

EL FRAUDE, ACTO MAL INTENCIONADO EN CONTRAVIA DE LA ÉTICA
EMPRESARIAL

Diego Miguel González Chaves

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Postgrado, Alta Gerencia

Bogotá, 2013

EL FRAUDE, ACTO MAL INTENCIONADO EN CONTRAVIA DE LA ÉTICA
EMPRESARIAL

Faneth Serrano

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Postgrado, Alta Gerencia

Bogotá, 2013

Introducción

El Fraude Empresarial, flagelo actual que corroe las finanzas y la legalidad de las organizacionales; aunque en ocasiones imperceptible y difícil de identificar y gestionar, es una situación que debe estar en la carpeta de todos los gerentes. Tenemos la obligación de minimizar al máximo su materialización, así como sus efectos negativos en los resultados económicos de las empresas que administramos.

Este escrito pretende dar a conocer al lector, la definición conceptual del fraude, sus factores, así como las diferentes tipologías en que este mal aparece en nuestras empresas. Adicionalmente llamar la atención respecto a las tendencias y causas que lo originan, haciendo énfasis en que a pesar de su camuflaje y difícil gestión, es una situación que se presenta con mayor facilidad en las Empresas que le restan importancia a la inversión en el control interno, dejando la posibilidad al ladrón para que actúe.

Señores gerentes, interiorícenlo con el 100% de los sentidos: A pesar de que el Fraude Empresarial es una bacteria con la facilidad de transitar en las organizaciones sin ser identificado y tan cambiante como un camaleón gracias al ingenio mal utilizado de las personas, existen mecanismos, estrategias y formas que reducen al máximo los impactos de este riesgo, a través de procesos de prevención, detección y mitigación, que solo dependen de una gerencia disciplinada y efectiva.

Capítulo I

Definición del fraude empresarial, sus factores y tipologías.

Las gerencias de las organizaciones que pretendan adelantar una buena gestión respecto al Fraude y propender por una Ética Empresarial apropiada, deben iniciar con un proceso de interiorización acerca de cual es su definición y concepto clave. Deben investigar a cerca de sus factores y las diversas tipologías y analizar como estas pueden materializarse al interior de la empresa. Los empresarios y sus administradores tienen que concientizarse que nadie es permeable a dicha situación.

Teniendo en cuenta, que en la actualidad el fraude es una realidad en expansión, debido a que la presión por los resultados y las metas priman sobre el control interno en las organizaciones, los gerentes debemos formarnos desde la base conceptual a fin de afrontar las diferentes situaciones problemáticas que surgen en el mundo empresarial. Adicionalmente estamos en la obligación de conocer las definiciones así como de los factores que originan dichos inconvenientes. Por lo anterior comenzaremos el desarrollo de este escrito a través de la definición del termino Fraude.

De acuerdo a concepto del portal Definicion de (2008), del latín fraus, un fraude es una acción que resulta contraria a la verdad y a la rectitud. El fraude se comete en perjuicio contra otra persona o contra una organización

(como el Estado o una empresa). Fraude para el derecho, un fraude es un delito cometido por el encargado de vigilar la ejecución de contratos, ya sean públicos o privados, para representar intereses opuestos. El fraude, por lo tanto, está penado por la ley.

Como se observa empezamos a dilucidar que el fraude, a nivel general, es un acto mal intencionado perpetuado por una persona hacia otra o hacia un ente organizado y que este es castigado por la sociedad.

Desde una perspectiva más técnica y de acuerdo a lo conceptualizado por entidades de carácter público y privado, de orden nacional o internacional el acto fraudulento se define como:

Según el Instituto de Auditores Internos – IAI (2004). Glosario de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna – NEPAI, el Fraude es 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.

Esta nueva definición, que por cierto es muy interesante, nos trae como elementos adicionales y muy relevantes, el hecho de que los fraudes son caracterizados por el engaño o violación de la confianza. Tienen como característica el no uso de la fuerza física, amenazas ni la violencia. El fraude siempre busca el lucro económico o social del perpetuador o para asegurar ventaja ante posibles competidores, el estado y la sociedad.

Por ultimo es importante traer al conocimiento del lector la siguiente frase que pone los pelos de punta, pues si bien existen teorías, formas, métodos de perpetuar actos de fraude se requiere de una sagacidad innata y sugiere que es casi imposible evitarlo en su totalidad:

De acuerdo Nas Audit (2010). La simplicidad del fraude: el fraude es el delito más creativo: requiere de las mentes más agudas y podemos decir que es prácticamente imposible de evitar. En el momento en que se descubre el remedio, alguien inventa algo nuevo.

Como vemos en la cita anterior, aparecen ingredientes que inquietan y nos cuestionan sobre la efectividad de las acciones que podemos implementar respecto a esta problemática; que si bien se plantearan desde un fundamento técnico, con profesionalismo y ante todo con un optimismo desbordado, muy difícilmente arrancaran el mal de raíz. Este karma no depende del sistema, si no de la creación – creatividad sin limite del indiscifrable ser humano.

