

Dueño	Riesgos de Fraude	Controles	Monitoreo	Probabilidad	Impacto
Departamento de Construcciones	Robo o desviación de materiales / equipos del sitio de la obra	<ul style="list-style-type: none"> • El propietario asigna un gerente de proyecto en el sitio para monitorear la obra. • El representante del propietario en el sitio vigila los procedimientos para controlar el uso de equipos y materiales. • Contratación de guardias de seguridad para la obra. • Exhibir en el sitio el número de la línea directa de denuncias. • Auditorías internas periódicas son realizadas para proyectos seleccionados con el fin de determinar el cumplimiento contractual y buscar irregularidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Departamento de Construcciones • Auditoría Interna 	H	B

277

²⁷⁷ Página 45. Publicación “Auditoría Interna y Fraude” auspiciada por el Instituto de Auditores Internos Ecuador y el Instituto de Auditores Internos (The Institute of Internal Auditors - IIA en inglés)

1.3.7. Educación en valores

Una palabra echada a menos, “valores”. Muchas veces durante mi preparación universitario, pude participar de largos y acalorados debates sobre las decisiones correctas o incorrectas. Muchos maestros transmitían su deseo de ver un mundo mejor, menos corrupto los jóvenes que sentados frente a ellos en el aula universitaria desconocíamos exactamente a que se referían. Luego a lo largo de la vida laboral poco a poco se comprende a que se referían. Vemos a diario actos incorrectos, corruptos, graves y leves, con y sin corrección alguna.

Y es a nosotros los jóvenes a quiénes se nos encomienda ese compromiso férreo de hacer las cosas de mejor manera, por la derecha, y transmitir esta buena práctica a las siguientes generaciones, basadas en el ejemplo, en el convencimiento de que solo estas ideas bien sembradas en nuestras mentes lograrán cambios verdaderos en hogares y mundo empresarial.

Algunos maestros opinaban que los valores éticos, hoy poco escuchados, vienen de casa, y que difícilmente un alumno aprehenderá estos en las clases universitarias. Sin embargo no se considera una pérdida de tiempo continuar insistiendo en cada persona a la que se pueda llegar sobre el daño que ocasiona una decisión incorrecta, un acto corrupto, el cometimiento de un fraude;

concientizar en cada persona a la que se tenga alcance sobre el verdadero valor de una persona y el verdadero valor de lo material, generalmente objetivo de quiénes cometen fraude.

Y luego está la esperanza de naciones enteras, la infancia, una infancia a la que muy pocos prestan atención. No basta con costosos talleres de estimulación temprana, y cuidados excesivos a cualquier precio. Los niños que un día se convertirán en jóvenes también, vivirán este mundo que les dejamos de regalo, así que está en manos de todos y cada uno, el tomar un rumbo como sociedad que nos permita a todos alcanzar un estilo de vida digno para todo ser humano sin considerar como fin último o sinónimo de éxito la opulencia y la acumulación de riqueza, tener claro el panorama de que la riqueza y el dinero no son sinónimos de felicidad, y educar a los niños logrando que busquen alcanzar aquello que vale de verdad.

1.1.1. Recuperación del Fraude – Resiliencia²⁷⁸

En general la palabra “resiliencia” (resilience, en inglés) es un término que se escucha con mucha fuerza en estos tiempos, esto debido a las crisis económicas

²⁷⁸ Capacidad para afrontar la adversidad y lograr adaptarse bien ante las tragedias, los traumas, las amenazas o el estrés severo.

que personas, empresas y gobiernos han venido soportando, y cuyo origen es principalmente la falta de ética, principios y valores, y a las cuáles hemos sobrevivido y seguimos haciéndolo. Vivimos una era de transformación constante, de nuevas tecnologías que aparecen día a día, de descubrimientos cada vez más avanzados y a la vez una era de escándalos sobre fraude, trastornos abruptos, de adaptación constante al cambio, de aprendizaje permanente; por lo cuál es la innovación en estrategias, métodos y sistemas la que permitirá a las organizaciones sobrevivir y encarar el presente y futuro con ventajas.

Pero que significa que una organización tenga en su estrategia la “resiliencia”, continuación un extracto ilustrativo sobre su definición, que permitirá tener más claro de lo que una empresa es capaz al contar con esta característica:

“Resiliencia es una actitud estratégica. Resiliencia significa estar preparado en el sentido más profundo. Preparado no solamente para los riesgos que acompañan el cambio y la crisis, sino para las oportunidades también. Incluso (o especialmente) cuando no se puede predecir que eventos puedan ocurrir, o donde, o como.”²⁷⁹

²⁷⁹ Traducción de la página web: <http://www.pwc.com/gx/en/governance-risk-compliance-consulting-services/resilience/index.jhtmlx>

Hace mucho tiempo un amigo me dijo que llegaría el día en el que la confianza valga más que cualquier otro activo, evidentemente esa nueva era ha llegado, al respecto quiero mencionar el siguiente extracto:

“No se trata solo de un asunto corporativo. Cuando la confianza es minada, esta afecta a individuos e instituciones de todo tipo. Pero queremos entender que buenas prácticas pueden tener un efecto plausible desde la comunidad de negocios al gobierno, el sector público, y otras comunidades.²⁸⁰”

²⁸⁰ Traducción del artículo “Examinando la ecuación de liderazgo, confianza, rendimiento organizacional y valor societario. <http://www.pwc.com/gx/en/governance-risk-compliance-consulting-services/resilience/publications/WEF-leadership-trust-performance-equation.jhtml>

2. GLOSARIO

2.1. Glosario en Español

A continuación la definición de las principales palabras, en idioma español, consideradas complejas y utilizadas en la redacción de este trabajo:

Abuso	Infidelidad consistente en burlar o perjudicar a alguien que, por inexperiencia, afecto, bondad o descuido, le ha dado crédito. En derecho es circunstancia agravante de la responsabilidad penal.	1
Acceso no consentido a un sistema informático, telemático o de telecomunicaciones	La persona que sin autorización acceda en todo o en parte a un sistema informático o sistema telemático o de telecomunicaciones o se mantenga dentro del mismo en contra de la voluntad de quien tenga el legítimo derecho, para explotar ilegítimamente el acceso logrado, modificar un portal web, desviar o redireccionar de tráfico de datos o voz u ofrecer servicios que estos sistemas proveen a terceros, sin pagarlos a los proveedores de servicios legítimos, será sancionada con la pena privativa de la libertad de tres a cinco años.	2
Agiotaje	Especulación abusiva hecha sobre seguro, con perjuicio de tercero.	1
Apetito al riesgo	Riesgo que se está dispuesto a aceptar en la búsqueda de la misión, visión de la entidad.	7
Ardid	Artificio, medio empleado hábil y mañosamente para el logro de algún intento.	1
Aseguramiento	Acción y efecto de asegurar.	1
Ataque a la integridad de sistemas informáticos	La persona que destruya, dañe, borre, deteriore, altere, suspenda, trabe, cause mal funcionamiento, comportamiento no deseado o suprima datos informáticos, mensajes de correo electrónico, de sistemas de tratamiento de información, telemático o de telecomunicaciones a todo o partes de sus componentes lógicos que lo rigen, será sancionada con pena privativa de libertad de tres a cinco años.	2
Bursátil	Perteneciente o relativo a la bolsa, a las operaciones que en ella se	1

	hacen y a los valores cotizables.	
Captación ilegal de dinero	La persona que organice, desarrolle y promocióne de forma pública o clandestina, actividades de intermediación financiera sin autorización legal, destinadas a captar ilegalmente dinero del público en forma habitual y masiva, será sancionada con pena privativa de libertad de cinco a siete años.	2
Cohecho	Las o los servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal en alguna de las instituciones del Estado, enumeradas en la Constitución de la República, que reciban o acepten, por sí o por interpuesta persona, beneficio económico indebido o de otra clase para sí o un tercero, sea para hacer, omitir, agilizar, retardar o condicionar cuestiones relativas a sus funciones, serán sancionados con pena privativa de libertad de uno a tres años.	2
Concusión	Las o los servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal en alguna de las instituciones del Estado, determinadas en la Constitución de la República, sus agentes o dependientes oficiales que abusando de su cargo o funciones, por sí o por medio de terceros, ordenen o exijan la entrega de derechos, cuotas, contribuciones, rentas, intereses, sueldos o gratificaciones no debidas, serán sancionados con pena privativa de libertad de tres a cinco años.	2
Contrabando	Comercio o producción de géneros prohibidos por las leyes a los particulares.	1
Criminología	Ciencia social que estudia las causas y circunstancias de los distintos delitos, la personalidad de los delincuentes y el tratamiento adecuado para su represión.	1
Defraudar	Privar a alguien, con abuso de su confianza o con infidelidad a las obligaciones propias, de lo que le toca de derecho.	1
Delito	Acción u omisión voluntaria o imprudente penada por la ley.	1
Delitos contra la información pública reservada	La persona que destruya o inutilice información clasificada de conformidad con la Ley, será sancionada con pena privativa de libertad de cinco a siete años.	2

Descuento indebido de valores	Las entidades del sistema financiero y las de la economía popular y solidaria que realicen intermediación financiera, que sin autorización del organismo público de control respectivo, sin ningún aviso previo o mediante notificaciones tardías, descuenten o recorten valores o dineros de los cuentahabientes y tarjetahabientes, serán sancionadas con multa de diez a veinte salarios básicos unificados del trabajador en general.	2
Desfalco	Acción y efecto de desfalcar.	1
Divulgación	Acción y efecto de divulgar.	1
Dolo	Voluntad deliberada de cometer un delito a sabiendas de su ilicitud.	1
Engaño	Falta de verdad en lo que se dice, hace, cree, piensa o discurre.	1
Enriquecimiento Ilícito	Obtener para sí o para terceros un incremento patrimonial injustificado a su nombre o mediante persona interpuesta, producto de su cargo o función.	2
Evidencia	Prueba determinante en un proceso.	1
Falsedad de información financiera	La persona que, en su calidad de representante legal, directora, administradora o empleada de una entidad dedicada a la captación habitual y masiva de dinero, proporcione información falsa al público, con el fin de obtener beneficio propio o para terceros, será sancionada con pena privativa de libertad de tres a cinco años.	2
Fraude de seguros	El fraude comprende todas las acciones que realizan los asegurados para obtener un beneficio que no les corresponde o, también, los actos ilícitos que llevan a cabo las compañías de seguros o los mediadores con sus clientes.	5
Fraude tributario	Es el fraude cometido contra la Hacienda pública, en forma de evasión de impuestos o de cualquier otra irregularidad que tenga como consecuencia un beneficio ilícito o no declarado, con consecuencias fiscales. Cuando supera una cierta cuantía, se considera delito fiscal, pudiéndose sancionar con penas privativas de libertad; mientras que los fraudes de menor cuantía se tramitan por vía administrativa, sancionándose con multas.	3

Hacking

Se considera una ofensa o ataque al Derecho de gentes, y no tanto un delito contra un Estado concreto, sino más bien contra la humanidad. El delito puede ser castigado por los tribunales de cualquier país en el que el agresor se halle. La esencia del Hacking consiste en que el pirata no tiene permiso de ningún Estado soberano o de un Gobierno en hostilidades con otro. Los HACKERS son considerados delincuentes comunes en toda la humanidad, dado que todas las naciones tienen igual interés en su captura y castigo.

		3
Ilicitud	Cualidad de ilícito.	1
Impunidad	Falta de castigo.	1
Incriminación falsa por lavado de activos	La persona que realice acciones tendientes a incriminar falsamente a una o más personas en la comisión del delito de lavado de activos, será sancionada con pena privativa de libertad de uno a tres años.	2
Indagación	Acción y efecto de indagar.	1
Lavado de activos	<p>La persona que en forma directa o indirecta:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tenga, adquiera, transfiera, posea, administre, utilice, mantenga, resguarde, entregue, transporte, convierta o se beneficie de cualquier manera, de activos de origen ilícito. 2. Oculte, disimule o impida, la determinación real de la naturaleza, origen, procedencia o vinculación de activos de origen ilícito. 3. Preste su nombre o el de la sociedad o empresa, de la que sea socio o accionista, para la comisión de los delitos tipificados en este artículo. 4. Organice, gestione, asesore, participe o financie la comisión de los delitos tipificados en este artículo. 5. Realice, por sí mismo o por medio de terceros, operaciones y transacciones financieras o económicas, con el objetivo de dar apariencia de licitud a actividades de lavado de activos. 6. Ingrese o egrese dinero de procedencia ilícita por los pasos y puentes del país. <p>Estos delitos son considerados como autónomos de otros cometidos dentro o fuera del país, sin perjuicio de los casos en que tenga lugar la acumulación de acciones o penas.</p> <p>Esto no exime a la Fiscalía de su obligación de investigar el origen ilícito de los activos objeto del delito.</p>	2
Mala fe	Concepto legal que denota un propósito de engañar a la otra parte en un acuerdo.	3

Malversación	Delito que cometen las autoridades o funcionarios que sustraen o consienten que un tercero sustraiga caudales o efectos públicos que tienen a su cargo.	1
Mentira	Expresión o manifestación contraria a lo que se sabe, se cree o se piensa.	1
Omisión de control de lavado de activos	La persona que, siendo trabajadora de un sujeto obligado a reportar a la entidad competente y estando encargada de funciones de prevención, detección y control de lavado de activos, omita el cumplimiento de sus obligaciones de control previstas por la Ley, será sancionada con pena privativa de libertad de seis meses a un año.	2
Pánico financiero	La persona que divulgue noticias falsas que causen alarma en la población y provoquen el retiro masivo de los depósitos de cualquier institución del sistema financiero y las de la economía popular y solidaria que realicen intermediación financiera, que pongan en peligro la estabilidad o provoquen el cierre definitivo de la institución, será sancionada con pena privativa de libertad de cinco a siete años.	2
Peculado	Las o los servidores públicos y las personas que actúen en virtud de una potestad estatal en alguna de las instituciones del Estado, determinadas en la Constitución de la República, en beneficio propio o de terceros; abusen, se apropien, distraigan o dispongan arbitrariamente de bienes muebles o inmuebles, dineros públicos o privados, efectos que los representen, piezas, títulos o documentos que estén en su poder en virtud o razón de su cargo, serán sancionados con pena privativa de libertad de diez a trece años.	2
Perspicaz	Dicho del ingenio: Agudo y penetrativo.	1

Quiebra fraudulenta

La Quiebra es un proceso de ejecución general que tiene por objeto realizar el patrimonio de un deudor comerciante que sobreesee el pago de sus obligaciones de un modo definitivo, a fin de repartir el importe entre sus acreedores en proporción a sus créditos.

Se considera quiebra fraudulenta la de los comerciantes en quienes concurra lo siguiente:

Alzamiento de todos o parte de sus bienes.

Incluir en el balance, memorias, libros y otros documentos relativos a su giro o negociaciones, bienes, créditos, deudas, pérdidas o gastos supuestos.

No haber llevado libros o, llevándolos, incluir en ellos, con daño de tercero, partidas no sentadas en lugar y tiempo oportunos.

Rasgar, borrar o alterar de otro modo cualquiera el contenido de los libros, en perjuicio de tercero.

Ocultar en el balance alguna cantidad de dinero, créditos, géneros u otra especie de bienes o derechos.

