

**MEDICINA EMPRESARIAL:
"La curiosa analogía de control y fraude"¹**

Sandra Viviana Parra Pinzón

Estudiante de Contaduría Pública

Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia "UPTC"

sandraviviana.parra@uptc.edu.co

Resumen: La "medicina empresarial" es una analogía que muestra como la empresa al igual que el cuerpo humano sufre enfermedades, la principal y más peligrosa: el fraude, que presenta cuatro modalidades (malversación de activos, corrupción, cibercrimen y fraude financiero), con un patrón común: su origen en la debilidad de los sistemas de control, construida bajo dos aspectos: la creatividad y el factor humano, por eso los anticuerpos a desarrollar en toda organización, giran en torno a dos vectores: el control y los riesgos. Este texto se desarrolla en torno a tres pilares: un repensar de la profesión, la importancia del control y la gravedad del fraude, porque el contador es todo un médico, el control es la única forma de sobrevivir al fraude y este último es la amenaza más peligrosa en el mundo de los negocios.

Palabras Clave: Analogía, Fraude, control, riesgo, auditor.

Abstract: The "corporate medicine" is an analogy that shows how the company like the human body suffers disease, the leading and most dangerous: fraud, which has four modes (asset misappropriation, corruption, cyber-crime and financial fraud), a common pattern: its origin in weak control systems, built on two aspects: creativity and the human factor, therefore the antibodies to developing in any organization, revolve around two vectors: control and risks

This text develops around of three basis: the need to rethink the profession, the importance of control and severity of fraud, because the counter is a real doctor, the control is the only way for survive the fraud, and this last is the threat most dangerous in the business world.

Key words: Analogy, fraud, control, risk, auditor.

¹ Documento clasificado para exposición en el Sexto Encuentro Nacional y Primer Encuentro Latinoamericano de Ensayo Contable. 31 de Octubre y 1 de Noviembre de 2014. Universidad de Antioquia

MEDICINA EMPRESARIAL:

“La curiosa analogía de control y fraude”

Hoy día las organizaciones aun no comprenden lo importante que es el control como herramienta para garantizar su sobrevivencia en un mercado que día a día es más agresivo, tampoco han entendido la gravedad del fraude más allá de los aspectos meramente legales, por eso el texto intenta dar respuesta al problema que comúnmente se presenta cuando esto ocurre, a través de una analogía que demostrará la importancia de un buen profesional “contador” que ejerza el control en todas sus etapas, dando el sustento básico para señalar al fraude como una enfermedad y al control como su antídoto, argumentando por qué se puede identificar la labor de este profesional con la de un médico de empresas a través de una sencilla relación, para convencer al lector de la validez de esta analogía y de lo fundamental de la labor contable en el contexto actual.

El término “medicina empresarial”, surge a raíz de la gran similitud que existe entre el cuerpo humano y la empresa, que abre paso al planteamiento de este texto: la curiosa analogía entre control y fraude, explicando así su comportamiento dentro de una organización, matizando el contenido de cosas más comunes como nuestro propio cuerpo, pero aplicando términos médicos para cambiar la tendencia del lenguaje administrativo, que por lo general es usado en estos temas.

Empíricamente se dice que la empresa sufre también enfermedades, en este caso se tratará el fraude como su más cruel padecimiento, que gracias a la ciencia de la medicina halla un remedio infalible: el control, con ayuda del profesional de la contaduría pública en especial cuando hace las veces de auditor, que se convierte en algo así como un especialista de la medicina empresarial, que trata desde los órganos internos, combate y previene los problemas, buscando directamente en el ambiente interno las fallas; a él la empresa confía su información y su sistema de control interno, esperando obtener un diagnóstico, en términos legales un dictamen, que sea efectivo en el tratamiento de las fallencias; no es que toda empresa sufra por el fraude, pero todas son vulnerables, necesitan prevenirlo y no existe mejor fármaco para ello que el control tanto en su etapa preliminar como en la posterior.

Se aclara que la analogía a describir no requiere de grandes conocimientos médicos, solo necesita del lector un sentido de asociación para lograr la reflexión respecto a la patología del fraude y terminar en el análisis de la farmacología donde se hallará el control, involucrando en el proceso al auditor y al contexto.