Ahora bien y a pesar de lo descrito en los párrafos antecesores no podemos detenernos al pensar que la problemática del fraude es incontrolable. Debemos continuar con nuestro análisis, para ver si al final podemos llegar a una propuesta, que si bien no eliminara el Fraude en nuestro ambiente organizacional en su totalidad, pondremos las barreras – controles que lo reducirán al mínimo.

Para la emisión de una propuesta estructurada y organizada a nuestra investigación, conozcamos ahora los factores que inciden en el la materialización de un riesgo de Fraude.

Basados en el artículo de Sanchez, J (2011, 30 de mayo). El Triángulo del Fraude indica que uno de los exponentes más certeros en el tema, el Doctor Donald Cressey (1961), criminólogo estadounidense, desarrolló uno de los modelos más aceptados y que explica por qué buenas personas cometen fraude. Este modelo se conoce como: El Triangulo del Fraude. Su investigación se centró en desfalcadores a quienes llamó violadores de la confianza. El triángulo del fraude distingue tres factores que deben estar presentes para que una persona común cometa fraude. Estos factores son:

El **Poder** (incentivo/presión) que hace relación a que la administración u otros empleados tienen un estímulo o están bajo presión, lo que les da una

razón para cometer fraudes; la **Oportunidad** ya que existen circunstancias (por ejemplo, la ausencia de controles, controles ineficaces o la capacidad que tiene la administración para abrogar los controles) que facilitan la oportunidad de perpetrar un fraude y la **Racionalización/actitud** que hace referencia a aquellas personas que son capaces de racionalizar un acto fraudulento en total congruencia con su código de ética personal o que poseen una actitud, carácter o conjunto de valores que les permiten, consciente e intencionalmente, cometer un acto deshonesto.

Como vemos los factores o elementos que pueden dar origen al fraude, se dan principalmente por las motivaciones propias de las personas de las cuales muy difícilmente las administraciones de las organizaciones tendrán control. Esta dificultad de controlar crece mas aun si tales actos fraudulentos son justificados con los intereses particulares del defraudador, aduciendo principalmente descontentos respecto a su posición y beneficios en la empresa. Y ojo gerentes, el factor que se presenta y sí depende de nuestra gestión, es la oportunidad que generamos por la inexistencia o por la inoperancia de los controles en los procesos.

Algo que no podemos desconocer y que sí es propio de la Gerencia y es el descuido del control interno, generando puertas abiertas, para que una mente ágil y maliciosa aproveche tal oportunidad; como aducirían los viejos refranes mencionados por nuestros abuelos: “A papaya puesta, papaya comida” y la máxima de todas, que debería ser una premisa a nivel de controles organizacionales “la oportunidad hace al ladrón”. El resultado de este descuido será la malversación de bienes y la manipulación de la información financiera.

De acuerdo a la estructura del presente escrito, he conceptualizado respecto a lo que es el Fraude en las organizaciones, efectuamos un análisis de los factores o elementos que originan un riesgo significativo del fraude y entre líneas hemos mencionado cual es su tipología que detallaremos a continuación.

Según La Organización de Estados Americanos – OEA (2009), en su Boletín 3070. Consideraciones sobre fraude que deben hacerse en una auditoría de los estados financieros, el fraude se puede presentar de las siguientes formas:

Los relacionados con la **información financiera** que son producidos por distorsiones, alteraciones o manipulaciones intencionales de las cifras presentadas o por omisiones en las cantidades o revelaciones de los estados financieros y que causan que estos no estén presentados, en todos sus aspectos importantes, de conformidad con los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA). En este boletín se denominan distorsiones. La información financiera fraudulenta puede ser el resultado de: Manipulación, falsificación, distorsión o alteración de los documentos que soportan la información y los registros contables y que son base para la preparación de los estados financieros; alteración, distorsión u omisión intencional de las declaraciones de la administración en relación con los estados financieros, eventos, transacciones u otra información significativa; no aplicar o aplicar incorrectamente algún o algunos principios de contabilidad que puedan tener efecto significativo en la adecuada clasificación, presentación y revelación de la información financiera, con el propósito de presentar una mejor situación financiera y resultados.

La información financiera fraudulenta no necesita ser el resultado de un plan complicado o de una conspiración; en algunas ocasiones, esa información financiera fraudulenta puede ser el resultado de una cuidadosa planeación hecha por los representantes de la administración. La intención es un acto muy difícil de determinar, particularmente en asuntos relacionados con las estimaciones contables y la aplicación de principios de contabilidad.

Adicionalmente el fraude proveniente del **robo de activos**, causante que los estados financieros no se presenten, en todos sus aspectos importantes, de conformidad con PCGA. El robo de activos puede ser realizado de diferentes maneras como son: Alterar la recepción de productos, sustraer activos o hacer que la entidad pague por productos o servicios que no se han recibido, etc. El robo de activos suele estar acompañado de falsificación de documentos y/o de registros contables.

De vital importancia para nuestra formación como Gerentes íntegros, el comprender que el fraude no se relaciona únicamente con la malversación de activos, robos, engaños y aprovechamiento de la confianza. El fraude también es visto como la manipulación, alteración, modificación intencional de la información financiera expuesta a los usuarios de la misma. Su fin:

ocultar pérdidas y ganancias, evadir impuestos, adoptar una posición financiera deseada, información sobre la cual las decisiones no tendrán un sustento válido.