Reticencia	Efecto de no decir sino en parte, o de dar a entender claramente, y de ordinario con malicia, que se oculta o se calla algo que debiera o pudiera decirse.	4
Revelación ilegal de base de datos	La persona que, en provecho propio o de un tercero, revele información registrada, contenida en ficheros, archivos, bases de datos o medios semejantes, a través o dirigidas a un sistema electrónico, informático, telemático o de telecomunicaciones; materializando voluntaria e intencionalmente la violación del secreto, la intimidad y la privacidad de las personas, será sancionada con pena privativa de libertad de uno a tres años.	1
Riesgo	Contingencia o proximidad de un daño.	2
Seguridad	Certeza o seguridad se refiere a la satisfacción del auditor respecto de la confiabilidad de una aseveración hecha por una de las partes para ser usada por otra de las partes.	1
Seguridad razonable	En un trabajo de auditoría, el auditor ofrece un alto, pero no absoluto, nivel de seguridad, expresado positivamente en el dictamen de auditoría como certeza razonable de que la información sujeta a auditoría está libre de declaraciones erróneas sustanciales.	6

Simulación	Alteración aparente de la causa, la índole o el objeto verdadero de un acto o contrato.	1
Simulación de exportaciones o importaciones	La persona que, a fin de beneficiarse de subvenciones, incentivos o cualquier otro tipo de aporte o ayuda del Estado, realice exportaciones o importaciones ficticias o de al producto importado un destino diferente al que declaró para obtener el beneficio, será sancionada con pena privativa de libertad de tres a cinco años.	2
Soborno	Dádiva con que se soborna.	1
Testaferrismo	La persona que consienta en aparentar como suyos bienes muebles, inmuebles, títulos, acciones, participaciones, dinero, valores o efectos que lo representen, producto del enriquecimiento ilícito de la o el servidor o ex servidor público o producto del enriquecimiento privado no justificado, será sancionada con pena privativa de libertad de tres a cinco años.	2
Transferencia electrónica de activo patrimonial	La persona que, con ánimo de lucro, altere, manipule o modifique el funcionamiento de programa o sistema informático o telemático o mensaje de datos, para procurarse la transferencia o apropiación no consentida de un activo patrimonial de otra persona en perjuicio de esta o de un tercero, será sancionada con pena privativa de libertad de tres a cinco años.	2
Usura	Interés que se lleva por el dinero o el género en el contrato de mutuo o préstamo.	1
Vicio	Falsedad, yerro o engaño en lo que se escribe o se propone.	1

1. Tomado de la página web: <http://www.rae.es/>
2. Tomado del Código Orgánico Integral Penal (COIP)
3. Tomado de las páginas web: <http://wikipedia.com> y <http://monografias.com>
4. Tomado de la página web: <http://www.axesor.es/diccionario-juridico/juzgados-mercantiles/quiebra/fraudulentas.aspx>
5. Tomado de la página web: <http://www.seguosparatodos.org/que-es-el-fraude-en-seguros/>
6. Tomado de la página web: <http://www.perucontadores.com/nia/glosarionia.pdf>
7. Tomado de la página web: http://auditoresinternos.es/uploads/media_items/apetito-de-riesgo-libro.original.pdf

2.2. Glosario en Inglés

A continuación la definición de las principales palabras, en idioma español, consideradas complejas y utilizadas en la redacción de este trabajo:

Phishing

Suplantación de identidad, es un término informático que denomina un tipo de abuso informático y que se comete mediante el uso de un tipo de ingeniería social caracterizado por intentar adquirir información confidencial de forma fraudulenta (como puede ser una contraseña o información detallada sobre tarjetas de crédito u otra información bancaria). El cibercriminal, conocido como phisher, se hace pasar por una persona o empresa de confianza en una aparente comunicación oficial electrónica, por lo común un correo electrónico, o algún sistema de mensajería instantánea o incluso utilizando también llamadas telefónicas.

a

a. Tomado de la página web: <http://www.wikipedia.com>

3. CONCLUSIONES

Para empezar se concluye que el costo del fraude a nivel mundial ha probado ser significativo y tener la capacidad de desestabilizar la economía mundial en apenas un par de días. El fraude puede conducir a imperios que tomaron décadas en desarrollarse y alcanzar sumas millonarias en activos y acciones a la quiebra en días, dejando a su paso afectación no solo económica sino psicológica, en quiénes confiaron en los principios y valores de quiénes dirigían estos imperios.

El fraude corporativo como nos cuentan las historias de los casos más sonados de fraude ha contado con la inescrupulosa complicidad de autoridades de gobierno; en unos casos de manera abierta y en otros casos por debajo de la mesa haciendo casi imposible su probación ante las cortes supremas. La ironía se produce cuando es el mismo estado el que toma protagonismo cuando estos imperios caen para su salvataje y el de toda una nación.

De igual manera el desarrollo de este documento y su lectura traen consigo una mala sabor respecto a que hacemos para que futuras generaciones muestren desprecio total a toda forma de fraude. Pues son ellos quienes tendrán a su cargo el manejo de estos casos a futuro. Esto se hace cada vez más difícil al contar con padres ausentes requeridos por trabajos a tiempo completo que demandan en su mayoría mucho más de 8 horas al día, el avance la tecnología que hace difícil el control de lo que ve y aprende

la niñez y la juventud., escándalos a diario que aparecen y desaparecen fugazmente ante una población que ya no se sorprende con nada.

Entonces llega el rescate de los valores éticos, los principios, que aunque parezca una utopía constituye nuestra esperanza más cierta. Creer que esto no será imposible al menos en nuestros hogares ya es un inmenso avance, pues mientras existan personas dispuestas a asumir el reto de ser correctas y de actuar bajo normas y principios que guarden como fin último el lograr una autovaloración y que brinden como recompensa una autoestima y una felicidad interior de simplemente haber hecho lo correcto.

Respecto al fraude se ha determinado que no basta con conocer sobre fraude, y auditoría forense; lo más importante es la prevención para lo cual un programa de gestión de riesgos corporativos que incluya evaluaciones de riesgo de fraude periódicas así como un departamento de auditoría con acceso directo al directorio de accionistas contribuirá a que el cometimiento de fraude disminuya de manera considerable.

Finalmente se concluye que siendo la clara decadencia de los valores éticos el origen de este mal, lo más importante será atacar a esta falta de valores, siendo los encargados los jóvenes y adultos, y los receptores la infancia, que un día estará a cargo de continuar llevando las riendas de nuestra sociedad.

4. RECOMENDACIONES

No se puede recomendar dejar de confiar pues es esta la base de las relaciones de negocios y laborales. Sin embargo tomar medidas para asegurarse que los colaboradores actuales y por ingresar a las entidades sean debidamente seleccionados, verificando sus referencias personales y laborales.

Evaluar el riesgo de fraude de la entidad de manera periódica, e implementar los controles anti-fraude a los procesos de las fases de los ciclos transaccionales contables.

No subestimar el importante rol de la auditoría interna en todo tipo de empresa, e implementar esta valiosa área dentro de las entidades, incluso aunque no les sea requerido por las entidades de control.

No subestimar las funciones del Gobierno Corporativo dentro de la entidad, la importancia de su perspectiva y declaraciones respecto al fraude, así como la comunicación de las mismas a los miembros de la organización.

No permitir que los códigos de ética de las empresas queden solo impresos, y en caso de que se detecten y descubran casos de fraude ejemplificar haciendo caer todo el peso de la ley a los perpetradores, cómplices y autores.

5. BIBLIOGRAFÍA

5.1. Libros

- 5.1.1. BAXTER, Keith ; (Abril, 2012). *Fast Track to Success: administración del riesgo*. Bogotá, México: Editorial Trillas S.A. de C.V. . 1ra. Edición.
- 5.1.2. BELL, Timothy; PEECHER, Mark E.; SOLOMON, Ira; MARRS, Frank O. y THOMAS, Howard. (Agosto, 2007). *Auditoría Basada en Riesgos – Perspectiva estratégica de sistemas*. Bogotá, Colombia: Editorial Kimpres Ltda. 1ra. Edición.
- 5.1.3. BISHOP, Toby J.F y HYDOSKI, Frank, E. (Abril, 2010). *Capacidad de Recuperación empresarial – Administración del creciente riesgo de fraude corrupción*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. 1ra. Edición.
- 5.1.4. CANO C., Miguel Antonio. (Octubre, 2001). *Modalidades de Lavado de Dinero y Activos – Prácticas contables para su detección y prevención*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones. 1ra. Edición.
- 5.1.5. DÁVALOS ARCENTALES, Nelson. (Julio, 2010). *Fundamentos y práctica de Auditoría Forense*. Quito, Ecuador: Corporación de Estudios y Publicaciones (CEP). 1ra. Edición.

- 5.1.6. KLEIN, Naomi. (2001). *NO LOGO – El poder de las marcas*. Barcelona, España: Ediciones Paidós, SAICF. 1ra. Edición.
- 5.1.7. MALDONADO, Milton K. (2013). *Auditoría Forense – Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera*. Quito, Ecuador: Gráficas Rengifo. 3ra. Edición.
- 5.1.8. WERNER, Klaus y WEISS, Hans. (Enero, 2006). *El Libro Negro de las Marcas*. Barcelona, España: DeBolsillo. 2da. Edición.
- 5.1.9. WEISS, Joseph W. (Agosto, 2006). *Ética en los negocios. Un enfoque de administración de los stakeholders y de casos*. México D.F.: Thomson Editores, S.A. de C.V. 4ta. Edición.
- 5.1.10. WELLS, Joseph T. (2007). *Encyclopedia of Fraud*. Texas, Estados Unidos: Association of Certified Fraud Examiners ACFE. 3ra. Edición.
- 5.1.11. CANO, Diego. (2011). *Contra el Fraude – Prevención e investigación en América Latina*. Buenos Aires, Argentina.: Ediciones Granica S.A. 1ª. Edición.

5.2. Revistas

- 5.2.1. Publicaciones en inglés y español de PricewaterhouseCoopers.
- 5.2.2. REVISTA CEPAL. (1996). “**Deuda de ayer, hambre de mañana**”. *Diners*. Volumen 206, p. 20-22.

5.3. Internet

- 5.3.1. Forense: <http://es.thefreedictionary.com/forense>
- 5.3.2. Naciones Unidas y fraude:
http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n_de_las_Naciones_Unidas
- 5.3.3. Naciones Unidas y fraude: <http://www.un.org.ec/>
- 5.3.4. Naciones Unidas y fraude: http://en.wikipedia.org/wiki/United_Nations
- 5.3.5. Naciones Unidas y fraude: <http://www.un.org/en/events/anticorruptionday/>
- 5.3.6. Fondo Monetario Internacional y fraude:
http://es.wikipedia.org/wiki/Fondo_Monetario_Internacional
- 5.3.7. Fondo Monetario Internacional y fraude:

- 5.3.8. <http://www.imf.org/external/spanish/index.htm>
- 5.3.9. Fondo Monetario Internacional y fraude: <http://www.imf.org/external/>
- 5.3.10. Fondo Monetario Internacional:
<http://www.imf.org/external/ns/search.aspx?NewQuery=corrupci%C3%B3n&Lan=esl&col=SITESL&submit.x=0&submit.y=0>
- 5.3.11. Auditoría interna y fraude:
http://www.iaiecuador.org/images/MIPP_vigente2013_con_cambios.pdf
- 5.3.12. Instituto de Auditores Internos: <http://www.iaiecuador.org/>
- 5.3.13. OCDE: <http://es.wikipedia.org/wiki/OCDE>
- 5.3.14. Unión Europea y fraude: http://europa.eu/index_es.htm
- 5.3.15. Unión Europea y fraude: http://es.wikipedia.org/wiki/Unión_Europea
- 5.3.16. CEPAL y fraude: <http://www.eclac.cl/>
- 5.3.17. CEPAL y fraude:
http://www.eclac.cl/search/default.asp?idioma=ES&base=/tpl/top-bottom.xslt&as_sitesearch=www.eclac.cl/
- 5.3.18. Organización de los Estados Americanos y fraude: <http://www.oas.org/es/>

5.3.19. Organización de los Estados Americanos y corrupción:

<http://www.oas.org/es/temas/corrupcion.asp>

5.3.20. Organización de los Estados Americanos y corrupción:

<http://www.oas.org/juridico/spanish/Lucha.html>

5.3.21. UNESCO y fraude: <http://es.wikipedia.org/wiki/Unesco>

5.3.22. UNESCO y fraude: <http://www.unesco.org/new/es/>

5.3.23. Fraude. <https://wikipedia.org/>

5.3.24. Fraude: <http://www.fraud.org/>

5.3.25. Esquemas habituales de fraude. <http://www.fbi.gov/scams-safety/fraud>

5.3.26. Prevención de fraude. <http://www.acfe.com/>

5.3.27. Sección de fraude. <http://www.justice.gov/criminal/fraud/>

5.3.28. Acta en contra de prácticas fraudulenta. <http://www.sec.gov/>

5.3.29. Tipos de fraude. <http://www.actionfraud.police.uk/>

5.3.30. Reporte de fraude. <http://www.stopfraud.gov/>

- 5.3.31. Hechos acerca de fraude. <http://fraudresearchcenter.org/>
- 5.3.32. Código Orgánico Integral Penal: <http://www.hoy.com.ec/tag/3807/codigo-penal/>
- 5.3.33. Código Orgánico Integral Penal: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-coip-fue-publicado-en-el-registro-oficial-600617.html>
- 5.3.34. Código Orgánico Integral Penal:
<http://www.telegrafo.com.ec/justicia/item/ecuador-tiene-un-nuevo-codigo-penal-luego-de-mas-de-70-anos.html>
- 5.3.35. Código Orgánico Integral Penal: <http://www.asambleanacional.gov.ec/>
- 5.3.36. Código Orgánico Integral Penal:
<http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/coip.pdf>
- 5.3.37. Precios de Transferencia. http://es.wikipedia.org/wiki/Precios_de_transferencia
- 5.3.38. Transparencia Internacional.
http://es.wikipedia.org/wiki/Transparencia_Internacional
- 5.3.39. Transparencia Internacional. <http://www.transparency.org/>
- 5.3.40. Gobierno Corporativo. http://es.wikipedia.org/wiki/Gobierno_corporativo

5.3.41. Ley Sarbanes – Oxley Act. <http://thomas.loc.gov/home/thomas.php>

5.3.42. Ley Sarbanes – Oxley Act.

http://www.deloitte.com/view/en_US/us/About/Investor-Confidence/Sarbanes-Oxley/index.htm

5.3.43. Ley Sarbanes – Oxley Act.

http://www.deloitte.com/view/en_US/us/About/Investor-Confidence/Sarbanes-Oxley/index.htm

5.3.44. Ley Sarbanes – Oxley Act.

http://www.deloitte.com/view/en_US/us/About/Investor-Confidence/Sarbanes-Oxley/index.htm

5.3.45. Ley Sarbanes – Oxley Act. <http://www.interamericanusa.com/articulos/Leyes/Ley-Sar-Oxley.htm>

5.3.46. Public Company Accounting Oversight Board.

<http://pcaobus.org/Pages/default.aspx>

5.3.47. Gobierno Corporativo. <http://www.worldbank.org/>

5.3.48. Fraude. <http://www.eclac.org/>

5.3.49. Escándalo Enron Corporation.

http://es.wikipedia.org/wiki/Esc%C3%A1ndalo_Enron

5.3.50. Enron Corporation. <http://es.wikipedia.org/wiki/Enron>

5.3.51. Kenneth Lay. http://es.wikipedia.org/wiki/Kenneth_Lay

5.3.52. Ken Lay. <http://www.nndb.com/people/974/000022908/>

5.3.53. Kenneth Lay y Jeff Skilling. http://www.mgppr.com/20060526_enron_wives.htm

5.3.54. Jeffrey Skilling.

<http://web.archive.org/web/20100304073222/finance.yahoo.com/news/High-court-hears-exEnron-CEO-apf-692969977.html?x=0&sec=topStories&pos=5&asset=&ccode=>

5.3.55. Jeffrey Skilling. http://es.wikipedia.org/wiki/Jeffrey_Skilling

5.3.56. Jeffrey Skilling. <http://www.biography.com/people/jeffrey-skilling-235386>

5.3.57. Jeffrey Skilling. <http://feeds.univision.com/feeds/article/2011-02-03/encuentran-muerto-a-hijo-de>

- 5.3.58. Jeffrey Skilling. <http://feeds.univision.com/feeds/article/2011-02-03/fallece-en-extranas-circunstancias-un>
- 5.3.59. Jeffrey Skilling. <http://www.cnnexpansion.com/negocios/2010/06/14/enron-ceo-ex-fraude-skilling-expansion>
- 5.3.60. Jeffrey Skilling. <http://www.theguardian.com/business/2013/jun/21/enron-jeff-skilling-sentence-reduced>
- 5.3.61. Jeffrey Skilling. <http://www.cnbc.com/id/100835443>
- 5.3.62. Jeffrey Skilling. <http://www.cbsnews.com/news/ex-enron-ceo-jeff-skilling-to-leave-prison-early/>
- 5.3.63. Jeffrey Skilling. <http://www.forbes.com/sites/walterpavlo/2013/06/23/skilling-gets-10-year-prison-break-making-most-of-prison-life/>
- 5.3.64. Jeffrey Skilling. <http://www.newser.com/story/167614/enrons-skilling-to-cut-10-years-off-sentence.html>
- 5.3.65. Jeffrey Skilling. <http://news.bbc.co.uk/2/hi/business/6077062.stm>
- 5.3.66. Jeffrey Skillingm. <http://www.studymode.com/essays/Jeffrey-Skilling-Biography-971019.html>
- 5.3.67. Richard A. Causey. http://en.wikipedia.org/wiki/Richard_Causey

5.3.68. Andrew Fastow.

http://elpais.com/diario/2004/01/15/economia/1074121205_850215.html

5.3.69. Andrew Fastow. http://en.wikipedia.org/wiki/Andrew_Fastow

5.3.70. Arthur Andersen. http://es.wikipedia.org/wiki/Arthur_Andersen

5.3.71. Parmalat. http://elpais.com/diario/2004/01/11/economia/1073775602_850215.html

5.3.72. Calisto Tanzi. http://es.wikipedia.org/wiki/Calisto_Tanzi

5.3.73. Calisto Tanzi. <http://biogramoney.blogspot.com/2013/12/calisto-tanzi.html>

5.3.74. El Supremo estadounidense absuelve a Arthur Andersen por el “Caso Enron”.

http://www.abc.es/hemeroteca/historico-01-06-2005/abc/Economia/el-supremo-estadounidense-absuelve-a-arthur-andersen-por-el-caso-enron_202852909154.html

5.3.75. ALMEIDA, María Matilde. Ma. Matilde Almeida destapa el fraude corporativo.

http://www.revistalideres.ec/personajes/MatildeAlmeida-destapa-fraude-corporativo-Guayaquil-aseguradora_0_889111093.html

5.3.76. CANO, Diego. Fraude corporativo: las empresas pierden un 5% de sus ingresos

anuales a causa de este delito. <http://www.resguarda.com/news/Resguarda-Canal-de-denuncias-Fraude-corporativo-las-empresas-pierden-un-5-de-sus-ingresos-anuales-a-causa-de-este-delito.html>

5.3.77. Fraude Corporativo: ¿quiénes lo cometen, por qué y por qué importa?

<http://www.slideshare.net/abaytelman/fraude-corporativo-quiénes-lo-cometen-por-qu-y-por-qu-importa>

6. ANEXOS

Anexo I: Síntesis de los escándalos más grandes de corrupción

A continuación se brinda información sobre dos de los casos más escandalosos de fraude a nivel mundial, que generaron la desconfianza pública.