El cuerpo humano y la empresa poseen mucha similitud, tanto así que su estructura es muy parecida, incluso desde un nivel semántico, muchas veces el término “organización” es usado como sinónimo de la palabra “empresa” y así como la empresa es una organización, el cuerpo humano también lo es y al considerarse seres existentes es correcto decir que ambos constituyen “entidades”, de manera que hasta el mismo diccionario nos confirma la validez de la analogía que se presenta. A ello le sumamos que ambos se comportan como sistemas abiertos, el uno dentro de una sociedad y el otro dentro de un mercado con continua interacción que les exige auto ajustarse a su medio; no son ajenos a las condiciones externas y pese a que carecen de la capacidad de controlar muchas de ellas, internamente tienen los medios para gestionar el riesgo y prever contingencias; están integrados por múltiples subsistemas

cuyo principal fin es la supervivencia a través del tiempo pero no una supervivencia elemental, por el contrario, ambas esperan ser muy prósperas, anhelan ventajas que les permitan adquirir ciertos beneficios; aun así durante este corto o largo recorrido sufren dolencias que afectan su rendimiento tanto a nivel físico como abstracto, es decir cuando la persona enferma no podrá correr o ejercitarse igual ni su estado de ánimo será el mejor, a la empresa le ocurre lo mismo, cuando una situación adversa la afecta no podrá generar los mismos volúmenes de ventas o en ocasiones no podrá producir las cantidades que quisiera, a nivel abstracto esto desmotiva al personal, a los potenciales inversionistas y daña su prestigio dentro del mercado; en último lugar, la semejanza empresa-cuerpo es también estructural porque así como el cuerpo se compone de sistemas y aparatos, la empresa cuenta con áreas o unidades funcionales. Dada tal similitud, es decir, ambos son entidades y organizaciones, en fin un par de cuerpos análogos, se concluye que el famoso dicho “ninguno es cuerpo glorioso”, también aplica a la organización que lastimosamente no está exenta de tener tropiezos y sufrir dolencias; este escrito hablará en concreto del fraude, en sus diferentes formas “*malversación de activos, corrupción ciber-crimen y fraude financiero*” (KPMG advisory services Ltda, 2013, p. 13), según esta encuesta la malversación de activos se describe como el robo o uso indebido de los recursos de la compañía, por ejemplo: cuando en el área de producción se hurtan las materias primas o cuando los dueños toman a la empresa como caja personal utilizando el dinero para gastos propios, sus principales síntomas surgen cuando los activos empiezan a tener disminución por encima de lo normal, pero cuando la enfermedad está avanzada los flujos de efectivo negativos no se hacen esperar y sin un registro en contabilidad es muy difícil realizar un diagnóstico efectivo, de manera que la estructura empresarial se debilita poco a poco.

En segundo lugar está la “corrupción” que son los pagos o famosas dádivas que se hacen a un tercero para recibir beneficios y ¡vaya que Colombia si sabe de eso!, pues ha tenido que padecer durante décadas este fenómeno, todo un cáncer que tiene desahuciado en especial al sector público “*La cuenta del número de escándalos de corrupción sigue creciendo. Hoy está de moda hablar de ‘carruseles’, ‘pulpos’, ‘carteles’, ‘mafias’, ‘venas rotas’ y ‘ollas podridas’. El de la salud, el de las pensiones, el del polémico programa Agro Ingreso Seguro, por solo nombrar algunos, cada caso es más grave que el anterior.*” (Revista Semana, 2011), hasta la empresa tiene que pagar sobornos para recibir contratos, entregar “regalitos” a políticos y ejecutivos que les puedan hacer “favores”, abusar de su poder y constreñir decisiones, esta última es una práctica que Franco Ruiz (2002), denomina cabildeo o lobby “*es una acción de grupos de presión, para lograr que las decisiones de determinada institución u organismo se orienten a la satisfacción de sus pretensiones*”, para nada extraña en el mundo de los negocios pero muy peligrosa para una sociedad al borde de una crisis de confianza.