Es interesante ver, comprender y analizar que desde su sentido conceptual, el fraude es cometido directamente por las personas. Este no es provocado por entes computarizados superiores, ni fuerzas del más allá, es simplemente una mala utilización de las capacidades mentales, físicas y cognitivas del ser humano. No se necesita inversión mayor en tecnología ni en inteligencia, simplemente dejar la puerta abierta para que ingrese tal enfermedad.

Así mismo encontramos que el fraude es un mal con el que tenemos que convivir, pues es una situación difícil de percibir y prevenir. Así se cuente con los mejores controles en los procesos operativos no estamos exentos a padecerlo. Debemos estar atentos pues aun cuando este sea descubierto y controlado mutua y cambia a otro fraude con mayor ingenio y con muchas mas complejidades que complican su mitigación.

La responsabilidad de todo Gerente y/o Administrador es dejar puertas abiertas lo menos posible, no dar la oportunidad a esos personajes que están prestos al primer error para caer como aves de rapiña que acaban con el patrimonio empresarial. En la medida de lo posible estar informado sobre el bien estar y actuar de sus empleados a fin de reducir el riesgo de inconformidades y la generación de intereses no procedentes que induzcan al fraude. El gerente moderno debe velar por el mantenimiento de un control interno efectivo e integro desde la parte operativa como financiera.

Capítulo II

Tendencias y causas del fraude en las organizaciones.

Es de mucha importancia conocer como el fraude se mueve dentro de las organizaciones y como ha atacado en sus diversas formas. Nos daremos cuenta que tal flagelo no es ajeno a empresa grande o pequeña, este ataca donde evidencia que el control interno es bajo y los funcionarios carecen de ética. Hacer un análisis respecto al comportamiento del fraude nos dará luces, a nosotros los gerentes, sobre los puntos vulnerables de nuestra empresa y como podemos empezar a trabajar al respecto.

La administración de las empresas debe identificar qué origina el riesgo de fraude. Todo gerente debe estar atento a sus causas y variables con el fin de conocer tal enemigo de pies a cabeza y de formarse una idea precisa de a quien debe enfrentar. Antes de buscar alternativas de solución, mitigación y reducción respecto al fraude es importante ver y analizar que lo origina, como se presenta y que síntomas preceden su actuar.

De acuerdo a comunicado de la firma de contadores Carle & Andrioli (2010), en los últimos años a nivel internacional han tenido conocimiento público y han sido recogidos por la prensa los fraudes corporativos millonarios, como los casos de Enron y Parmalat y los escándalos bursátiles como el de Madoff. Con menos difusión también se han incrementado, tanto a nivel mundial como local, los fraudes internos en las empresas. Sin dudas que

actualmente la corrupción y el fraude está siendo motivo de creciente preocupación. La organización Transparencia Internacional recientemente ha publicado un informe que indica que debido a la crisis financiera la corrupción ha aumentado en mayor grado en Europa y Estados Unidos, pero también en la región.

Como se observa, de acuerdo a lo conceptuado por esta firma de contadores de origen uruguayo, el fraude en los últimos años ha tenido un crecimiento importante a nivel global. Tal vez por que en la actualidad los medios de comunicación en el mundo permiten un conocimiento casi en línea de los hechos, pero sin desconocer que esta tendencia en aumento se da también por numero mayor de actos fraudulentos. En la actualidad y en proporción al aumento de la sofisticación de los procesos empresariales, también existe una modernización en sistemas y mentes que perpetúan estas actividades ilícitas.

Ahora bien, analicemos más en detalle como el riesgo de fraude es un delito económico verdaderamente global, que esta presente en todas las economías del mundo y que se agudiza en épocas de crisis:

De acuerdo a estudio de PriceWaterhouseCoopers – PwC (2009). Informe sobre delitos económicos y fraude empresarial en España, muestra que la incidencia de los delitos económicos varía en función del territorio; algunos países, fundamentalmente los situados en mercados emergentes, experimentaron unos niveles mucho más elevados de fraude que la media de países, llegando hasta un 71% en algún país en particular; en función del sector, algunos sectores registraron unos niveles de fraude más elevados que otros (fundamentalmente, el sector asegurador, servicios financieros y comunicaciones); en función del tamaño y también del tipo de organización. Pero ninguna organización es inmune al fraude.

De las 3.037 personas que han participado en nuestro Estudio en todo el mundo, 905 (30%) afirmaron que habían sufrido al menos un incidente de fraude en los últimos 12 meses. No es de sorprender que la crisis económica global haya afectado significativamente a la mayoría de las organizaciones, como demuestra el hecho de que el 62% de los participantes hayan experimentado una caída en sus resultados durante los últimos 12 meses y

que el 40% de los participantes afirme que el riesgo de delito económico ha aumentado debido a la recesión.