Enron Corporation (USA)

CASO: “El escándalo de la quiebra de ENRON CORPORATION”



ANTECEDENTES DEL CASO

Este caso trata sobre la escandalosa quiebra de la empresa estadounidense ENRON CORPORATION, empresa del sector energético, dedicada a la compra y venta de gas natural y energía, construcción y propiedad de tuberías, plantas de energía y negocios relacionados al sector energético, provisión de servicios de telecomunicación, y negociación en contratos para vender y comprar varias mercancías (en inglés: commodities), que al momento de declararse en quiebra el 2 de diciembre del 2001, era la séptima corporación más grande de Estados Unidos; y sobre la posterior disolución de la firma de auditoría Arthur Andersen, una de las cinco firmas de contabilidad y auditoría más grandes del mundo hasta el año 2002.

Enron era una empresa que cotizaba en la Bolsa de Valores de Nueva York, en la cual sus acciones eran compradas, vendidas y manejadas por individuos y entidades en los Estados Unidos y el resto del mundo; por lo cual la compañía, sus directores, ejecutivos y empleados debían cumplir con las regulaciones de la Comisión de Intercambio de Valores (Securities Exchange Comisión, SEC, por sus siglas en inglés). Las regulaciones de la mencionada entidad buscan proteger a los miembros de la inversión pública requiriendo entre otros, que la información financiera de la compañía se encuentre presentada al público inversionista de manera íntegra y exacta.

“El precio de cada acción de ENRON se encontraba influenciado por varios factores: sus ingresos, ganancias, deuda, flujos de efectivo, y calificaciones crediticias, así como su potencial de crecimiento y habilidad consistente para lograr las metas de ingreso, ganancias y presupuesto. Los ejecutivos de ENRON guiaron al público inversionista sobre sus ingresos anticipados, ganancias de periodos futuros, y otra información respecto a la actividad empresarial de ENRON. Esta guía fue comunicada en presentaciones y videoconferencias a analistas de valores y a través de otras declaraciones públicas realizadas por ejecutivos de ENRON. Confiando por una parte, en la guía de la compañía, analistas de valores diseminaron al público sus propios estimados respecto al desempeño esperado de la compañía. Estas estimaciones de ganancias o expectativas de analistas, fueron seguidas fielmente por inversionistas. Típicamente, si una compañía anuncia ganancias que fallan en lograr o exceder las estimaciones de analistas, el precio de la acción de la compañía disminuiría.

También era crítico para la continuación de las operaciones de ENRON que esta mantuviera una calificación crediticia adecuada, que era otorgada por la agencias calificadoras nacionales de riesgo crediticio. Una calificación crediticia era esencial para la capacidad de ENRON para ingresar a negociar contratos con sus contrapartes y mantener suficientes líneas de crédito con los bancos más grandes. Con el objetivo de mantener una calificación crediticia, los ejecutivos de ENRON requerían demostrar que su condición financiera era estable y que el riesgo de que ENRON no renegocie sus deudas y otras obligaciones era bajo. Las agencias calificadoras de riesgo crediticio confiaron, entre otros, en los registros públicos de ENRON, incluyendo sus estados financieros registrados en la SEC, en su calificación de riesgo crediticio. Adicionalmente, miembros de la alta gerencia de ENRON hablaron regularmente, y entregaron información a los representantes de las agencias nacionales de riesgo crediticio. Dos factores primarios influenciaron la calificación de riesgo crediticio de ENRON y la disposición de bancos para extender préstamos a ENRON: su monto total de deuda y otras obligaciones, así como su flujo de efectivo.²⁸¹

²⁸¹ Formulación de Cargos en contra de Kenneth Lay, Jeffrey Skilling, Richard Causey y sus conspiradores.



ENRON CORPORATION

Empresa de Oregon, dedicada al sector energético, fundada en la ciudad de Omaha, en el estado de Nebraska en Estados Unidos, constituida en el año 1985 producto de la fusión de las empresas Houston Natural Gas e InterNorth, cuya sede principal se encontraba en la ciudad de Houston, en el estado de Texas, en Estados Unidos, al momento de su quiebra.

“Kenneth Lay, presidente (Chief Executive Officer, CEO) de la empresa Houston Natural Gas, fue quien presidió la nueva compañía ENRON CORPORATION y formó parte del directorio de la compañía desde su creación en el año de 1986 hasta febrero del 2001, poco antes de su quiebra declarada el 2 de diciembre del 2001. Fue en febrero del 2001 cuando Jeffrey Skilling le toma la posta como Presidente (CEO). Luego el 14 de agosto del 2001, Jeffrey Skilling renuncia abruptamente a su nuevo cargo y Kenneth Lay reasume este cargo y continúa como miembro del directorio de la compañía.

Jeffrey Skilling fue empleado y consultor para ENRON CORPORATION desde finales de los años ochenta hasta principios del año 2001. En agosto de 1990, ENRON contrató a Jeffrey Skilling, quien ocupó varios cargos ejecutivos y administrativos y fue promovido en 1997 a Gerente de Operaciones de la compañía. Reportando luego directamente a Kenneth Lay. En febrero del 2001, Jeffrey Skilling fue nombrado Presidente (Chief Executive Officer, CEO) de la compañía, renunciando casi enseguida en Agosto del 2001.

Richard Causey era un CPA (Certified Public Accountant) y empleado de ENRON desde 1991 hasta inicios del 2002. Desde 1986 hasta 1991, mientras se encontraba trabajando para la firma de auditoría Arthur Andersen LLP., Richard Causey proveía servicios de auditoría externa a ENRON CORPORATION en representación de la firma Arthur Andersen que auditaba externamente a la compañía. En 1991 es contratado por ENRON como Asistente del Controller Financiero del Gas Service Group. Desde 1992 hasta 1997 Richard Causey sirvió en varios cargos ejecutivos para la compañía. Hasta que en 1998 se convirtió en Contador en Jefe de la compañía (Chief Accounting Officer, CAO).

Los tres estaban a cargo de la supervisión de las operaciones de las numerosas unidades de negocio que tenía ENRON CORPORATION. Lay y Skilling eran los responsables de supervisar las actividades de cada unidad de negocio y de sus gerentes senior, quiénes se encargaban de las actividades financieras y contables de la compañía. Adicionalmente mantenían reuniones semanales para verificar entre otros, el cumplimiento de presupuestos y operaciones planificadas. Por otro lado rutinariamente proveían guía e información concerniente al desempeño de la empresa a los analistas de valores, empleados y público inversionista, considerándolos como los principales voceros de la compañía hacia el público inversionista. Entre los dos aprobaron y revisaron

boletines de prensa concernientes a ENRON, y fueron ellos quienes entregaron firmados los reportes entregados en los Formularios 10-K (Reporte Anual) requeridos por la Comisión de Intercambio de Valores (Securities Exchange Commission – SEC), al igual que las cartas de representación a sus auditores.

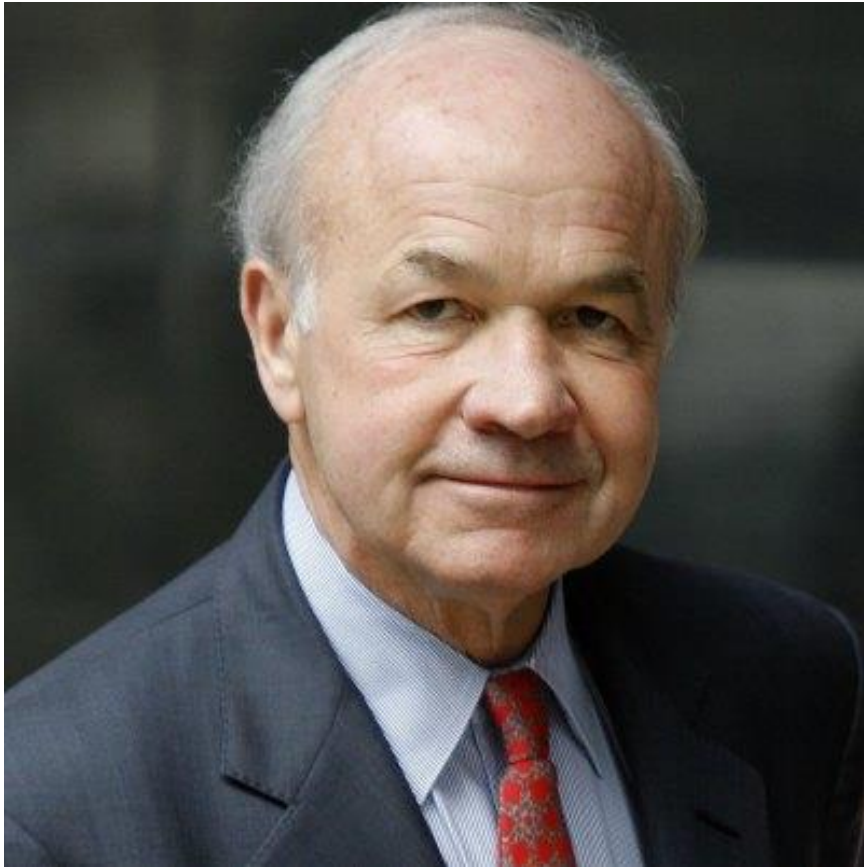
En calidad de Presidente del Directorio, Kenneth Lay era responsable de presidir las juntas del Directorio y asistir en el desarrollo de la agenda para las juntas de Directorio. Entre otras cosas, el directorio revisó periódicamente operaciones, resultados financieros, transacciones propuestas, compensaciones para ejecutivos de ENRON. Kenneth Lay y Jeffrey Skilling además asistían a las juntas de Comités de Directorio, incluyendo las del Comité Financiero y del Comité de Cumplimiento y Auditoría. De acuerdo a su acta de constitución, el Comité Financiero servía como “Monitor de las actividades financieras de la compañía” y revisaba y aprobaba los financiamientos significativos, niveles de endeudamiento, y desempeño del portafolio de activos de la compañía, entre otros temas.

En su calidad de Contador en Jefe, Richard Causey manejó las prácticas contables de ENRON. Richard Causey reportaba a Kenneth Lay y Jeffrey Skilling. Junto a Kenneth Lay, Jeffrey Skilling, Andrew S. Fastow, Director Financiero (Chief Financial Officer, CFO), Ben F. Glisan, Jr., Tesorero, entre otros, Richard Causey fue el principal administrador de las finanzas de ENRON. Richard Causey además fue el principal administrador de las principales declaraciones y representaciones de ENRON al público inversionista. Rutinariamente él participó en discusiones con analistas de valores y en otras comunicaciones en las cuáles ENRON proveía guía al público sobre su desempeño financiero. Richard Causey firmó los estados financieros anuales de ENRON registrados en el formulario 10-K reportados a la Comisión de Intercambio de Valores (Securities Exchange Comisión, SEC), de igual manera firmó las cartas de representación semestrales y anuales para los auditores externos.

Kenneth Lay, Jeffrey Skilling and Richard Causey tuvieron varios conspiradores, incluyendo pero no limitado a: Fastow, quién supervisaba temas como la estructura financiera de ENRON, flujo de efectivo, y actividades de manejo de crédito; Glisan, quién además asistía en supervisar la estructura financiera, flujo de efectivo y manejo de actividades de crédito; David W. Delainey, Presidente (CEO) de dos de las compañías del grupo: Enron Nort Amercia (“ENA”) y Enron Energy Services (“EES”), quién supervisaba grades porciones del negocio de venta por mayor de energía, y, luego, el negocio al por menor; Wesley Colwell, Contador en Jefe (Chief Accounting Officer,

CAO) de “ENA”, quien manejó la contabilidad del negocio de venta al por mayor de energía de ENRON; Michael Kopper, un Director del Grupo Financiero Global de ENRON, quien condujo las actividades de estructura financiera y asistió en administrar vehículos fuera de balance, al igual que otros asuntos.²⁸²”

BREVE BIOGRAFÍA DE KENNETH LAY



283

²⁸² Formulación de Cargos en contra de Kenneth Lay, Jeffrey Skilling, Richard Causey y sus conspiradores.

²⁸³ Tomado de la página web: <http://www.biography.com/people/kenneth-lay-234611>

Kenneth Lee Lay nació el 15 de abril de 1942 en Tyrone, Missouri (MO), republicano de religión metodista, su padre fue Omer Lay, Ministro Baptista, su madre fue Ruth Lay, tuvo dos hermanas: Bonnie y Sharon. Su primera esposa fue Judie de la cual se divorció en 1980. Su segunda esposa fue Linda Phillips (su secretaria). Tuvo dos hijas llamadas Robyn y Elizabeth, y tres hijos Mark, David y Beau.

Kenneth Lay



Kenneth Lee Lay

Nacimiento	15 de abril de 1942  Estados Unidos
Fallecimiento	5 de julio 2006, 64 años
Nacionalidad	estadounidense
Ocupación	empresario, economista ²⁸⁴

²⁸⁴ Tomado de la página web: http://es.wikipedia.org/wiki/Kenneth_Lay

Estudió en la secundaria Hickman High School, de Columbia, Missouri (MO) en el año de 1960, obtuvo su pregrado en Economía en la University of Missouri en el año de 1964, luego su máster en Economía en la misma universidad en el año de 1965. Desde el año 1968 hasta 1969 colaboró con la Marina de Estados Unidos de Norte América. A continuación fue profesor en la George Washington University (1969) y obtuvo su doctorado en Economía en la University of Houston (1970), logró ser uno de los hombres de negocios más reconocidos en Estados Unidos. Desde 1971 hasta 1972 trabajó para la Comisión Federal de Energía, y sirvió como diputado de energía bajo la secretaría del Departamento del Interior de Estados Unidos de Norte América, hasta el año de 1974.



El 25 de mayo del 2006; lo encontraron culpable de los 6 cargos por conspiración y fraude, y se determinó que empezaría a pagar su sentencia el 23 de octubre del 2005. Sin embargo falleció el 5 de julio del 2006 de un infarto al corazón en Aspen, Colorado, a los 64 años de edad.

Su esposa Linda lo acompañó durante los cuatro meses cada día del juicio.