¿Pero cuál es la causa de tan dañino cáncer? Pues la Revista Semana (14 de julio 2011), muestra cinco razones por las que la corrupción se tomó el país: debilidad en las instituciones, aceptación y complicidad, falta de protección a testigos, carencia de educación e información; además, las también evidentes penas irrisorias que la justicia impone, que ya tienen agonizando no solo a las empresas sino también al país entero.

La otra forma en que se da el fraude es el ciber-crimen, *“se refiere a aquellas actividades ilícitas de carácter informático que se llevan a cabo para robar, alterar, manipular enajenar o destruir información o activos...utilizando para dicho fin algún medio informático o dispositivos electrónicos”* (KPMG Advisory Services Ltda, 2013, p. 13), es el fraude moderno, que no solo es cuestión de los hábiles “hackers”, pues cuando en una empresa no se tiene la rigurosidad en el acceso a software contables, la información puede ser modificada hasta por cualquiera, incluso sin intención de hacer daño, y esta deja de ser confiable, por eso un diagnóstico del ambiente de control es una medición de la probabilidad que existe de sufrir de ese mal. Uno de los mejores antidotos en este caso son los llamados *“backups”* o copias de seguridad, las contraseñas, las licencias, el cifrado y las firmas digitales entre otros.

La última modalidad de la enfermedad en cuestión (el fraude), presenta sus células malignas directamente en el área de finanzas o contabilidad, ataca el corazón de la entidad: su sistema de información, es el *“fraude financiero”* que se considera como el más peligroso de todos, porque el sistema que afecta contiene el lenguaje con el que se interactúa con los *stake holders* o grupos de interés extendiéndose la relación mucho más allá de simplemente los clientes. Este tipo de fraude consiste en *“la alteración, modificación o manipulación de información contable o financiera de una compañía, con el propósito de reflejar una situación financiera o económica equivocada o engañosa”* (KPMG Advisory Services Ltda, 2013, p. 13). Dentro de este se encuentran las mentiras corporativas o maquillaje de estados financieros y es la principal herramienta a la hora de crear burbujas financieras, por ende los impactos son de carácter macro, como ocurrió con el caso Enron que según Franco Ruiz (2002) no incorporó en su contabilidad empresas subordinadas, registró ingresos ficticios, ocultó obligaciones financieras, en fin jugó a su antojo con la información y su caída implicó el despido de cerca de 12.600 trabajadores, el destape de varias entidades financieras y una firma de auditoría como sus principales secuaces.

Esto permite hacer un diagnóstico preliminar, con base en cuestionamientos que resultan apenas se hace el primer bosquejo de la enfermedad: ¿será una enfermedad heredada? Tal vez, porque aún no se borra de la mente la herencia de ideales de dinero fácil y la cultura de ser “el vivo”, que personajes trascendentales en nuestra historia como Pablo Escobar han marcado en cada una de las personas; ¿más bien será una enfermedad psicosocial del hombre? No se puede negar del todo, porque la bacteria que genera esta enfermedad se llama codicia y lastimosamente por naturaleza se nace con ella incrustada en el ser, se activa con la competencia social, además, el agente común del fraude es el hombre, quien es a la vez el inevitable factor de error, puesto que todo lo humano está sometido a fallas. ¿Puede ser una enfermedad contagiosa? Definitivamente si, el ser humano es sujeto de costumbres, que tiende a hacer lo que los demás hacen, por lo menos eso lo ha demostrado la vida, ¿será entonces una enfermedad incurable? Tanto como incurable no, pero si crónica llevadera con el tiempo y de tratamiento intensivo, ¿puede ser mortal? Si, en especial si no se trata a tiempo.