Como resultado de lo anterior, se evidencia que el fraude empresarial está afectado por el territorio (sector donde se desenvuelve la organización) y por su situación económica. Es común que en economías en pleno desarrollo y en las cuales por su crecimiento se están experimentando cambios vertiginosos, tales cambios no vienen acompañados de medidas que velen por su adecuado funcionamiento. Por consiguiente, este desnudo empresarial hace que los pillos estén prestos a atacar y sacar su mejor provecho.

Aunque hay que tener cuidado colegas, como se ha mencionado durante el escrito, ninguna organización es permeable a esta situación. En las economías más desarrolladas y más tecnificadas se presenta el Fraude, inclusive con un impacto superior monetariamente hablando. Por lo anterior no podemos desviar nuestra atención en el sentido de pensar que únicamente son vulnerables las empresas pequeñas, en desarrollo y con baja tecnificación.

De igual manera analizaré que tendencias puntuales hacen que el fraude este en un aumento exponencial:

Basados en el artículo de Cano, M (2012, 14 de enero). El Fraude y la Estafa en los Negocios, indica que las principales tendencias actuales que han favorecido el desarrollo de fraude son:

Mayor presencia del crimen organizado. Se trata de pequeñas mafias, dos o tres individuos, cuya actividad empresarial es dedicarse a encontrar objetivos fáciles. En efecto, el crimen organizado podría ser responsable de la gran mayoría de los fraudes externos, recordando siempre que éstos sólo pueden ser exitosos con la participación interna de un empleado corrupto.

Mayor corrupción de empleados. Se refiere al empleado que, por una serie de razones éticas y morales, decide que es más fácil ganar dinero de otra

forma, ya sea en colaboración con el crimen organizado o por su propia iniciativa.

La aparición del <<tecnofaucrata>> Este término define a aquella gente bien preparada, muy conocedora de los negocios y de los mercados, que considera que lo importante es ganar dinero a costa de lo que sea.

Desarrollo de técnicas más asequibles de falsificación. La tecnología ha permitido lograr verdaderas maravillas que no tienen aquel aspecto artesanal de antaño: acciones, bonos, formularios y billetes falsificadores perfectamente.

Más oportunidades de fraude por errores operativos. La necesidad de crecer y de ganar nuevos mercados, ha llevado a algunas empresas a reducir erróneamente los gastos. Lanzan nuevos productos sin realmente tener buenos procedimientos operativos, ni contar con una buena formación para los empleados que van a vender, administrar y procesar esos productos.

Defraudadores dispuestos a presentar batalla legal. La ineffectividad en la acción legal por parte nuestra hace que el defraudador se salga con la suya. Incluso, a veces el defraudador se va contra la empresa, alegando daños y perjuicios.

Como vemos existen tendencias puntuales respecto a la perpetuación del fraude que incluyen aspectos relacionados con las personas, los procesos organizacionales y la tecnología. Aunque ninguna tendencia es preponderante sobre otra, la cultura organizacional y su modelo operativo hacen que una u otra prevalezca. Se confirma que el fraude viene siempre precedido por un interés personal y del aprovechamiento por parte del individuo en relación con las falencias en los procesos y la tecnología.

Analizaré brevemente las principales tendencias a fin de que el lector interiorice cada situación y se cuestione que puede estar sucediendo en su organización:

La primera tendencia enunciada corresponde al crimen organizado, es decir personas o grupos de personas dedicadas a cometer actos ilícitos en contra de las empresas. Estas bandas por lo general se especializa en tipologías

de defraudación, que aplican sistemáticamente y progresivamente en diversas compañías; el crimen por lo general es cometido bajo el mismo modus operandi. Esta tendencia se asimila a una plaga que transita por las organizaciones, efectuando sus fechorías para después desaparecer.

Otra tendencia y tal vez la más común se relaciona directamente con el empleado, individuo que se aprovecha de su posición o función para desarrollar actos ilícitos en contra de la empresa. Tal empleado, influenciado por su condición ética y moral y muy seguramente por necesidades propias, toma la decisión de conseguir beneficios de una forma fácil, yendo en contravía del deber ser. Por lo general, aprovechándose de su conocimiento en los procesos, sus posición en la organización y el abuso de confianza se lucra económicamente y obtiene beneficios individuales.

El “tecnofaucrata”, por ejemplo es la persona que lo único que desea es obtener dinero, apalancado de su gran tecnicismo y formación, con un ego que sobrepasa el bienestar común. Este perfil se aprovecha de la ignorancia y falencias formativas de los demás individuos en la organización a fin de cometer sus actos ilegales. Adicionalmente busca justificar sus actuaciones a través de manipulación del conocimiento; como rezaría el viejo dicho “Tres clases hay de ignorancia: no saber lo que debiera saberse, saber mal lo que se sabe, y saber lo que no debiera saberse”.

Para agravar la situación, el mundo actual ofrece desarrollos tecnológicos que facilitan el actuar de los defraudadores. Existe tal diversidad de herramientas e información que con tan solo un clic esta a la mano de estas personas y bandas; adicionalmente se suma el gran ingenio de especialistas en tecnologías que efectúan desarrollos y se inmiscuyen en las empresas a través del sistema de información para efectuar sus fechorías. La tecnología a pesar de brindar herramientas de protección también proporciona medios y facilidades a los individuos que desean cometer irregularidades.