²⁸⁵ Foto tomada de la página web: <http://www.nbcnews.com/id/22066234/>

BREVE BIOGRAFÍA DE JEFF SKILLING



Su nombre completo es Jeffrey Keith Skilling, llamado por personas cercanas a él como “Jeff”, nació el 25 de noviembre de 1953 en Pittsburgh, Pennsylvania, en Estados Unidos de Norte América. Creció en New Jersey e Illinois. Obtuvo su pregrado en ciencias en la Universidad Metodista del Suroeste. Luego en 1979 obtuvo su MBA en la Escuela de Negocios de Harvard y enseguida se dirigió a trabajar para la firma de consultoría McKinsey. Mientras trabajaba para la mencionada firma fue llamado para

²⁸⁶ Tomado de la página web: <http://www.zerohedge.com/news/2013-04-04/eric-holder-gets-busy-enrons-skilling-may-be-released-prison-over-decade-early>

colaborar con la empresa ENRON en 1987 para realizar un trabajo de consultoría, fue ahí cuando tuvo su primer acercamiento con Kenneth Lay. Para en 1990 unirse al equipo líder de ENRON CORPORATION, específicamente a cargo de algunas subsidiarias antes de su promoción a Presidente y Jefe de Operaciones, es decir segundo al mando después de Kenneth Lay, en el año de 1996.

El 17 de septiembre, Jeffrey Skilling vendió aproximadamente 500.000 de sus acciones obteniendo una ganancia de 15 millones de dólares.

En el año 2006 fue declarado culpable por 19 cargos de delitos de conspiración y fraude en el mercado de valores, insider trading²⁸⁷, y engaño a los auditores externos de ENRON CORPORATION, siendo condenado a 24 años y 4 meses en la Institución Correccional Federal de Englewood, en Colorado, institución de baja seguridad sólo para varones con aproximadamente 1185 reos. Durante este juicio Jeffrey Skilling se declaró inocente y afirmó que así será hasta el día de su muerte.

²⁸⁷ Delito que consiste en el mal uso de información privilegiada para negociar en el mercado de valores.
<http://rdmf.wordpress.com/2006/10/29/%C2%BFque-es-el-insider-trading/>

Jeffrey Skilling

Jeffrey Keith "Jeff" Skilling

Nacimiento	25 de noviembre de 1953 Pittsburgh, Pennsylvania Estados Unidos
Nacionalidad	estadounidense
Alma máter	Harvard Business School
Ocupación	empresario, economista
Cónyuge	Rebecca Carter

El 1 de marzo del 2010 Jeffrey Skilling presentó con su abogado una apelación a su condena, alegando que durante el juicio se empleó muy poco tiempo para su juzgamiento y que por lo tanto su condena fue vaga y poco justa. El 21 de junio de ese mismo año su pena reducida gracias a esta apelación a 14 años por lo cuál Jeffrey Skilling saldría de la cárcel para el año 2019. Durante los años que ha pagado su condena fallecieron sus padres y el menor de sus tres hijos.



288

Actualmente tiene 60 años y se encuentra cumpliendo su pena reducida en la Institución Correccional Federal de Montgomery. Su fecha de salida de la mencionada institución es 21 de febrero del 2019.

Su esposa Rebecca Carter no asistió a todos los días del juicio en su contra, y no se encontró presente para el veredicto.

²⁸⁸ Tomada de la página web: <http://www.theguardian.com/business/2013/jun/21/enron-jeff-skilling-sentence-reduced>



289

El 3 de febrero del 2011, Jhon Taylor Skilling, estudiante de la Universidad de Chapman, en el condado de Orange, con 20 años de edad, hijo de Jeffrey Skilling, fue encontrado muerto, por sus amigos, sobre su cama junto a varios fármacos (pastillas), en su departamento en Santa Ana, al sur de California.

BREVE BIOGRAFÍA DE RICHARD CAUSEY

²⁸⁹ Tomada de la página web: <http://www.gettyimages.com/detail/news-photo/former-enron-ceo-jeff-skilling-and-his-wife-rebecca-carter-news-photo/50812697>



290

Su nombre completo es Richard Alan Causey nació el 9 de enero de 1960. Obtuvo su pregrado en contabilidad en la Universidad de Austin, en el Estado de Texas, así como su Master en Administración (Master Business Administration, MBA), para luego convertirse en Contador Público Autorizado (CPA) del estado de Texas.

²⁹⁰ Tomada de la página web: http://www.chinadaily.com.cn/english/doc/2005-12/28/content_507397.htm

Trabajó en la extinta firma de auditoría Arthur Andersen para luego en ENRON CORPORATION mantenerse en cargos de Vicepresidente Ejecutivo y Contador en Jefe. Fue despedido de la compañía el 14 de febrero del 2002 como parte de una investigación de la Comisión de Intercambio de Valores (Securities Exchange Comisión, SEC, por sus siglas en inglés).

El 22 de enero del 2004 fue acusado por los delitos de fraude y conspiración debido a sus actividades en dicha empresa desde 1998 hasta el año 2002. El 28 de diciembre del 2005 aceptó testificar en contra de Kenneth Lay y Jeffrey Skilling, a cambio de 5 a 7 años de prisión solamente. El 2 de enero del 2007 empezó a pagar su condena en la Institución Correccional Federal en Bastrop, en el estado de Texas; y salió en libertad el 14 de octubre del 2011.



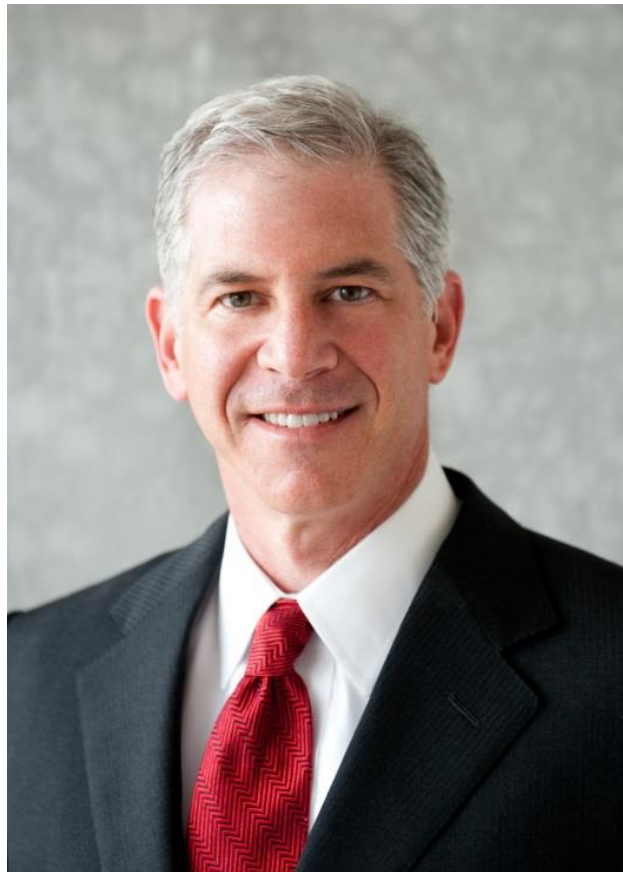
291

Actualmente hasta podemos observar su perfil profesional como asesor independiente de pequeños inversionistas ²⁹²

BREVE BIOGRAFÍA DE ANDREW S. FASTOW

²⁹¹ Tomada de la página web: <http://www.katu.com/news/3648051.html>

²⁹² <http://www.linkedin.com/pub/rick-causey/3b/373/673>



293

Su nombre completo es Andrew Stuart Fastow, fue el segundo de tres hijos de una familia judía de clase media, nacido en Washington, DC, el 22 de diciembre de 1961. Sus padres Carla y Joan Fastow trabajaban en el sector comercial. Creció en New Providence, en New Jersey. Durante la secundaria fue representante de estudiantes, participó en la banda de la escuela y formó parte del equipo de tenis. Luego de cursar sus estudios secundarios en la la Secundaria New Providence High School obtuvo su pregrado en economía y chino en la Universidad Tufts. Fue en dicha universidad donde

²⁹³ Tomada de la página web: <http://tulane.edu/calendar/event-details.cfm?uid=6F9F2170-A60F-380D-8374513C3B40D14A>

conoció a su esposa Lea Weingarten con quien se casó en el año de 1984. Junto a ella obtuvo su Máster en Administración (Master Business Administration, MBA) en la Northwestern University y trabajó para el Banco Nacional Continental Illinois (Continental Illinois National Bank) y su sociedad fiduciaria (Trust Company) en Chicago. El mencionado banco fue el más grande en quebrar hasta la repentina caída del Washington Mutual en el 2008, en Estados Unidos.

En 1990 Andrew Fastow fue contratado por Jeffrey Skilling, para ser nombrado Director Financiero (Chief Financial Officer, CFO) de ENRON CORPORATION el año 1998. Fue el quien diseñó la red de empresas de propósitos especiales, en las que el mantenía participación, que solo mantenían negocios con ENRON, y sus objetivos fueron obtener fondos para ENRON y a la vez esconder sus grandes pérdidas. Fue esta técnica la que permitió a ENRON aparecer sin deuda en sus estados financieros, cuando realmente mantenía deudas por aproximadamente 30 billones de dólares. Estas empresas absorbían la amortización de las deudas de ENRON y garantizaban no perder dinero. A través de estas empresas Andrew Fastow obtuvo decenas de millones de dólares defraudando a ENRON, y ocultando efectivo y sus equivalentes, así como pasivos. Fue el quien presionó a los bancos como Merrill Lynch, Citibank, entre otros a invertir en estas empresas de propósito especial bajo amenazas. En total ENRON CORPORATION perdió 68.000 millones de dólares en capitalización bursátil, desde su máximo histórico hasta el día en que se declaró en quiebra.

Fue Andrew Fastow quien estuvo a cargo de las empresas para propósitos especiales, utilizadas para esconder las enormes pérdidas registradas en ENRON; las mencionadas empresas se encontraban bajo el control de ENRON y no constaban en sus estados financieros.

Andrew Fastow cumplió una pena de 6 años por delitos de fraude y conspiración junto a los líderes de este esquema de fraude. Logró esta condena reducida negociando con las autoridades testimonios en contra de los principales líderes de ENRON CORPORATION.



294

SOBRE EL JUICIO ENCONTRA DE LOS EJECUTIVOS DE ENRON

Dentro de la formulación de cargos se acusó a Kenneth L. Lay, Jeffrey K. Skilling, Richard A. Causey y sus conspiradores de: Fraude y Conspiración relacionada al colapso de la compañía.

²⁹⁴ Tomada da la página web:
http://blogs.houstonpress.com/hairballs/2011/05/andy_fastow_needs_work_some_po.php

“Kenneth L. Lay, Jeffrey K. Skilling, Richard A. Causey y sus conspiradores, tramaron un amplio esquema de fraude para engañar al público inversionista, incluyendo los accionistas de ENRON, la Comisión de Intercambio de Valores (Securities Exchange Commission – SEC), y otras víctimas, sobre el verdadero desempeño de la compañía a través de:

- a) Manipulación de resultados reportados públicamente por la compañía ENRON
- b) Realizando declaraciones y representaciones públicas falsas sobre el desempeño financiero y resultados de ENRON, que no reflejaban de forma confiable y exacta su condición y desempeño actuales, y omitieron hechos necesarios para emitir esas declaraciones y representaciones de manera exacta y confiable.²⁹⁵”

Dentro de la formulación de cargos se menciona sobre los montos recibidos como ganancia por cada uno a través del esquema de fraude, como resultado de salarios, bonos, acciones concedidas, otras ganancias y prestigio dentro de su medio profesional y comunidades:

“Entre 1998 y el 2001, Jeffrey Skilling recibió aproximadamente US\$200 millones de la venta de acciones de ENRON, con ganancias netas de US\$89 millones, recibiendo adicionalmente salarios y bonos por más de US\$14 millones de dólares.

Entre 1998 y el 2001, Kenneth Lay recibió aproximadamente US\$300 millones de la venta de acciones de ENRON, con ganancias de sobre los US\$217

²⁹⁵ Formulación de Cargos en contra de Kenneth Lay, Jeffrey Skilling, Richard Causey y sus conspiradores.

millones, recibiendo adicionalmente salarios y bonos por más de US\$19 millones en salario y bonos. Solo en el 2001 recibió un salario superior a US\$1 millón, un bono de US\$7 millones y US\$3,6 millones en incentivos a largo plazo pagados. Por otro lado, durante el período de Agosto 21 a Octubre 26 del 2001, Kenneth Lay vendió aproximadamente 918.104 acciones de ENRON para obtener anticipos por US\$26.025.000 que le fue extendida como línea de crédito de ENRON.

Entre 1998 y el 2001, Richard Causey recibió más de US\$40 millones de la venta de acciones de ENRON, obteniendo US\$5 millones de ganancias, recibiendo adicionalmente más de US\$4 millones en salarios y bonos.²⁹⁶”

Sobre el esquema de fraude desarrollado por Kenneth Lay, Jeffrey Skilling, Richard Causey y sus conspiradores se afirma lo siguiente:

“Los principales operadores del esquema fueron Kenneth Lay, Jeffrey Skilling y Richard Causey, y fue liderado por Jeffrey Skilling hasta su repentina salida en Agosto del 2001, punto en el cuál Kenneth Lay tomó la posta de liderazgo de la conspiración. Gracias sus esfuerzos la apariencia financiera de ENRON presentada al público inversionista ocultó el verdadero estado de la compañía. ENRON reportó públicamente resultados y registros financieros, así como descripciones públicas de sí misma, incluyendo declaraciones públicas realizadas por y con conocimiento de Lay, Skilling y Causey, que no presentaban verdaderamente la posición financiera de ENRON, resultados de sus operaciones, y flujo de efectivo de la compañía, y que omitió hechos necesarios para emitir revelaciones y declaraciones que fueran verdaderas y no engañosas. La representación engañosa de la condición financiera de ENRON respaldó el precio de la acción de ENRON y su calificación crediticia.

Los objetivos de esta conspiración incluyeron:

²⁹⁶ Formulación de Cargos en contra de Kenneth Lay, Jeffrey Skilling, Richard Causey y sus conspiradores.

- Reportar ganancias recurrentes que falsamente parecían en crecimiento sostenido por aproximadamente 15 a 10% anual y así crear una ilusión de que ENRON cumplía o excedía las expectativas publicadas sobre presupuestos de precio por acción, ganancias por acción y otros resultados, emitidos por analistas de valores;
- Promoviendo falsamente el éxito de las unidades de negocio ENRON;
- Ocultando grandes pérdidas, “amortizaciones”, y otras informaciones negativas sobre sus unidades de negocio;
- Maquillando la verdadera magnitud de deuda y otras obligaciones requeridas para ocultar los muchos arriesgados y no exitosos negocios a flote.
- Engañando agencias nacionales de calificación de riesgo crediticio con el objetivo de mantener una calificación crediticia adecuada; y,
- Artificialmente inflando el precio de la acción de ENRON, incluyendo el intento de afectar la baja en el precio de la acción de ENRON en el 2001.²⁹⁷”

MERCADO DEL GAS NATURAL EN ESTADOS UNIDOS

En este mercado existen tres actores:

- a) Productores.- o campos de explotación
- b) Transportistas.- propietarios de las tuberías
- c) Clientes.- quiénes compran el gas

²⁹⁷ Formulación de Cargos en contra de Kenneth Lay, Jeffrey Skilling, Richard Causey y sus conspiradores.

Normalmente el precio del gas debería fluctuar de acuerdo a los factores del mercado, sin embargo los tres actores de este mercado dependen del precio y las normativas que emiten los organismos gubernamentales de control.

En Estados Unidos inicialmente existía mucha regulación para este mercado convirtiéndolo en un monopolio y llegando al punto de ocasionar una escasez de oferta. A finales de los años setenta se produce la desregulación pero también la escasez de demanda, lo cual a su vez general fusiones y quiebras de las empresas del mercado del gas natural. Enron Corporation surge de una de estas fusiones, mencionada anteriormente.

HISTORIA DE ENRON CORPORATION Y SU QUIEBRA

Originalmente el giro de negocio de Enron Corporation era la administración de gaseoductos en Estados Unidos, para luego dedicarse adicionalmente a la intermediación de contratos de futuros y derivados del gas natural; y al desarrollo, construcción y operación de gaseoductos y plantas de energía alrededor de todo el mundo, obtenido así fama internacional.