Las cuatro formas enunciadas poseen patrones en común: cuando son perceptibles lo primero que se piensa es que son errores o fallas que solo afectaran a un sector en particular, por lo general ocurren en espacios donde el control se relega, se minimiza o simplemente no se hace, son actos conscientes hechos intencionalmente creativos, que han requerido de estrategia y colaboración y que además tienen como cimiento la debilidad de los sistemas de prevención de fraude; puede ser cometido por personal operativo, administrativo incluso por personas externas que puedan salir beneficiadas, es el caso de cuando un operario roba materiales de producción o un cajero toma efectivo del que maneja; de cuando un gerente muestra información financiera falsa para mantener su cargo y su imagen ante el máximo órgano social o aspiran a cumplir requisitos para entrar a un tipo de mercado más lucrativo como el bursátil. En caso de ser personas externas una situación típica es la del contratante que pide un porcentaje para asignar el contrato; o quien a través de software malicioso suplanta a la entidad. El virus se propaga gracias a la colaboración de otros que también obtendrán beneficios, movidos por un propósito en común: la ambición de tener, hacer o conocer algo, es aquí donde se halla el factor de riesgo inherente: el fraude es cometido por seres humanos y la ambición es innata a su raza, resaltando además que la probabilidad de que el que el fraude sea cometido por uno solo es casi imposible, porque los movimientos a violar implican procesos que necesariamente requieren la participación de varios.

¿Cuándo sospechar que hay fraude? Los síntomas tarde o temprano aparecerán, el problema es que por lo general estos suelen ser silenciosos durante la etapa en que la enfermedad se asimila al cuerpo, así como en el cáncer; el paciente parece estar completamente sano y solo si se revisa continuamente todo el organismo, podrá detectarlo a tiempo. Luego de que este empieza a sufrir pérdida de peso, de apetito o a tener heridas que no cicatrizan, recurre al médico pero ya la enfermedad está avanzada y en la mayoría de casos, luego de que aparecen los primeros síntomas, es difícil erradicarla. En la empresa los primeros indicios suelen confundirse con problemas de desempeño, cuando son señales ya muy contundentes se empieza a sospechar de fraude, pero este ya ha sabido acomodarse tan bien a la organización que puede ser imperceptible, es por eso que se empieza por hacer un chequeo general, describiendo cada uno de los síntomas, que en definitiva y debido a que el fraude es una cuestión de creatividad no es posible estandarizarlos ni dar un orden estricto de su aparición, sin embargo los principales son: aumento en las quejas de los grupos de interés: cuando los clientes o el estado muestra inconformidad respecto al cumplimiento de las obligaciones a hacia ellos ejemplo las devoluciones o el pago de impuestos y regalías; pérdidas inusuales cuando no es cuestión de gestión o de crisis del mercado: las pérdidas pueden presentarse como un síntoma de fraude por malversación de activos, es importante decir que un aumento brusco y desproporcionado de las utilidades también es señal de que algo no está del todo bien, porque si la industria, el país o el mercado en general está en crisis es casi nula la posibilidad de que la entidad haya escapado a esto; inconsistencias de la contabilidad con la realidad financiera: lo más común es que los activos y los ingresos se presenten en mayor cuantía, mientras que ocurra lo contrario con pasivos y gastos, que

dependen de qué tan racional sean los argumentos que sustenten la información; que empiecen a presentarse anomalías en las visitas o requerimientos de los organismos de vigilancia y control; por último, es de cuidado si el personal comienza a irse sin dar explicación o a pedir cambios de cargo, pues puede ser porque ya haya cometido fraude, no quieren verse involucrados o se sienten incómodos e incapaces de denunciar. Esta sintomatología no es la única que puede haber, dado que todo depende de qué tan avanzada esté la enfermedad, cómo ha sido el proceso de prevención, cuán bueno es el médico que supervisa (haciendo referencia al auditor) y el nivel de estrategia que posea el fraude.

A nivel del personal, en caso de hablar de fraude interno la licenciada Shelley Marie Hayes, Socia de la Práctica de Servicios de Asesoría Financiera de KPMG *Forensic Services*, presenta ocho señales que hacen a los empleados susceptibles de cometer fraude:

- Estilo de vida que no corresponde a los ingresos.
- Posesión de un patrimonio que no concuerde con el salario.
- Presencia en el trabajo en horarios poco habituales.
- Presiones y preocupaciones financieras personales (bodas, enfermedades de familiares, muerte de parientes, etcétera).
- Sentimientos de revancha contra la compañía (percepción de ser explotado).
- Presiones inusuales e injustificadas al personal por parte de los jefes.
- No tomar vacaciones.
- Niveles injustificados de estrés por la consecución de objetivos de la empresa, por ejemplo la obtención de bonos, entre otros.