Ahora analizaré la tendencia que más me apasiona que considero es el detonante de todas las demás causas del fraude y que hace referencia a la

ausencia y/o inoperancia de los controles en los procesos. Los gerentes no tenemos conciencia de que la implementación de controles efectivos en cada actividad, reduce al mínimo los eventos fraudulentos; la mayoría consideran que son inversiones innecesarias que complejizan la operación por lo cual en el momento de optimizar gastos y cumplir con presupuestos, tales controles son eliminados arbitrariamente.

Dedicare otro párrafo a esta tendencia pues no se puede obviar que en ocasiones a pesar de tener controles descritos en los procesos a fin de reducir el riesgo de fraude, estos no son aplicados. Son letra muerta en el texto de los manuales pues nadie se toma el tiempo de gestionarlos y verificar su operatividad. Nosotros, los gerentes, como dueños del control interno, estamos en la obligación de no solo implementar controles por implementarlos, debemos administrar procesos de monitoreo que certifiquen su cumplimiento.

Para colmo de males, el defraudador suele enmascararse como una tierna caperucita que no hace daño a nadie, por el contrario es el perjudicado después de desangrar una organización y de comerse al lobo. Apoyado en la lentitud, vacío de la ley y de las diferentes interpretaciones (manipulaciones) a la norma, suele dar la pelea legal que en ocasiones gana. Es inaudito ver como un individuo de estos alcances, por falta de pruebas contundentes y la manipulación a las leyes, termina siendo el perjudicado y en ocasiones hasta resarcido por la “injusticia” cometida.

Gerentes, interioricen cada una de estas tendencias, no pensemos que este mal no nos invadirá, por el contrario confirmemos que es una enfermedad presta a contagiarnos. A pesar de que sea motivado por el sentir de las personas que anteponen sus intereses a los intereses de la empresa, nosotros tenemos un papel importante en su mitigación. Como lo decía en el capítulo I, si en mi organización hay puertas abiertas a falta de controles, muy seguramente el defraudador entrara como pedro por su casa y hará demasiados estragos.

Para finalizar este Capitulo y en el cual hemos hablado de las principales tendencias del fraude en el mundo, considero de vital importancia y como gerentes colombianos, dar a conocer cual es el impacto actual del fraude en nuestro país:

De acuerdo informe de KPMG Forensic Services (2013). Encuesta de Fraude en Colombia 2013, los principales indicadores son alentadores. Colombia está pasando por un buen momento económico. Con un crecimiento sostenido del 4.8%, una inflación controlada que no llega al 3% y con un equilibrio fiscal caracterizado por un déficit de menos del 1% del PIB, las expectativas de fortalecimiento de la capacidad productiva del país son altas. La adecuada conducción de la política económica y la llegada de inversión extranjera directa a sectores como minería, infraestructura, petróleo y telecomunicaciones, han puesto a Colombia en el lugar 14 en crecimiento económico a nivel mundial.

Estas son buenas noticias. No hay duda al respecto. Sin embargo, todos estos logros se han visto ensombrecidos por los varios escándalos de corrupción y fraude que han ocupado buena parte de la opinión pública en los últimos dos años. Desde el sector salud hasta el bancario y financiero, prácticamente todos los sectores han presentado problemas de orden ético y de integridad. Esta situación no es un asunto menor. De seguir así, Colombia corre el riesgo de perder el impulso emprendedor que ahora la caracteriza por los desafíos que representan los crímenes económicos.

Una economía que experimenta un periodo de expansión, como ahora lo está teniendo Colombia, es más susceptible a los crímenes económicos, es decir, a los delitos de carácter patrimonial, como el fraude y la corrupción, que afectan a las compañías y a las instituciones de gobierno. La relación entre crecimiento económico y alta incidencia de crímenes económicos se explica por la falta de previsión y controles efectivos que permitan mitigar las amenazas que conllevan las innovaciones tecnológicas, la inclusión de nuevos productos o, incluso, las propias características de consumo que implica el crecimiento sostenido.

En este sentido, los crímenes económicos representan una seria amenaza para el mundo de los negocios en Colombia. En el último año, los quebrantos causados a las compañías que operan en el país han representado un alto costo para la sociedad colombiana. Este costo se ha manifestado no sólo en términos de daño económico, sino también en la desaparición de empresas y, en consecuencia, afectación en el bienestar de miles de familias que han sido perjudicadas por la desaparición de sus empleos. Algunos datos:

- Casi 7 de cada 10 empresas que operan en Colombia han padecido cuando menos un fraude en los últimos doce meses.
- En el 2013 el costo estimado por crímenes económicos fue de \$3,600 millones de dólares, es decir, 1% del PIB nacional.
- El 70% de los crímenes económicos han sido realizados por empleados de las propias compañías.
- El 46% de los crímenes económicos experimentados en el último año fueron de malversación de activos, pero el 51% del daño económico lo causó el fraude financiero.
- 55% de los delitos de malversación de activos son cometidos por empleados ubicados en posiciones operativas.