Incurrió en la transmisión de energía eléctrica previendo su posible desregulación como ocurrió con el gas. También desarrolló mercados en comunicaciones, manejo de riesgos y seguros en general.

La compañía fue admirada por sus vistosas instalaciones entre los ejecutivos de empresas. A mediados del 2001 empleaba a más de 21.000 personas.

Esta compañía tardó 16 años en incrementar sus activos de 10 billones a 65 billones y le tomó 24 días para quebrar. Su reputación empezó a decaer por los rumores de pagos de sobornos y tráfico de influencias no solo en estados unidos sino en países en desarrollo especialmente, uno de los más sonados fue el relacionado al contrato con la empresa de energía Maharashtra State Electricity Board.

Kenneth Lay vendió grandes cantidades de acciones de Enron entre septiembre y octubre de 2001, mientras al mismo tiempo daba charlas a sus empleados animándolos a comprar acciones explicando que había que ver la baja en el precio de las acciones como una oportunidad para el futuro.

La reputación de la compañía inicia su caída debido a rumores de tráfico de influencias y pago de sobornos para obtener contratos en América Central, América del Sur, África,

las Filipinas y la India. El caso más sonado fue con la compañía Maharashtra State Electricity Board.

El empleo de técnicas contables fraudulentas, ratificadas por los Informes de Auditoría emitidos por la en ese entonces prestigiosa firma de auditoría Arthur Andersen, permitieron lograr el mayor fraude empresarial conocido hasta la presente fecha.

INICIO DEL FIN

En agosto del año 2000, cada acción de Enron Corporation en la bolsa logró la cotización de USD \$ 90,56. A partir del año 2001, en Wallstreet la cotización de cada acción empezó a disminuir aceleradamente de USD \$ 85 a USD \$ 30, esto debido a rumores de que las ganancias de la compañía resultaban de negocios con sus subsidiarias, maquillando gigantescas pérdidas de los últimos años. Al hacerse públicas las prácticas fraudulentas de la compañía cayó hasta el fondo. La protección de bancarrota fue solicitada primero en Europa el 30 de noviembre del 2001 y en Estados Unidos el 2 de diciembre del año 2001.

TÉCNICAS CONTABLES FRAUDULENTAS EMPLEADAS

La figura empleada en este esquema de fraude se llama “Contabilidad del método de valuación de activos para inflar los ingresos”; por otro lado Andy Fastow empleó “las entidades con objetivos especiales”, que para este caso fueron creadas para ocultar las pérdidas de ENRON.

RECONOCIMIENTOS

Desde el año 1996 hasta el año 2000, la Revista Fortune la designó como la compañía más innovadora de los Estados Unidos de Norteamérica. Se encontró incluida en la lista de los 100 mejores empleadores de la misma revista en el año 2000.

INFORMES DE LA EXTINTA FIRMA DE AUDITORÍA ARTHUR ANDERSEN

Arthur Andersen fue una de las 5 firmas más grandes de auditoría hasta el año 2002, cuya sede se ubicaba en la ciudad de Chicago en Estados Unidos. Esta firma también ofrecía servicios de asesoramiento fiscal y jurídico. Fue fundada por Arthur Andersen y Clarence DeLany en bajo el nombre de “Andersen, DeLany & Co.”, nombre que cambió en 1918 por el de “Arthur Andersen & Co.”

Su disolución se produce cuando la firma como auditora de la compañía Enron Corporation fue sentenciada por los tribunales federales del estado de Houston en Estados Unidos el sábado 16 de junio del año 2002, acusado de los delitos de obstrucción de justicia, y de destrucción y alteración de documentos relacionados con la quiebra de Enron (al declarar probado que un equipo de auditores de la mencionada firma destruyó 1,7 toneladas de documentos previa la declaratoria de quiebra de Enron Corporation) y las irregularidades cometidas por dicha corporación, imponiéndosele una multa de US\$ 500,000 dólares, y además privando a la firma de continuar ejerciendo sus servicios de auditoría y asesoría para las entidades registradas en las bolsas de valores de los Estados Unidos.

Sin embargo el 31 de mayo del año 2005 la Corte Suprema de Estados Unidos, absuelve por unanimidad a la firma de auditoría, en respuesta a la apelación presentada por Arthur Andersen (apelación que estuvo respaldada por la Asociación Nacional de Abogados Criminalistas de Estados Unidos que consideraban que la sentencia contra la firma auditora podía significar un perjuicio para la profesión en sí), basándose en la vaguedad de las pruebas presentadas por la acusación, estimando además que el jurado del juicio condenatorio estuvo “aleccionado” por la fiscalía para culpabilizar a la firma auditora “por destruir papeles, incluso si no hubiera ánimo de obstruir a la Justicia”, y ratificando la suspensión por 5 años para ejercer auditoría. A pesar de esta sentencia absolutoria, la firma auditora Arthur Andersen que en su momento de disolución contaba con 28,000

empleados sólo en Estados Unidos no pudo recuperar su prestigio y capital humano para continuar su operación.

Al año 2012 la firma auditora no ha sido disuelta, y opera el centro de conferencias “Q Center”, ubicado en la ciudad de St. Charles, en el estado de Illinois en Estados Unidos, empleado para conferencias y capacitaciones de consultoras y auditoras (especialmente de la consultora Accenture), con un capital humano de aproximadamente 200 personas.

DOCUMENTAL SOBRE ESTE CASO

Sobre este caso se filmó el documental “The Smartest Guys in the Room”, en el cuál se observan las declaraciones de los acusados de este caso, quiénes llegan a afirmar que todo el dinero que obtuvieron por haber participado en este esquema de fraude ya no lo tienen, y se lo habían gastado hace mucho.

Parmalat (Italia)

Europa que durante muchos años se creyó libre de escandalosos casos de fraude, se vio afectado por uno de los más famosos, el caso de la corporación Italiana Parmalat, estremeciendo economías enteras a nivel mundial y dejando en entredicho reportes emitidos por financieros, analistas de riesgos, auditores, etc. Se trata de un caso comparable al tratado anteriormente de ENRON CORPORATION.

Parmalat era al momento de su quiebra el octavo grupo industrial con más de 36.000 empleados repartidos en 30 países a nivel mundial, y había acumulado grandes montos de deuda para lograr convertirse en esa gran multinacional en el sector alimentario. Dentro de sus financiadores más importantes estuvieron: Bank of America, Merrill Lynch, JP Morgan, Chase Manhattan y Citigroup.

TÉCNICAS DE FRAUDE EMPLEADAS

De acuerdo a lo conocido se emplearon técnicas de fraude muy sencillas, como manipulación de las confirmaciones bancarias a auditores externos, falsificación de recibos bancarios con scanner y fotocopidora, falsificación de cambios de domicilio social (con el objetivo de no cambiar de auditor externo). Al parecer la empresa falsificaba sus estados financieros desde hacía 15 años, no se obtuvieron pruebas suficientes para afirmar si contó con el apoyo de instituciones bancarias nacionales e

internacionales. Sin embargo se confirma el apoyo constante de un staff de ejecutivos bajo el mando de Calisto Tanzi, que lideraba el esquema de fraude.

Entre los tipos de delito cometidos en este caso se encuentran presuntamente: maquillaje de estados financieros, falsificación de información contable, especulación abusiva y estafa.

Calisto Tanzi admitió haber transferido 500 millones de euros de un total de 800 millones, hacia las empresas de sus dos hijos: por una parte a las empresas de turismo de su hija Francesca y por otra parte al club de fútbol Parma de su hijo Stefano. Aunque se sospecha de otros desvíos de fondos no declarados por Calisto Tanzi. Por otro lado también admitió la falsificación de certificados de depósito o de recompra de bonos por más de 7.000 millones de euros. Sin embargo el monto total de fraude se estima en 13.000 millones de euros.

PricewaterhouseCoopers (PwC), firma de auditoría que realizó una auditoría forense luego de desatarse el escandaloso fraude, estimó un total de 18.000 millones de euros en deudas vigentes para el grupo Parmalat, cifra 8 veces más grande que la anunciada inicialmente por la compañía.

EL INICIO DEL FIN

Onceno arresto del escándalo Parmalat

E. PARODI y J. BANGAZZI / Reuters
MEAN/PARMA, Italia

La policía italiana arrestó ayer al ex presidente del banco Monte Parma, Franco Gorreri, en la creciente investigación sobre un fraude multimillonario en el grupo alimentario italiano Parmalat, dijo una fuente judicial.

Asimismo, dos firmas auditoras italianas vinculadas a dos de las principales empresas mundiales de contabilidad fueron incluidas el lunes en la investigación de los fiscales italianos, que tratan de descifrar cómo desaparecieron miles de millones de euros de las cuentas del gigante alimentario.

Fuentes judiciales dijeron que la filial italiana de la empresa de auditoría Deloitte & Touche y la unidad italiana de Grant Thornton fueron incluidas en la investigación en su carácter de empresas.

Previamente, los fiscales investigaban, pero sólo en forma individual, a cuatro ex ejecutivos de esas firmas que realizaban la auditoría externa de Parmalat, pero no habían incluido a las empresas en sí mismas.

La ex filial italiana de Grant Thornton ha estado en el centro de la crisis del grupo alimentario, desde que estalló hace un mes, cuando Bank of America dijo que era falsa una supuesta cuenta con 4.000 millones de euros de la unidad de Parmalat en las Islas Caimán.

Lucrezio Penca, ex presidente de Grant Thornton SpA, y Maurizio Bianchi, socio principal de la empresa, que respondía por la unidad en el exterior, se encuentran entre el grupo de 31 personas, incluido Gorreri, que han sido arrestadas hasta ahora en relación con la



UN AGENTE de la Policía de Impuestos Italiana refina una computadora de la sede de la compañía Parmalat en Collecchio, Italia.

investigación del escándalo del grupo.

Gorreri, de 51 años fue director financiero de Parmalat hasta 1992 y se desempeñó como ejecutivo del club de fútbol Parma a mediados de la década de 1990.

Gorreri, quien dimitió temporalmente la semana pasada como jefe de Monte Parma, ya era investigado por

cargos que incluían bancarrota fraudulenta y declaraciones corporativas falsas.

Grant Thornton SpA, que fue expulsada del grupo auditor mundial Grant Thornton, y despojada de su calidad de filial italiana a comienzos de enero, cambió su nombre a Italaudit.

Deloitte & Touche SpA certificó la

Filiales de Deloitte & Touche y Grant Thornton bajo el ojo de la policía

contabilidad del grupo Parmalat, y los fiscales investigan a dos socios de la unidad italiana.

Reuters no pudo contactar inmediatamente a representantes de la ex unidad italiana de Grant Thornton, y Deloitte & Touche SpA no hizo comentarios inmediatos.

Un portavoz en Londres de Deloitte & Touche dijo que el grupo "no estaba en absoluto" evaluando la posibilidad de una exclusión de su unidad italiana de la red mundial.

Por otra parte, un ex director de finanzas y un auditor interno de Parmalat fueron trasladados desde la prisión a la sede del grupo alimentario italiano, en un esfuerzo de los fiscales que investigan el caso por reconstruir la caótica contabilidad de la empresa.

Fausto Tonna y el auditor Gianfranco Bocchi han sido acusados por los fiscales de haber participado en el fraude que llevó al escándalo multimillonario.

Tonna y Bocchi aseguran que sólo estaban siguiendo órdenes.

Ambos fueron trasladados a las oficinas centrales de Parmalat, en Collecchio, cerca de Parma, y un equipo de auditores de la empresa de contabilidad PriceWaterhouseCoopers también estuvo presente para tratar de "reconstruir" las cuentas del grupo, dijo una fuente.

PriceWaterhouseCoopers fue contratada el mes pasado para realizar una evaluación de emergencia de la contabilidad de Parmalat.

El escandaloso esquema de fraude desarrollado en Parmalat surge del llamado "Agujero Contable" que se da a conocer a través del Bank of America que niega la autenticidad de un documento que soportaba la existencia de 3.950 millones de euros en sus cuentas a nombre de la mencionada la compañía off – shore llamada "Bonlat", que formaba parte del grupo Parmalat.

Se considera a Fausto Tonna, Director Financiero de Parmalat, como el principal creador del esquema de fraude, por órdenes de Calisto Tanzi; quién durante el juicio en su contra negó haber dado la orden de destruir la contabilidad y computadores que probaban la

falsificación de la carta de confirmación de Bank of America, que confirmaba la existencia de 3950 millones de euros, entregada a los auditores.

Bank of America presentó una demanda ante los tribunales de Milán por la falsificación de esta carta de confirmación.

Luego de suspender la cotización de las acciones de Parmalat en la Bolsa de Valores en Milán, el precio de cada acción perdió un 63,33%, terminando en 0,11 centavos de euro, cada una. El 11 de noviembre se desencadena el escándalo con un cierre de cada acción a 2,37 euros.

BREVE BIOGRAFÍA DE CALISTO TANZI



298

Calisto Tanzi nació en Collecchio, en la provincia de Parma en Italia, el 17 de noviembre de 1938, su padre fue charcutero²⁹⁹, quién le heredó una fábrica artesanal de conservas y un saladero. Luego de abandonar la universidad, Calisto Tanzi las transformó y fundó la empresa lechera “Dietalat” en 1961, que luego se convertiría en uno de los grupos empresariales más grandes del mundo llamado “Parmalat”. Su negocio fue el primero en modernizar la producción lechera con el empleo de envases tetrapak para su comercialización en la península.

²⁹⁸ Tomada de la página web: <http://lahojillaentv.com/?p=16087>

²⁹⁹ Carnicería especializada en la comercialización de los productos de la carne de cerdo y sus subproductos: fiambres y embutidos.

En apenas cuatro décadas construyó un grupo con 197 fábricas instaladas en 30 países con aproximadamente 37.000 empleados y ventas anuales por casi 7.600 millones de euros (9.200 millones de dólares).

En diciembre del año 2008, Calisto Tanzi fue condenado a 18 años de cárcel por haber sido encontrado culpable de quiebra fraudulenta y asociación ilícita para delinquir.



300

BREVE BIOGRAFÍA DE FAUSTO TONNA

³⁰⁰ Tomada de la página web:

http://tg24.sky.it/tg24/cronaca/2012/03/26/processo_appello_parmalat_calisto_tanzi_dichiarazioni_aula.html



301

Fausto Tonna fue el Jefe Financiero de Parmalat antes del descubrimiento del escandaloso fraude, y fue considerado el cerebro del esquema de fraude, lleno de maniobras ilícitas e ingeniería financiera. En enero del 2004 fue apresado junto a otras 5 personas presuntamente implicadas en este caso de fraude. Por lo cual se suicidó en enero del año 2004.

³⁰¹ Tomada de la página web: <http://www.theage.com.au/articles/2004/01/01/1072908850056.html>



302

EL INICIO DEL FIN

Con las manos atadas se sentía la Comisión de Valores Italiana (CONSOB). Lamberto Cardia, portavoz de dicha entidad, quien personalmente apoyo la investigación de este fraude indicó que dicha entidad no contaba en el momento de quiebra con el suficiente poder para intervenir a dicha compañía, para lo cual indicaba que la CONSOB realizó más de 60 requerimientos formales de información al grupo Parmalat en el último año previo al escándalo de fraude, consultándole específicamente porqué solicitaba montos tan altos de préstamos cuando contaba con un monto de 3950 millones de euros de

³⁰² Tomada de la página web: <http://www.gqitalia.it/viral-news/articles/2011/6/cinque-cose-che-non-sai-su-calisto-tanzi>

liquidez en sus cuentas bancarias. Fue entonces cuando se conoció de la inexistencia de dichos fondos y el 27 de diciembre se autoriza la suspensión de movimiento de fondos de Parmalat.

Anexo VI: Modelos de Informes de Auditoría Forense

Modelo I

RAPERO Y ASOCIADOS

AUDITORIA FORENSE

INFORME DE AUDITORIA

I. INTRODUCCIÓN

I. Origen del examen

La presente "Auditoria Forense" ha sido realizada por Rapero & Asociados, en cumplimiento del requerimiento judicial del Juzgado de Paz de Lima según expediente N 666 del 02.01.2005, habiéndose iniciado el 15.Ene.2005 y culminándose el 18.marzo.2005. Nuestro trabajo abarco el periodo cubierto desde el 01.Ene.2004 al 31.Dic.2004.