Como visualizamos en este informe, nuestro país que presenta un crecimiento importante, es propenso en gran proporción al riesgo de fraude por la ausencia o poca planeación de controles que reduzcan este flagelo. El incremento de los actos ilícitos hace que Colombia pierda la confianza y credibilidad, que con mucho esfuerzo, ha logrado en el ámbito económico mundial y por ende, pierda su impulso en relación con el crecimiento. Esas cifras en relación con el fraude son alarmantes y nos ponen en sobre alerta para tomar o apalancar medidas que reduzcan al mínimo tal riesgo.

Con lo anterior confirmamos que el Fraude es una enfermedad presta a contagiarnos. A pesar de que sea motivado por el sentir de las personas que anteponen sus intereses a los intereses de la empresa, nosotros tenemos un papel importante en su mitigación. Como lo decía en el capítulo I, si en mi organización hay puertas abiertas a falta de controles, muy seguramente el defraudador entrara como pedro por su casa y hará demasiados estragos... nosotros somos los llamados a colocar trancas a tales puertas.

Evidenciamos que la tendencia del fraude en el mundo muestra un crecimiento constante. Tal tendencia originada principalmente por la crisis y el comportamiento económico, el inadecuado manejo del ingenio de las personas y el acceso irrestricto a herramientas informáticas de gran tecnología. La diversidad de causas confirma que el fraude empresarial podría aparecer en cualquier tipo de economía en crecimiento o crisis, que depende en gran medida por la decisión humana y que a falta o debilidad en

los controles de procesos, así como la tecnología favorece ampliamente su accionar.

Capítulo III

Estrategias de mitigación de fraude y el rol de la gerencia en el proceso de prevención, detección y mitigación.

Ahora bien y después de conocer la definición técnica del fraude empresarial, así como sus diversas tendencias y principales causas, identificaremos las acciones que la gerencia debería proponer e implementar contra el fraude. La gerencia como ente máximo de control, tiene como misión proteger los bienes organizacionales y velar por una información financiera fiable a través de la implementación y gestión de un adecuado control interno. Adicionalmente establecer acciones para la prevención, detección y mitigación de actos ilícitos al interior de la Compañía.

Como primer paso analizaré cuáles son las acciones estratégicas que la alta gerencia debe tomar para prevenir el riesgo de fraude. Estas acciones se relacionan principalmente con la cultura organizacional que un gerente debe imprimir al interior de la empresa. Tales medidas deben respirarse en cada rincón de la Compañía y ser parte activa en cada uno de los procesos y procedimientos establecidos para el desarrollo del objeto social.

Según Boletín de la Comisión de Normas y Asuntos Profesionales del Instituto de Auditores Internos de Argentina - Nº 6 (2003). Una Guía para Prevenir el Fraude considera que el fraude puede reducirse por medio de una combinación de medidas de prevención, disuasión y detección, resaltando la conveniencia de las acciones preventivas. Se destacan tres medidas fundamentales:

Crear y mantener una cultura de honestidad y moral elevada, evaluar los riesgos de fraude, implementando los procesos, procedimientos y controles necesarios para mitigar los riesgos y reducir las oportunidades de fraude y desarrollar un adecuado proceso de vigilancia.

La cultura de honestidad y moral elevada se fundamenta en un sistema de valores, y se debe dar el tono adecuado en el más alto nivel de la

organización. A su vez, los empleados deben saber claramente cuáles son las expectativas de la dirección en cuanto a comportamiento. La dirección debe mostrar con palabras y hechos que no serán tolerados comportamientos deshonestos o no éticos, aun cuando el resultado de tales comportamientos fuese beneficioso para la empresa.

El sistema de valores de la empresa se basa en la integridad, y a menudo se ve reflejado en un código de conducta que sirve de guía para el comportamiento.

Al respecto considero que las principales medidas de mitigación, corresponden a aquellas de carácter preventivo, cuyo objetivo colocar barreras que antecedan la materialización del hecho. Aunque las medidas a tomar por la alta dirección sean un mix de acciones preventivas y detectivas, a nivel de control interno, las que más generan valor son aquellas que están dispuestas a evitar la irregularidad. Las acciones detectivas se implementan para identificar el acto ilícito materializado y por ende la fuga de recursos o trasgresión a la información es un hecho cumplido, es decir la operación ya fue afectada.

Del mismo modo se observa que una de las acciones de prevención clave, hace referencia a la inclusión dentro de la cultura de un ambiente ético a todo nivel. A pesar de su complejidad, es uno de los principales retos de la Gerencia pues si bien existen teorías al respecto, el desarrollo de temas culturales en las personas, en ocasiones sobrepasa tal teoría. Se requiere de competencias y habilidades por parte de la alta dirección así como de los empleados a fin de que sea efectivo el proceso de desarrollo y cambio.

Otro de los mecanismos preventivos que aunque suene operativo, es muy relevante, es el hecho de la inclusión de controles en los procesos, cuyo fin es garantizar que las actividades cumplan con un mínimo de condiciones. Tales acciones que son el elemento primordial del control interno, deben sin excepción, estar claramente documentados y difundidos a los responsables que incluyan mecanismos de medición que validen su cumplimiento. La gestión de tales controles esta en cabeza de la Gerencia, único responsable del control interno.