La Comisión de Auditoria está conformada por:

Nombre y Apellido	Cargo
Nuh Timeta Koon Miname	Auditor Supervisor
Dunh yuz yurt nehim	Auditor Encargado

Gina Arata	Auditor Integrante
Elizabeth Pérez	Auditor Integrante
Raúl Rojas	Auditor Integrante

2. Antecedentes y posicionamiento de la Empresa

Compañía Diente SAC, es una empresa que se dedica a la compra y venta de telas, siendo su mercado objetivo empresas privadas y públicas, quienes convocan licitaciones para la adquisición de insumos.

La Empresa se rige en adecuación del Estatuto Social de la Empresa a lo dispuesto en la Ley N° 26887 - General de Sociedades; según consta en el acta de la Junta General de Accionistas de 11.octubre.2003.

La empresa se encuentra ubicada en Av. Victor Andrés Belaunde N° 2028- Carmen de la Legua - Callao, con RUC: 20503271754 .

3. Base Legal

a) De la Entidad

§ Estatuto de Constitución del 11.oct.2003.

§ Minuta de Constitución del 20.oct.2003.

§ Ley del impuesto a la renta, Ley 27356 del 28/10/00

§ DL 054-99; Ley del IGV D.L. 055-99 del 15/04/99, Contribuciones Sociales Ley de creación de ESSALUD 27056 del 30/01/99

§ Decreto Supremo N° 083-2004-PCM Texto Único Ordenado de la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado.

4. Actividades de la Organización

Compañía Diente SAC, es una empresa que se dedica a la compra y venta de telas, siendo su mercado objetivo empresas del sector público, quienes convocan licitaciones para la adquisición de insumos.

5. Objetivos del Examen

General

· Encontrar y demostrar actos ilícitos que sirvan de pruebas en un proceso judicial contra las personas o instituciones que practican dichas actividades.

Específicos:

- Determinar que las transacciones comerciales cumplan con los requisitos establecidos por los órganos competentes

- Verificar el origen de los aportes de los socios

- Determinar la existencia jurídica de clientes y proveedores.

- Determinar que el movimiento de inventario sea real

6. Alcance del examen

La Auditoria Forense correspondiente al requerimiento del Juzgado de Paz de Lima. El período examinado abarcó desde el 01.Ene.2004 al 31.Dic.2004.

Comprende la evaluación de las transacciones comerciales efectuadas por la empresa Denitex SAC.

7. Metodología y Tipo del Examen

El presente Examen es una Auditoria Forense que es la investigación de hechos para obtener pruebas para demostrar actividades ilícitas dentro de una organización

8. Nómina de Funcionarios

Se aclara que dichos funcionarios laboraron en todo el periodo 2004.

	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO
1	Reyes, Antonio	Gerente General
2	Checco , Frank	Jefe de Ventas
3	Reyes, Lisel	Jefe de Contabilidad y Finanzas
4	Alvarez, Lucia	Jefe de almacén
5	Matinez, Pedro	Auxiliar Contabilidad
6	koo, william	Auxiliar Administrativo

9. Comunicación de hallazgos

El presente Informe se emite después de haber comunicado los respectivos Hallazgos de Auditoría a los funcionarios involucrados, los mismos que luego de haber recibido sus comentarios y/o aclaraciones, fueron materia de evaluación por parte de la presente Comisión de Auditoria.

II. OBSERVACIONES

Como producto de la labor de auditoria desarrollada, se determinaron las siguientes observaciones:

1. Se verificó que para lograr la adjudicación de la licitación, se realizó una entrega de dinero a un miembro del Comité Especial.

Durante la revisión de la documentación correspondiente a la Licitación 001-2004 CMFB, la cual fue convocada por el Colegio Militar Francisco Bolognesi y que fue adjudicada a Diente SAC (item 10) por la suma de s/. 110 000.00 en el mes de setiembre, se verifico que la

empresa no cumplía con todos los requisitos técnicos exigidos en la licitación, para ello se realizó una verificación detallada con expertos de la materia, El Sr William Koo encargado de la elaboración de la propuesta presento su manifestación por escrito donde indica que ellos lograron la adjudicación debido a contactos del Gerente con uno de los miembros del Comité. Asimismo, se pudo acceder a pruebas fotográficas proporcionadas por una de las empresas perjudicadas en este proceso. En dichas pruebas se puede ver la entrega de dinero de parte de Antonio Reyes a la Srta. Maria Hernández en el Hotel Marriot. (**Anexo 1**)

Como podemos observar en este contraviniendo el CODIGO PENAL DECRETO LEGISLATIVO N° 635 en el Artículo 241.- Fraude en remates, licitaciones y concursos públicos: Serán reprimidos con pena privativa de libertad no mayor de tres años o con ciento ochenta a trescientos sesenta y cinco días-multa quienes practiquen las siguientes acciones:

1. Solicitan o aceptan dádivas o promesas para no tomar parte en un remate público, en una licitación pública o en un concurso público de precios.
2. Intentan alejar a los postores por medio de amenazas, dádivas, promesas o cualquier otro artificio.
3. Conciertan entre sí con el objeto de alterar el precio.

Si se tratare de concurso público de precios o de licitación pública, se impondrá además al agente o a la empresa o persona por él representada, la suspensión del derecho a contratar con el Estado por un período no menor de tres ni mayor de cinco años.

Esta situación se debió a que el Sr William Koo encargado de la elaboración de la propuesta cometió un error al no cumplir con el Punto N^a 1 de la propuesta técnica: Índice de los documentos que contiene el sobre numerado en forma correlativa (foliado a partir del NO 01), en este caso el Sr William Koo no presentó la foliación del documento 1, lo que se tradujo en falta de requisitos técnicos exigidos en la licitación, por lo tanto el Gerente General arregló el problema cometiendo un acto ilícito al entregar dinero en efectivo a uno de los miembros del comité la Srta. María Hernández.

.Esta situación anómala fomenta la corrupción de funcionarios, asimismo origina el uso de malas prácticas comerciales.

2. El socio Pedro Gutiérrez no presenta capacidad económica que sustente su aporte de capital

Durante la revisión de los documentos referentes a la constitución de la empresa Diente SAC, se confirmó los aportes efectuados por los socios, para los cuales se solicitó una copia literal en los Registros Públicos. Se efectuó una constatación de la capacidad económica de cada socio, verificándose para ello las declaraciones de ingresos presentados a la SUNAT por parte de los socios durante los últimos años. Al consultar dicha documentación se pudo comprobar que el Señor Pedro Gutiérrez no presenta declaración de sus ingresos ante la SUNAT.

El Sr. Gutiérrez manifestó que su participación fue debido a una solicitud personal por parte del Sr. Carlos Reyes, hermano de uno de los socios, Además indica que lo conoció cuando laboraba en el Colegio Militar NOTEMETASCONMINOMBRE y donde desempeñó el cargo de chofer. El señor Carlos Reyes se desempeña en la actualidad como Director en dicho colegio

Con esto se trata ocultar la relación consanguínea entre un funcionario público y una parte interesada en participar en licitaciones, esto se hace porque sería un impedimento establecido por la Ley de Contrataciones y Adquisiciones del Estado. Asimismo, se busca ocultar la procedencia de los ingresos del Sr Reyes.

3. Existen salida de mercadería que no cuenta con documento que lo respalde

Durante la revisión del kárdex de la empresa Diente SAC se halló la existencia de salida de tela Denim Stretch durante los días 03, 19 y 30 de junio del 2004 que hacen un total 1721.25 mt cuyo valor asciende a **S/ 5508.00**, siendo entregadas a la empresa JARA EIRL.

Se conversó con el encargado de Almacén Sra Lucía Alvarez. , el cual confirmo la salida de la mercadería con Notas de Salida correspondiente, indicando además que no es responsable por la emisión de su respectivo comprobante de pago. Por su parte el auxiliar contable, encargado de facturación, indico que la salida de dicha mercadería fue autorizada directamente por el Gerente General. (**Anexo2**)

Como podemos observar en este contraviniendo el decreto legislativo N° **813 Ley Penal Tributaria** en el **Artículo 1.-** El que, en provecho propio o de un tercero, valiéndose de cualquier artificio, engaño, astucia, ardid u otra forma fraudulenta, deja de pagar en todo o en parte los tributos que establecen las leyes, será reprimido con pena privativa de libertad no menor de cinco ni mayor de ocho años. (*)

(*) Artículo sustituido por la Décimo Primera Disposición Final de la Ley N° 27038, publicada el 31-12-98, cuyo texto es el siguiente:

"Artículo 1.- El que, en provecho propio o de un tercero, valiéndose de cualquier artificio, engaño, astucia, ardid u otra forma fraudulenta, deja de pagar en todo o en parte los tributos que establecen las leyes, será reprimido con pena privativa de libertad no menor de 5 (cinco) ni mayor de 8 (ocho) años y con 365 (trescientos sesenta y cinco) a 730 (setecientos treinta) días-multa."

Esta operación se realizó con la finalidad de evadir el impuesto respectivo. Además al no estar reflejados estos ingresos en la contabilidad de la empresa, el Gerente General le dio uso personal a estos ingresos.

Esta situación origina que el Estado Peruano no perciba los impuestos correspondientes. Además se reflejan distorsiones en los Estados Financieros.

4. Emisión de factura por un importe de S/ 18,000.00 por venta no realizada al cliente

NONOMBRE

Durante la revisión del registro de venta de Diente SAC se descubrió la existencia de la factura 001-00139 con fecha 30 de junio emitida al cliente NONOMBRE por un monto mayor a las compras normales de este cliente, asimismo se encontró el original y todas las copias, al preguntársele al Contador este no pudo explicar el motivo de esta anomalía.

Motivo por el cual se circula rizó con el registro de compras del cliente y se descubrió que este no tenía registrada la factura así como no había una orden de compra para el mismo. **(Anexo 3 ,4 Y 5).**

Como podemos apreciar en este caso se estaba contraviniendo con el Artículo 427.-

Falsificación de documentos : El que hace, en todo o en parte, un documento falso o adultera uno verdadero que pueda dar origen a derecho u obligación o servir para probar un hecho, con el propósito de utilizar el documento, será reprimido, si de su uso puede resultar algún perjuicio, con pena privativa de libertad no menor de dos ni mayor de diez años y con treinta a noventa días-multa si se trata de un documento público, registro público, título auténtico o cualquier otro transmisible por endoso o al portador y con pena privativa de libertad no menor de dos ni mayor de cuatro años, y con ciento ochenta a trescientos sesenta y cinco días-multa, si se trata de un documento privado.

El que hace uso de un documento falso o falsificado, como si fuese legítimo, siempre que de su uso pueda resultar algún perjuicio, será reprimido, en su caso, con las mismas penas

Esta situación se origina debido a que se busca justificar la entrada de efectivo por S/. 18,000, para encubrir ingresos provenientes de actividades ilícitas, como es en este caso lavado de dinero.

La situación encontrada provoco que se encubra la entrada ilegal de efectivo, proveniente del lavado de dinero, lo cual acarreo perjuicio para el Estado Peruano como toda actividad ilícita.

III. CONCLUSIONES

Como producto de otros aspectos de importancia y las observaciones señaladas en el capítulo anterior, se arribaron a las siguientes conclusiones:

1. El Sr Antonio Reyes comete notoriamente un acto de corrupción al sobornar al miembro del Comité de licitación que está sujeto a una sanción penal, esto también ocasiona un deterioro de la credibilidad de la empresa al verse inmerso en este hecho.

(Observación N° 1)

2. En la constitución de la empresa se demuestra que éste, Sr Pedro Gutiérrez, sirvió como testaferro para encubrir el origen del dinero, para que de ésta manera la empresa no se ve limitada en participar en licitaciones públicas.

(Observación N° 2)

3. La empresa realiza ventas sin sustento, por un valor de S/ 5,508.00, esto se demuestra al verificar los movimientos de salida de kárdex. La finalidad de este acto ilícito es no asumir los impuestos correspondientes, lo que constituye una evasión de impuesto.

(Observación N° 3)

4. Existe una factura emitida por un monto de S/ 18,000.00 por una venta no realizada con el fin de encubrir el ingreso de efectivo que tiene un origen ilícito.

(Observación N° 4)

IV. RECOMENDACIONES

Al Presidente del Juzgado de Paz de Lima, disponga:

1. Se recomienda lo siguiente:

§ Establecer las sanciones correspondientes contra el Sr Antonio Reyes debido al acto ilícito cometido en concordancia con lo establecido en el Art. 241 del Código Penal vigente a la fecha. Asimismo se recomienda iniciar la investigación a uno de los miembros del comité la Srta. Maria Hernández, por estar en complicidad con el Sr Antonio Reyes

(Conclusión N° 1)

2. Se recomienda lo siguiente:

- Iniciar una investigación contra el Señor Carlos Reyes para establecer el origen de sus ingresos así como al Señor Pedro Gutiérrez, testaferro del Sr. Reyes.

(Conclusión N° 2)

3. Se recomienda lo siguiente

§ Establecer las sanciones correspondientes contra la empresa Diente SAC debido al acto ilícito cometido en concordancia con lo establecido en el Art. 1 del Código Penal Tributario vigente a la fecha

(Conclusión N° 3)

4. Se recomienda lo siguiente

§ Establecer las sanciones correspondientes contra la empresa Diente SAC debido al acto ilícito cometido en concordancia con lo establecido en el Art. 427 del Código Penal vigente a la fecha,

(Conclusión N° 4)

San Juan de Miraflores, 15 de Marzo de 2005

--	--	--	--

Nuh Timeta Koon Miname

Supervisor

Dunh yuz yurt nehim

Auditor Encargado

Tomado de la página web: <http://www.monografias.com/trabajos65/auditoria-forense/auditoria-forense3.shtml#ixzz2d8HaORug>

Anexo VII: Modelo de Mapa de Riesgos Corporativo

Proceso	Controles	Riesgo	Factor de riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Nivel de Impacto	Zona de riesgo	Consecuencias	Acciones a tomar	Responsable de la acción	Nivel de aplicación
Dirección Estratégica	Seguimiento al cumplimiento de la estrategia y la operación Seguimiento Planes de acción Revisión jurídica de los convenios Verificación del cumplimiento de lineamientos en las negociaciones	Cambios desfavorables en las políticas de Ciencia y Tecnología	Políticos	Medio	Crítico	Riesgo importante	Limitada disponibilidad de recursos Pérdida de oportunidades y sostenibilidad de la agenda de investigación y transferencia de tecnología	Gestión directa Visibilidad, legitimidad institucional y relacionamiento corporativo Búsqueda de nuevos aliados Adecuación en el modelo de gestión y operación a los cambios en la política	Director Ejecutivo Directores de sedes	N/R
		Recursos insuficientes para la gestión	Estratégico	Medio	Crítico	Riesgo importante	Pérdida de imagen corporativa Deterioro de la infraestructura física Incumplimientos con los entes de control sobre los compromisos pactados Incumplimiento a proveedores Recortes en gasto de funcionamiento e inversión	Gestión directa Visibilidad y legitimidad institucional y relacionamiento corporativo Búsqueda de nuevos aliados	Director Administrativo y Financiero Directores de sedes	N/R
		Incumplimiento de objetivos y metas estratégicas	Estratégico	Medio	Crítico	Riesgo importante	Dificultades en la operación Fallas en el cumplimiento de compromisos contractuales Afecta el logro de la visión	Definir mecanismos, frecuencias y responsabilidades para el seguimiento a las metas propuestas	Jefe Oficina Asesora de Planeación Directores de sedes	N/R
		Manejo inadecuado de la Información Corporativa (filtración de información, desinformación)	Estratégico	Medio	Moderado	Riesgo moderado	Pérdida de imagen corporativa Comunicaciones inadecuadas Deterioro de la imagen Corporativa Afecta la comunicación interna, el logro de resultados y la toma de decisiones Creación de expectativas inadecuadas	Definición de políticas para el manejo de la comunicación Implementación y seguimiento de las políticas de comunicación definidas Identificar y establecer canales de comunicación a nivel de procesos y procedimientos Realizar mediciones del flujo de comunicación y establecer planes de acción frente a los resultados de estas mediciones	Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones, Identidad y Relaciones Corporativas	N
		Dificultades en el seguimiento al cumplimiento de los procesos y la normatividad interna	Estratégico	Medio	Moderado	Riesgo moderado	Deficiencias en la prestación de los servicios Dificultades para alcanzar las metas establecidas para los objetivos corporativos	Realizar auditorías programadas Ejecutar el plan de auditoría Seguimiento a las acciones propuestas frente a los hallazgos	Jefe Oficina Asesora de Auditoría Interna	N
		Falta de oportunidad en la actualización de la normatividad externa, aplicable a la Corporación	Estratégico	Medio	Moderado	Riesgo moderado	Sanciones Incumplimiento de normas Dificultades en la toma de decisiones	Actualización permanente a las normas que apliquen a la Corporación Monitoreo periódico de los diferentes entes para verificación de los cambios en la normatividad Divulgación de la normatividad a las áreas interesadas	Jefe Oficina Asesora de Auditoría Interna Jefe Oficina Asesora Jurídica	N
		Devolución de recursos financieros al financiador	Financieros	Medio	Crítico	Riesgo importante	Dificultades en la operación Fallas en el cumplimiento de compromisos contractuales Afecta el logro de la visión Incremento del déficit Corporativo Afectación en el flujo de caja Dificultad para consolidar alianzas en el largo plazo.	Implementar los mecanismos de seguimiento a nivel técnico, administrativo y de gestión Realizar seguimientos periódicos a la ejecución de los compromisos contractuales y al rigor y calidad científica Establecer políticas para la presupuestación de los proyectos Realizar seguimiento de los recursos presupuestados frente a los ejecutados Mantener comunicación con los financiadores para realizar modificaciones presupuestales (en los casos que aplique)	Director de Investigación y Transferencia Tecnológica Director Administrativo y financiero Jefe Oficina Asesora de planeación	N
		Dificultad para toma de decisiones	Estratégico	Bajo	Moderado	Riesgo tolerable	Decisiones inadecuadas Pérdida de recursos Reprocesos administrativos Pérdida de imagen Incumplimiento a compromisos institucionales	Implementar herramientas para fortalecer la toma de decisiones Seguimiento periódico a la gestión	Comité Directivo Dirección administrativa y financiera	N