Los mecanismos de prevención de fraude analizados, deben estar complementados con un sistema de valores, sustentado en códigos de ética y buena conducta. Código que debe estar perfectamente alineado con la misión, visión, valores corporativos y la cultura ética promulgada desde la alta dirección. A efectos de que tal documento no quede en letra muerta, debe ser contundente en relación a que cualquier acto que vaya en contravía de la ética y valores será castigado sin excepción.

A efecto de que todos los mecanismos de prevención del fraude funcionen deben estar apalancados por una comunicación asertiva, medio de transporte de las expectativas de la gerencia hasta el nivel más básico. Se deben implementar mecanismos de comunicación en doble vía, que permitan un seguimiento sobre los resultados de lo que se pretendía transmitir. Sin comunicación efectiva los mensajes sufrirán distorsión y a la vez confusión que acrecentara el riesgo de errores voluntarios o involuntarios.

A efectos de complementar lo anteriormente expuesto es importante considerar lo siguiente:

De acuerdo a estudio de PriceWaterhouseCoopers – PwC (2009). Informe sobre delitos económicos y fraude empresarial en España, menciona que el hecho de que la alta dirección predique con el ejemplo y marque la pauta para el resto de la organización se considera clave para combatir el fraude. Sin duda alguna, uno de los elementos de disuasión más útiles contra el delito económico es la existencia de una estructura de gobierno corporativo en la que se establezcan unos sólidos procedimientos de comunicación a través de los cuales los empleados puedan comunicar sus preocupaciones de manera confidencial, y con la seguridad de que cualquier persona que cometa un fraude tendrá que enfrentarse a unas severas medidas correctivas.

Gerentes, hay que liderar con el ejemplo a fin de obtener otra herramienta de prevención contra el fraude. Si desde la gerencia se muestra un sentido ético muy seguramente nuestros colaboradores se empaparan de tal condición, generando una cultura en contra de las situaciones irregulares. Los colaboradores son nuestra más grande arma para combatir la

corrupción, si se logra alinear nuestro sentir con el de ellos, tendremos varios ojos prestos a prevenir, detectar y si es el caso denunciar.

Como segundo paso, conceptualizaremos acerca de las medidas puntuales que debe tener en cuenta el gerente para atacar el fraude:

Basados en el libro de Estupiñan, R (2006, agosto). Administración de Riesgos ERM y la Auditoría Interna, indica que una de las principales herramientas para combatir el riesgo de fraude es el ERM (Enterprise Risk Management): El ERM trata con los riesgos y las oportunidades la creación o preservación del valor y es definida como sigue:

“El ERM es un proceso, efectuado por la junta de directores de una entidad, por la administración y por otro personal, aplicando en el establecimiento de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar la entidad, dentro de los que se incluyen el **Fraude**, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, a fin de proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la entidad.”

El ERM tiene como objetivo principal gestionar los riesgos que están inmersos en las políticas y procedimientos organizacionales así como en su estrategia, dentro de los que se encuentra el riesgo de fraude. Dicha gestión incluye el análisis y valoración de la probabilidad de que el riesgo se materialice y en caso de materializarse cual sería su impacto cualitativo y cuantitativo. Con base en los resultados de los análisis de riesgo se toman acciones de mejora a los controles a fin de reducir al mínimo su materialización.

Observamos que tan importante es para los gerentes, adoptar metodologías preventivas que permitan analizar sus riesgos de fraude y determinar objetivamente que acciones debe encaminar para evitar que se presente. El ERM como herramienta gerencial debe estar apalancada desde la alta gerencia pues origina que en todas y cada una de las acciones administrativas se considere el riesgo como requisito para la toma de decisiones. El fraude debe ser tratado bajo esta metodología, con modelos de cuantificación y valoración técnicos, a efectos de obtener resultados acertados que indiquen a que nivel está expuesta la organización.

Según Boletín de la Comisión de Normas y Asuntos Profesionales del Instituto de Auditores Internos de Argentina - Nº 6 (2003). Una Guía para Prevenir el Fraude, menciona que hay indicios de que el fraude es menos frecuente cuando los empleados tienen sentimientos positivos hacia la empresa, no sintiéndose abusados, amenazados o ignorados. Hay factores que reducen el riesgo de fraude al ayudar a crear un ambiente de trabajo positivo: Sistemas de reconocimiento y recompensa alineados con metas y resultados; igualdad de oportunidades de empleo; orientación al trabajo en equipo, políticas de toma de decisiones en forma participada; programas de remuneración administrados profesionalmente; programas de entrenamiento administrados profesionalmente, dando prioridad al desarrollo de carrera en la organización.

Para prevenir o desalentar el fraude con eficacia debería existir una función de vigilancia apropiada.

Como vemos hay hechos puntuales que contribuirían a defender a la Empresa contra el fraude y que nuevamente tiene que ver con el individuo. Si mantenemos a nuestro colaborador lo suficientemente motivado, el sentido de pertenencia por la organización será tal que le será mas difícil tomar una actuación en contra de ella y cuidara de sus recursos como si fuera propia. Nuestro principal auditor, nuestro colaborador.

Las organizaciones deben mantener áreas u órganos específicos encargados de monitorear el cumplimiento de las políticas, leyes y procesos, como son el Comité de Auditoría, Auditoría Interna, Auditoría Externa, Revisor Fiscal, entre otros. La función de estos órganos de control es la de apoyar a la administración en el mantenimiento del control interno, que incluye la detección de actos fraudulentos así como su investigación. Clave para el gerente ser aliado de estas figuras a efectos de optimizar su responsabilidad.

En síntesis, evidencie que los mecanismos de prevención contra el fraude suelen ser más efectivos que los mecanismos detectivos, aunque necesariamente se deba hacer una mezcla para soportar el control interno. El rol del gerente moderno es estar presto a proponer y gestionar tales mecanismos en los procesos, a fin de validar su correcta aplicación. Si la alta

gerencia se concientiza de su responsabilidad y desarrolla controles de monitoreo a los procesos, muy seguramente el riesgo de fraude se reducirá al mínimo.

En definitiva, el factor humano, la cultura ética y canales de comunicación efectivos juegan un papel preponderante en contra del fraude. Si la administración logra alinear estos factores clave de éxito en contra de los actos ilícitos, muy seguramente la empresa no será afectada por este tipo de prácticas. En caso tal de que este mal decida atacar bajo estas condiciones, el impacto, si existiere, será poco significativo... **¿Desde nuestro rol, en nuestras empresas, somos consientes de esta afirmación, estamos generando espacios y actitudes para tal fin?**

Conclusiones

- El Fraude Empresarial afecta tanto las finanzas organizacionales así como el incumplimiento de leyes y reglamentaciones que rigen al ente económico.
- El fraude se caracteriza por el engaño o violación de la confianza. Tienen como característica el no uso de la fuerza física, amenazas ni la violencia.
- El fraude se da por las motivaciones propias de las personas de las cuales muy difícilmente la gerencia tendrá un control al 100% efectivo.
- A mayor inoperancia del control interno el riesgo de operaciones ilícitas traducidas en fraude es mayor.
- El fraude no se relaciona únicamente con la malversación de activos, robos, engaños y aprovechamiento de la confianza. El fraude también es visto como la manipulación, alteración, modificación intencional de la información financiera expuesta a los usuarios para ocultar pérdidas y ganancias, evadir impuestos, adoptar una posición financiera deseada.
- La gerencia como ente máximo de control, tiene como misión proteger los bienes organizacionales y velar por una información financiera fiable a través de la implementación y gestión de un adecuado control interno. Debe establecer acciones para la prevención, detección y mitigación de actos ilícitos al interior de la Compañía.
- las principales medidas de mitigación del fraude, corresponden a aquellas de carácter preventivo, cuyo objetivo colocar barreras que antecedan la materialización del hecho.

- Gerentes, hay que liderar con el ejemplo a fin de obtener otra herramienta de prevención contra el fraude. Si desde la gerencia se muestra un sentido ético muy seguramente nuestros colaboradores se empaparan de tal condición, generando una cultura en contra de las situaciones irregulares. Los colaboradores son nuestra más grande arma para combatir la corrupción, si se logra alinear nuestro sentir con el de ellos, tendremos varios ojos prestos a prevenir, detectar y si es el caso denunciar.
- Las organizaciones deben mantener áreas u órganos específicos encargados de monitorear el cumplimiento de las políticas, leyes y procesos (Comité de Auditoría, Auditoría Interna, Auditoría Externa, Revisor Fiscal, entre otros) cuya función es la de apoyar a la administración en el mantenimiento del control interno, que incluye la detección de actos fraudulentos así como su investigación

Bibliografía

Cano, M (2012, 14 de enero). El Fraude y la Estafa en los Negocios.

Comisión de Normas y Asuntos Profesionales del Instituto de Auditores Internos de Argentina - Nº 6 (2003). Una Guía para Prevenir el Fraude.

Estupiñan, R (2006, agosto). Administración de Riesgos ERM y la Auditoría Interna.

Instituto de Auditores Internos – IAI (2004). Glosario de las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna – NEPAI.

KPMG Forensic Services (2013). Encuesta de Fraude en Colombia 2013.

Mantilla, S (2005, abril). Control Interno – Informe COSO.

Nas Audit (2010). La Simplicidad del Fraude: El Fraude es el Delito Más Creativo.

Organización de Estados Americanos – OEA (2009), en su Boletín 3070. Consideraciones sobre fraude que deben hacerse en una auditoría de los estados financieros.

PriceWaterhouseCoopers – PwC (2009). Informe sobre delitos económicos y fraude empresarial en España.

Sanchez, J (2011, 30 de mayo). El Triángulo del Fraude.

Cybergrafía

Carle & Andrioli (2010), de <http://www.carle-andrioli.com/>

Portal Definicion (2008), de <http://definicion.de/fraude/>