Proceso	Controles	Riesgo	Factor de riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Nivel de impacto	Zona de riesgo	Consecuencias	Acciones a tomar	Responsable de la acción	Nivel de aplicación
		Crisis de medios	Estratégico	Bajo	Moderado	Riesgo tolerable	Deterioro de imagen Corporativa	Establecer directrices para el manejo de la información Revisar los canales de comunicación	Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones, Identidad y Relaciones Corporativas	N
		Fallas en la comunicación interna	Estratégico	Medio	Moderado	Riesgo moderado	Afectación de la Imagen Institucional Desinformación	Realizar diagnóstico sobre comunicación interna Establecer directrices Planes de acción	Jefe Oficina Asesora de Comunicaciones, Identidad y Relaciones Corporativas	N
		Deficiencia de recursos para implementar las acciones ambientales	Estratégico	Alto	Moderado	Riesgo importante	Incumplimiento en aspectos legales ambientales Se generen multas o sanciones a la corporación	Incluir dentro de los presupuestos de los proyectos recursos para la implementación de programas ambientales	Jefe oficina Asesora de Gestión Integral y Mejoramiento Continuo Director Administrativo y financiero	N
		Negociaciones inadecuadas	Estratégico	Bajo	Critico	Riesgo moderado	Comprometer a la corporación en negocios o alianzas no convenientes Pérdida de identidad Institucional Cláusulas de propiedad intelectual que limiten los derechos patrimoniales de la corporación	Generar lineamientos a los diferentes niveles sobre las condiciones de negociación	Director Ejecutivo Directores de sedes Jefe Oficina Asesora de Planeación	N/R
		Dificultades en la liquidación de contratos	Financieros	Medio	Moderado	Riesgo moderado	Demora en la liquidación Pérdidas de recursos para la Corporación Pérdida de imagen corporativa	Definir contractualmente los requisitos para la liquidación de los contratos	Jefe Oficina Asesora de Planeación Jefe Oficina Asesora Jurídica	N
		Fallas en la definición de requisitos para la negociación de convenios para valorizar adecuadamente los aportes tangibles y/o intangibles de la Corporación vs la oportunidad del negocio	Financieros	Medio	Moderado	Riesgo moderado	Negociación de convenios sin la valorización adecuada Pérdida de negocios y/o negocios no favorables para la Corporación Dificultades en la liquidación de contratos	Ajustar los requisitos y lineamientos en la documentación aplicable	Jefe Oficina Asesora de Planeación	N
		Retrasos en el trámite de documentos asociados a la formalización y gestión de alianzas	Estratégico	Bajo	Critico	Riesgo moderado	Demora en la ejecución Pérdida de recursos Cambios en la estructura de la alianza	Realizar actividades de gestión para mejorar los tiempos de las alianzas	Directores de sedes Coordinador Nacional de convenios	N/R
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN REDES	Seguimiento al trabajo en red y trabajo en equipo Monitoreo a la generación de conocimientos	Limitaciones en la generación de valor agregado (Endogamia del conocimiento)	Estratégico	Medio	Moderado	Riesgo moderado	Subutilización de recursos Desarticulación de actores Dificultades en los logros misionales Falta de trabajo colaborativo	Hacer diagnóstico de redes Realizar intervenciones de acuerdo con los resultados Establecer seguimiento y monitoreo al trabajo en redes de la corporación Desarrollar actividades que promuevan compartir conocimiento transdisciplinario	Director de Investigación y Transferencia Tecnológica Director administrativo y financiero Jefe oficina asesora de planeación	N
		Dificultades para el aprovechamiento sostenible de los recursos genéticos	Estratégico	Bajo	Moderado	Riesgo tolerable	Poca oportunidad para desarrollar investigación con recursos genéticos	Establecer gestión con las entidades del sector para proponer al Ministerio del Medio Ambiente una política de uso sostenible de los recursos genéticos	Director de Investigación y Transferencia Tecnológica	N
		Dificultades para el aprovechamiento sostenible de la biodiversidad	Estratégico	Medio	Moderado	Riesgo moderado	Uso inadecuado de los recursos naturales	Establecer gestión con las entidades del sector para proponer al Ministerio del Medio Ambiente una política de uso sostenible de los recursos naturales	Director de Investigación y Transferencia Tecnológica / Dirección de Valorización	

Proceso	Controles	Riesgo	Factor de riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Nivel de Impacto	Zona de riesgo	Consecuencias	Acciones a tomar	Responsable de la acción	Nivel de aplicación
		Dificultades para aprovechar el potencial misional de la corporación (capacidades internas)	Estratégico	Medio	Moderado	Riesgo moderado	Costo de oportunidad para la generación de valor	Evaluar y analizar capacidades internas (qué se hace, cómo se hace) Toma de acciones frente a los resultados	Director de Investigación y Transferencia Tecnológica Jefe oficina Asesora de Planeación	N
GESTIÓN DE LA AGENDA DE I+D+I	Alarmas de los sistemas de información	Deficiencias en la vigilancia tecnológica	Estratégico	Alto	Leve	Riesgo moderado	Inadecuada formulación de macro proyectos Duplicidad de capacidades entre actores del sistema	Implementar herramientas de vigilancia tecnológica para apoyar la gestión de la agenda corporativa	Director de Investigación y Transferencia Tecnológica Coordinador de Investigación Gestores de Innovación	NR
		Desarrollo proyectos de I+D+I no acordes con la demanda	Misionales	Medio	Moderado	Riesgo moderado	Bajo impacto en los sistemas productivos Uso inadecuado de los recursos de la Agenda de I+D+I	Establecer filtros de validación en la demanda en la etapa de construcción de la agenda corporativa	Director de Investigación y Transferencia Tecnológica	
		Baja interacción entre actores y redes del Sistema Nacional de Innovación Agropecuario	Misionales	Medio	Moderado	Riesgo moderado	Limitaciones para el logro de mejores resultados, Poco reconocimiento de las capacidades de otros actores, Duplicidad de acciones, Uso inadecuado de recursos para la Agenda de I+D+I	Monitoreo y seguimiento en la formulación la agenda Gestionar alianzas con los diferentes actores para realizar trabajo coordinado Establecer relacionamiento institucional	Director Ejecutivo Director de Investigación y Transferencia Tecnológica Gestores de Innovación	NR
		Fallas en la formulación de los proyectos	Misionales	Medio	Crítico	Riesgo importante	Baja optimización de recursos Afectaciones de la Imagen corporativa	Revisión y ajuste del procedimiento para la elaboración de la agenda corporativa Capacitación en herramientas para la gestión y formulación de proyectos	Director de Investigación y Transferencia Tecnológica Jefe Departamento de Gestión Humana	N
		Fallas en la ejecución técnica y financiera de los macroproyectos de investigación de la agenda	Misionales	Medio	Crítico	Riesgo importante	Incumplimiento con los compromisos pactados con los aliados Generación de Producto no conforme	Capacitación en la gestión de proyectos	Director de Investigación y Transferencia Tecnológica Director Eficat Jefe Departamento de Gestión Humana	N
Seguimiento a la ejecución y control al rigor y calidad científica Concepto para la liberación de productos Informes (avance y finales) Verificación del cumplimiento de metas e indicadores Listas de chequeo de Verificación y validación		Factores ambientales y riesgos biológicos (enfermedades, plagas y depredadores manejo) que alteran los resultados de investigación	Estratégico	Medio	Moderado	Riesgo moderado	Pérdida de recursos, demora en la realización de las actividades Cambios entre lo proyectado y lo ejecutado	Incluir en los procedimientos del proceso como atenuar este tipo de riesgos	Coordinador de Investigación Investigadores	NR
		Resultados de investigación con falencias metodológicas	Misionales	Bajo	Moderado	Riesgo tolerable	Productos que no se ajustan a la demanda Limitaciones en la calidad y rigor científico de las propuestas formuladas y en sus resultados	Controles en el procedimiento de rigor y calidad científica	Director de Investigación y Transferencia Tecnológica Jefe oficina Asesora de Planeación	N

Proceso	Controles	Riesgo	Factor de riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Nivel de impacto	Zona de riesgo	Consecuencias	Acciones a tomar	Responsable de la acción	Nivel de aplicación
GESTION DE PRODUCTOS DE I+D+I		Deficiencias en la trazabilidad de la información misional	Misionales	Medio	Moderado	Riesgo moderado	Demora para la entrega de información sobre el producto información que puede ocasionar en el cliente interno y externo, toma de decisiones equivocadas.	Detectar los puntos que requieren control Mejorar los esquemas de trazabilidad Gestionar mejoras en el sistema de información misional Definir los mecanismos de seguimiento	Director de Investigación y Transferencia Tecnológica Jefe oficina Asesora de Planeación	N
		Afectaciones al material genético (bancos de germoplasma animal, vegetal y microorganismos)	Misionales	Medio	Moderado	Riesgo moderado	Deterioro de los recursos genéticos	Mantenimiento de los bancos de germoplasma Duplicar las especies en bancos espejos Activar plan de contingencia Definir protocolos de actuación para defender los bancos en caso de emergencias	Director de Investigación y Transferencia Tecnológica	N
		Incumplimiento de los compromisos contractuales con los financiadores (Incluye informes y productos)	Misionales	Medio	Critico	Riesgo importante	Perdida de imagen corporativa Devolución de recursos a los financiadores Dificultades para desarrollar nuevas alianzas Demoras en la asignación presupuestal	Realizar seguimientos periódicos a la ejecución de los compromisos contractuales y al rigor y calidad científica Definición de controles en el seguimiento al rigor y calidad científica	Director de Investigación y transferencia tecnológica Jefe Oficina Asesora de Planeación Jefe Oficina Asesora de Auditoría Interna	N
		Incumplimiento de las normas ambientales, de Bioseguridad, de Manejo de recursos genéticos y otras obligaciones de tipo legal.	Legales	Medio	Moderado	Riesgo moderado	Multas y demandas por incumplimiento de la normatividad	Generar mecanismos de seguimiento y control al cumplimiento de las normas ambientales, de bioseguridad y de acceso a recursos genéticos.	Jefe Oficina Asesora de Gestión Integral y Mejoramiento Continuo Coordinadora Nacional de Gestión Ambiental Jefe de la oficina asesora de Auditoría Interna	N/R
		Derrames de sustancias peligrosas en las sedes de la Corporación	Estratégico	Bajo	Moderado	Riesgo tolerable	Accidentes laborales Contaminación	Plan de manejo de residuos en las sedes Elaboración y divulgación de plan de contingencias Compra capacitación y uso de elementos de protección personal	Coordinador Administrativo y financiero Profesional Gestión Integral Coordinador Nacional de Bienestar y salud ocupacional	N/R
		Incidentes por manipulación de sustancias peligrosas	Ocupacionales	Bajo	Critico	Riesgo moderado	Accidentes ocasionando lesiones al personal Ausencias de personal Posibles demoras en la operación	Monitorear con la ARP los riesgos reales (ergonómicos, biológicos y químicos) Realizar capacitaciones periódicas sobre el manejo de sustancias y equipos Planes de bioseguridad	Coordinador Nacional de Bienestar y salud ocupacional Jefe del Departamento de Gestión humana	N/R
		Resultados de investigación que no alcanzan los objetivos planeados	Misionales	Medio	Critico	Riesgo importante	Nuevas necesidades de investigación	Documentar las experiencias para que sean base de información	Director de Investigación y Transferencia Tecnológica	N
		Soluciones tecnológicas técnica y financieramente no viables	Estratégico	Medio	Critico	Riesgo importante	Dificultades en el escalamiento de productos Pérdida de recursos Pérdida de reconocimiento institucional	Revisar la pertinencia de los proyectos de investigación con respecto a las demandas establecidas en la agenda de I+D+I. Reconocer capacidades de otros actores para establecer alianzas que permitan lograr productos que sean valorizables.	Director de Investigación y Transferencia Tecnológica Director de Valorización y Desarrollo Estratégico Equipo de investigadores asociados	N/R

Proceso	Controles	Riesgo	Factor de riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Nivel de Impacto	Zona de riesgo	Consecuencias	Acciones a tomar	Responsable de la acción	Nivel de aplicación
		Deficiencias en el diseño de productos	Estratégico	Bajo	Moderado	Riesgo tolerable	Baja optimización de recursos Generación de reprocesos	Capacitación al equipo de Investigación Revisión periódica al rigor y calidad científica	Director de Investigación y Transferencia Tecnológica Director Eficat	N
VINCULACIÓN DE CONOCIMIENTOS Y TECNOLOGÍAS	Seguimiento a las estrategias definidas Monitoreo al estado en que se encuentran los productos liberados (disponibilidad y uso) Seguimiento a la satisfacción del cliente	Ausencia de información de referencia para la vinculación	Estratégico	Medio	Moderado	Riesgo moderado	Pérdidas económicas Acciones equivocadas	Definir desde la formulación los posibles mercados Caracterizar el mercado	Director de Valorización y Desarrollo Estratégico	N
		Productos con baja adopción e impacto	Estratégico	Alto	Moderado	Riesgo importante	Pérdida de imagen corporativa por escasos beneficios al sector Limitada contribución para el logro de los objetivos institucionales Afectación en el uso de los recursos	Planificar y ejecutar actividades de desarrollo de tecnologías que respondan a las necesidades y demandas del sector Generar lineamientos para la evaluación de la adopción Evaluar la adopción y cuando aplique el impacto generado	Director de valorización y desarrollo estratégico Jefe Departamento Transferencia de Tecnología Director de Investigación y Transferencia Tecnológica	N
		Incumplimiento contractual por parte de los socios comerciales	Estratégico	Medio	Moderado	Riesgo moderado	Pérdida de recursos Retrasos en la operación Pérdida de imagen corporativa	Lineamientos en la negociación Constitución de pólizas Seguimiento a los contratos comerciales Mejora en el acompañamiento por parte de la oficina jurídica de la Corporación	Director de Valorización y Desarrollo Estratégico Directores de Sedes Coordinador de desarrollo de negocios	N/R
		Limitaciones para la evaluación de adopción e impacto	Estratégico	Medio	Moderado	Riesgo moderado	Dificultad para realizar procesos de evaluación de la adopción Desconocimiento de la adopción y el impacto generado en el sector agropecuario	Definir los lineamientos para la evaluación de la adopción Priorizar los productos y/o tecnologías susceptibles de evaluación de la adopción Gestionar los recursos necesarios para llevar a cabo los procesos de evaluación de la adopción	Director de valorización y desarrollo estratégico Jefe Departamento Transferencia de Tecnología Director de Investigación y Transferencia Tecnológica	N
		Marco normativo limita la protección de los desarrollos tecnológicos generados a partir de la investigación	Misionales	Medio	Moderado	Riesgo moderado	Pérdida de oportunidades para la protección de productos Pérdida de ingresos por regalías, licenciamiento o aprovechamiento de desarrollos protegidos por la corporación Pérdida de reconocimiento institucional	proponer mediante trabajo conjunto con las instituciones del sector recomendaciones para la revisión de la normatividad relacionada con la propiedad intelectual en Colombia	Director Ejecutivo Director de Valorización y Desarrollo Estratégico Director de Investigación y Transferencia Tecnológica Jefe oficina asesora de Planeación	N
		Ausencia de mecanismos de seguimiento de inventarios actualizados de los productos y/o tecnologías con potencial de protección	Misionales	Medio	Moderado	Riesgo moderado	Pérdida de recursos Pérdida de reconocimiento institucional	Mantener vigilancia constante en procesos, productos y material susceptible de protección Capacitación a los equipos responsables de los productos y/o tecnologías	Director de Valorización y Desarrollo Estratégico	N
		Pérdida de oportunidades para la valorización de restricciones de uso a favor de la corporación	Misionales	Medio	Moderado	Riesgo moderado	Pérdida de ingresos por regalías por licenciamiento y/o valorización de desarrollos protegidos por la corporación	Acompañar las actividades misionales para establecer planes de negocio para valorizar los productos que desarrolla la corporación desde su planeación	Director de Valorización y Desarrollo Estratégico	N
		Incumplimiento de acuerdos de confidencialidad	Comportamiento humano	Bajo	Crítico	Riesgo moderado	Filtración de información Dificultad en la protección	Definir responsabilidades para la identificación de productos susceptibles de protección, su monitoreo y seguimiento, Definición, divulgación y aplicación de acuerdo de confidencialidad Definición de reglamentación para el control	Comité de Dirección	N

Proceso	Controles	Riesgo	Factor de riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Nivel de impacto	Zona de riesgo	Consecuencias	Acciones a tomar	Responsable de la acción	Nivel de aplicación
		Pérdida de información	Información y tecnológicos	Bajo	Critico	Riesgo moderado	Pérdida de memoria Institucional Dificultad en la operación	Realizar mantenimiento a la infraestructura. Planes de prevención contra catástrofes. Implementar política de seguridad de la información.	Director departamento de Tecnologías de Información Coordinador Gestión documental	N/R
		Pérdida de activos tangibles	Administrativos	Medio	Moderado	Riesgo moderado	Retraso en las actividades Pérdida de recursos	Sensibilizar y Establecer controles sobre los activos a cargo del personal Implementar sistemas de seguridad que respondan a las necesidades de la Corporación	Director Administrativo - Financiero Coordinador Administrativo - Financiero	N/R
		Deficiencias en la planeación y adquisición de recursos	Administrativos	Medio	Critico	Riesgo importante	Compra ineficiente y costosa de bienes y servicios Demora en la adquisición de bienes y servicios Afectación al presupuesto Deficiencia en el desarrollo de las actividades	Elaborar planes de compras Realizar seguimiento a la ejecución de los planes Mejorar el pago a proveedores	Director Administrativo-Financiero Jefe Departamento Administrativo- Coordinadores administrativos-financieros Investigadores Jefe Oficina Asesora de Planeación	N/R
		Fallas en la operación de pozos sépticos	Administrativos	Bajo	Moderado	Riesgo tolerable	Inundaciones Contaminación del suelo o recursos hídricos Daños en el ambiente de trabajo (por presencia de olores)	Mantenimiento periódico Construcción de nuevos pozos (donde se requiera)	Jefe Oficina Asesora de Gestión Integral y Mejoramiento Continuo Coordinador Nacional de Gestión ambiental Coordinador Nacional de Infraestructura Coordinador Administrativo y financiero	N/R
		Fallas en los sistemas de tratamiento de aguas	Estratégico	Bajo	Moderado	Riesgo tolerable	Inundaciones Contaminación del suelo o recursos hídricos Daños en el ambiente de trabajo(olores)	Mantenimiento periódico construcción de nuevos pozos	Coordinador de Infraestructura Coordinador Administrativo y financiero	N/R
		Fallas en la operación de manejo de residuos en las sedes	Estratégico	Medio	Moderado	Riesgo moderado	Accidentes laborales Contaminación	Plan de manejo de residuos en las sedes Elaboración y divulgación de plan de contingencias Compra capacitación y uso de elementos de protección personal	Coordinador Administrativo y financiero Profesional Gestión Integral Coordinador Nacional Salud ocupacional Profesionales de Gestión Integral	N/R
		Falencias los procesos de contratación de bienes, servicios y talento humano	Administrativos	Bajo	Critico	Riesgo moderado	Pérdidas de recursos Errores en la toma de decisión Contratación ineficientes	Diseñar la documentación necesaria Generar e implementar controles	Director Administrativo y Financiero Jefe Departamento Administrativo Jefe Departamento de Gestión Humana	N
		Deficiencias en inventories a los contratos de adquisición de bienes y servicios	Administrativos	Medio	Moderado	Riesgo moderado	Pérdidas de recursos Posibles demandas Incumplimiento de los contratistas Incumplimiento requisitos legales Mala ejecución de obras	Actualizar, socializar e implementar la documentación relacionada con el rol de interventor	Director Administrativo-financiero Jefe Departamento Administrativo Jefe Departamento Gestión Humana	N

Proceso	Controles	Riesgo	Factor de riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Nivel de impacto	Zona de riesgo	Consecuencias	Acciones a tomar	Responsable de la acción	Nivel de aplicación
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS	Verificación de las especificaciones de solicitudes Seguimiento a la ejecución de planes y programas Backups de Información Seguimiento a Soluciones Tecnológicas Verificación de Cumplimiento de Políticas de Seguridad Supervisión de labores de campo Seguimiento a la contratación Seguimiento al desempeño de los proveedores Seguimiento a la recuperación de cartera Seguimiento a la ejecución presupuestal	Vulnerabilidad de los empleados a riesgos ocupacionales	Administrativos	Medio	Moderado	Riesgo moderado	Enfermedades profesionales Ausencias laborales	Atender los resultados y/o recomendaciones de la ARP	Coordinador de salud ocupacional Líderes de Gestión humana	N/R
		Cese parcial o total de actividades	Administrativos	Bajo	Moderado	Riesgo tolerable	Retrasos en la operación	Activar plan de contingencias	De acuerdo con los roles definidos en el plan de contingencias	N/R
		Dificultad de acceso a las instalaciones	Administrativos	Bajo	Moderado	Riesgo tolerable	Retrasos en la operación Ausentismo laboral	Activar plan de contingencias	De acuerdo con los roles definidos en el plan de contingencias	N/R
		Fuga de conocimiento/Capital intelectual	Misionales	Medio	Moderado	Riesgo moderado	Pérdida de valor agregado para la corporación	1. Implementar política de relevo generacional 2. Crear repositorio de conocimiento	Jefe Departamento de Gestión Humana y Coordinador Nacional de Gestión de Personal Propietario proceso Gestión del conocimiento	N
		Falla de servicios públicos que afecte condiciones de higiene o seguridad de los trabajadores	Administrativos	Medio	Moderado	Riesgo moderado	Demora en actividades	Activar plan de contingencias	De acuerdo con los roles definidos en el plan de contingencias	N/R
		Fallas Eléctricas y fluctuación del flujo de energía	Administrativos	Alto	Critico	Riesgo inaceptable	Daño de equipos Pérdidas en proyectos Interrupciones de ensayos experimentales en las etapas de ajuste del diseño y pre escalamiento. Pérdida de información experimental. Sobrecostos por repetición de montajes.	Activar plan de contingencias	De acuerdo con los roles definidos en el plan de contingencias	N/R
		Fallas en el Sistema de seguridad perimetral - Firewall	Información y tecnológicos	Medio	Moderado	Riesgo moderado	Exposición a un ataque informático	Contar con un equipo de respaldo que pueda suplir las fallas presentadas en el principal.	Jefe Departamento de Tecnologías de Información.	N
		Fallas en los sistemas de información (incluye software adquiridos a terceros)	Información y tecnológicos	Medio	Moderado	Riesgo moderado	Deficiencias en la toma de decisiones Información no confiable Reprocesos Dificultades en la trazabilidad Dificultades en la operación Robo o fraudes por uso de medios electrónicos para pagos	1. Activar planes de mantenimiento preventivo y correctivo 2. Implementar política de seguridad en la información 3. Diagnosticar capacidad de los sistemas de información y tomar acciones frente a los resultados	Director Administrativo y Financiero Jefe Departamento de Tecnologías de Información	N
		Caída en servidores de aplicaciones (bases de datos, DNS, DHCP, Directorio Activo, Apoteosys, Synergy)	Información y tecnológicos	Medio	Moderado	Riesgo moderado	Pérdida de acceso a la Red y los diferentes sistemas corporativos. Pérdida de información Dificultades en la operación	Contar con un equipo de respaldo que pueda suplir las fallas presentadas en el principal.Backup de las Bases de Datos y del sistema de servidores	Jefe Departamento de Tecnologías de Información.	N

Proceso	Controles	Riesgo	Factor de riesgo	Probabilidad de ocurrencia	Nivel de impacto	Zona de riesgo	Consecuencias	Acciones a tomar	Responsable de la acción	Nivel de aplicación
		Cambios en Ejecución presupuestal frente a lo proyectado	Financieros	Medio	Critico	Riesgo importante	1) Ejecuciones presupuestales de gastos no elegibles. 2) Ejecuciones de gastos por centros de costos sin vigencia.	1) Seguimiento y control ajustado a la reglamentación existente a partir de revisiones periódicas de los presupuestos de los proyectos y su ejecución. 2) Reglamentación dirigida a que los gastos reportados en la legalización de avances con rubros diferentes a los detallados en el certificado y registro presupuestales, sea asumidos por el responsable del gasto. 3) Bloquear los centros de costos en la fecha de vencimiento del contrato. 4) Revisión y ajuste de procedimientos. 5) Revisión de procedimientos en la cual se establezca una metodología en donde se defina la interacción para el manejo de la información entre la Oficina de Planeación - Coordinación de Convenios y la Coordinación de Presupuesto. 6) Conciliación de la información con otras áreas.	Coordinación Nacional de Presupuesto	N
		Incumplimiento en los compromisos financieros	Estratégico	Alto	Moderado	Riesgo importante	Se pueden generar demandas y embargos a las cuentas bancarias de Corpolca e intereses de Mora Retraso en la operación Incumplimiento en la ejecución de las actividades misionales	1) Negociar con los financiadores pagos anticipados para los convenios. 2) Plan de recuperación de déficit de Tesorería. 3) Generar políticas de priorización de pagos. 4) Establecimiento de políticas, a cerca del uso de los overhead y los recursos propios. 5) Garantizar mediante pagos anticipados los desembolsos a los convenios. 6) Negociación anticipada de los pagos con el área de Tesorería. 7) Cobro Cartera.	Director Departamento Financiero, Tesorero, Departamento de Suministros, Coordinación de Cartera, Coordinaciones Administrativas y Financieras	N/R
		Fraudes con cheques	Financieros	Bajo	Moderado	Riesgo tolerable	Pérdida de recursos	1) Mantener estos títulos valor bajo seguridad en caja fuerte. 2) Arqueos en el consecutivo. 3) Registrar varias firmas con diferente tipo. 4) Registrar sellos y protector. 5) Generar restricciones para el cobro de los cheques en el momento de elaborarlos. 6) Entregar únicamente al beneficiario, presentando la cédula. 7) Entregando a los autorizados presentando la cédula. 8) Revisión de procedimientos.	Coordinación de Tesorería. Coordinaciones Administrativas de cada sede	N/R
		Falta de mantenimiento en infraestructura, equipos y maquinaria agrícola	Administrativos	Medio	Moderado	Riesgo moderado	Incumplimiento en las actividades programadas Deterioro de los equipos y de las instalaciones Aumento en los costos de mantenimiento	Gestionar recursos para implementar planes de mantenimiento preventivo y correctivo. Implementar planes de mantenimiento preventivo Elaborar anualmente programa de mantenimiento preventivo Priorizar de acuerdo al presupuesto asignado el plan de mantenimiento Ejecutar el plan de mantenimiento preventivo y correctivo	Director Administrativo y Financiero Coordinador administrativo y financiero del centro Coordinador de Infraestructura	N/R
		Instalaciones inadecuadas para el funcionamiento de los equipos de laboratorio	Administrativos	Medio	Moderado	Riesgo moderado	Daño en el equipo y en calidad de los resultados de los ensayos o las actividades	Revisar y realizar adecuaciones a las áreas donde se encuentran ubicados los equipos de laboratorio. Asignación de recursos para realizar las adecuaciones necesarias.	Coordinador de Mantenimiento de la Infraestructura y equipo Director Administrativo y financiero Jefe Departamento financiero	N

Anexo VII: 10 Principios BASILEA II – Gestión de Riesgo Operativo

Desarrollo de un marco adecuado para la gestión del riesgo

Principio 1: El Consejo de administración deberá conocer cuáles son los principales aspectos de los riesgos operativos para el banco, en tanto que categoría de riesgo diferenciada, y deberá aprobar y revisar periódicamente el marco que utiliza el banco para la gestión de este riesgo. Este marco deberá ofrecer una definición de riesgo operativo válida para toda la empresa y establecer los principios para definir, evaluar, seguir y controlar o mitigar este tipo de riesgos.

Principio 2: El consejo de administración deberá asegurar que el marco para la gestión del riesgo operativo en el banco esté sujeto a un proceso de auditoría interna eficaz e integral por parte de personal independiente, capacitado y competente. La función de auditoría interna no deberá ser directamente responsable de la gestión del riesgo operativo.

Principio 3: La alta gerencia deberá ser la responsable de poner en práctica el marco para la gestión del riesgo operativo aprobado por el consejo de administración. Dicho marco deberá ser aplicado de forma consistente en toda la organización bancaria y todas las categorías laborales deberán comprender sus responsabilidades al respecto. La alta gerencia también deberá ser

responsable del desarrollo de políticas, procesos y procedimientos destinados a la gestión de estos riesgos para todos los productos, actividades, procesos y sistemas relevantes para el banco.

Gestión del riesgo: identificación, evaluación, seguimiento y cobertura/control

Principio 4: los bancos deberán identificar y evaluar el riesgo operativo inherente a todos sus productos, actividades, procesos y sistemas relevantes. Además, también deberán comprobar que antes de lanzar o presentar nuevos productos, actividades, procesos o sistemas, se evalúa adecuadamente su riesgo operativo inherente.

Principio 5: Los bancos deberán vigilar periódicamente los perfiles de riesgo operativo y las exposiciones sustanciales a pérdidas. La alta gerencia y el consejo de administración deberán recibir información pertinente de forma periódica que complemente la gestión activa del riesgo operativo.

Principio 6: Los bancos deberán contar con políticas, procesos y procedimientos para controlar y cubrir los riesgos operativos más relevantes. Además, deberán reexaminar periódicamente sus estrategias de control y reducción de riesgos y ajustar su perfil de riesgo operativo según corresponda,

utilizando para ello las estrategias que mejor se adapten a su apetito por el riesgo y a su perfil de riesgo.

Principio 7: Los bancos deberán contar con planes de contingencia y de continuidad de la actividad, que aseguren su capacidad operativa continua y que reduzcan las pérdidas en caso de interrupción grave de la actividad.

La función de los supervisores.

Principio 8: Los supervisores bancarios deberán exigir a todos los bancos, sea cual sea su tamaño, que mantengan un marco eficaz para identificar, evaluar, seguir y controlar o mitigar sus riesgos operativos más relevantes, como parte de su aproximación general a la gestión de riesgos.

Principio 9: Los supervisores deberán realizar, directa o indirectamente, una evaluación periódica independiente de las políticas, prácticas y procedimientos con los que cuentan los bancos para gestionar sus riesgos operativos. Además, deberán cerciorarse de que se han puesto en marcha los mecanismos necesarios para estar al tanto de cualquier novedad que se produzca en un banco.

La función de la divulgación de información.

Principio 10: Los bancos deberán proporcionar información pública suficiente para que los partícipes del mercado puedan evaluar sus estrategias de gestión del riesgo operativo.