Por eso la importancia de que el auditor sea muy sensible y requiera de la suficiente capacidad de acercamiento a las personas desde los niveles bajos hasta la alta gerencia, sin llegar a un grado de confianza o afecto que pueda sesgar su dictamen. Debe ser observador y detallista, poseer un amplio grado de conocimientos y seguridad en sí mismo para no dejarse intimidar o deslumbrar por términos técnicos que en el fraude son frecuentes pero en situaciones incorrectas; estas virtudes son parte ineludible del perfil del buen auditor, quien será el encargado de verificar la causa de esa sintomatología, tratarla y disminuir su efecto. Su actuación es como la del médico, que indaga por los síntomas, el contexto en el que vive y los hábitos que tiene, para lo cual necesita de la confianza que tenga en él su paciente, facilitando el diagnóstico asertivo y la viabilidad del posible tratamiento, pues este solo funcionará si se conoce adecuadamente al paciente/empresa, siempre pensando en la operatividad del resultado es decir no se puede pedir que una tienda de barrio contrate una firma de auditoría.

¿Por qué la empresa sufre esta enfermedad? Al igual que los síntomas las causas son tan diversas, que no se puede generalizar, aun así giran en torno a tres pilares, que según José A. Márquez Pérez - Gerente de la práctica de auditoría en PWC México, son los siguientes:

Oportunidad: existen circunstancias como el control no efectivo o ausente o capacidad para anular los controles que dan la oportunidad. Esta es la principal causa ya que el personal conoce la operativa de la empresa y las características y debilidades de sus controles...

Incentivos o presiones: la necesidad de “recursos extraordinarios” del personal puede surgir por presiones del consumo, endeudamiento excesivo, vicios sociales o requerimientos familiares...

Actitud o racionalidad: La cultura o ambiente permite a la administración racionalizar la consecución del fraude, la actitud o valores de aquellos involucrados, o la presión que los capacita para racionalizar un acto deshonesto. (Márquez Pérez. *Sf*. PWC México.)

Cabe notar que en estos tres puntos, se encuentra inmerso el control, de su efectividad depende la derivación de las causas, por ejemplo si dentro del control interno no existe un manual de ética, esto dará a entender al personal que la organización no le da gran relevancia a este aspecto, si existen casos de fraude pasados que no tuvieron la sanción suficiente, esto sienta el precedente de que hay mucha tolerancia respecto al tema; como cuando el cuerpo no se protege del frío termina por agarrar un resfriado, si no se trata de aislar la causa es inevitable la enfermedad.

En particular y a nivel externo, puede hablarse que el fraude financiero se da por el mismo motivo que se ha dado la crisis de confianza, pues esta no es más que el resultado de tanto engaño por parte de las empresas y sus auditores, se tienen entonces como agentes generadores de tan mentada enfermedad, los siguientes: “Desregulación de la economía, laxitud en las prácticas de auditoría, flexibilidad de normas contables permisivas de tratamientos alternativos de las transacciones, desvanecimiento de la responsabilidad y relativización de la independencia del contador”(Franco Ruiz, 2002, p.102).

El conocer las causas requiere en primer lugar de revisar las condiciones bajo las que la empresa actúa, evaluando factores como el control interno, la metodología de incentivos si están o no fundamentados en bases reales, la segregación de funciones, las políticas de tolerancia a cualquier acto deshonesto, el historial tanto del personal como de la empresa en su totalidad, las características psicosociales de la comunidad en donde opera, los dictámenes realizados anteriormente, la normatividad aplicable, posibles operaciones complejas como es el caso de subordinadas o agencias, activos de fácil acceso, en fin todas aquellas situaciones que den vía al fraude ya sea por su laxitud o den pista de alguno por su contenido.

¿Qué pasa cuando la empresa padece esta enfermedad? ¿Cuáles son sus consecuencias?, muchas veces los síntomas ya son las consecuencias, cuando las pérdidas aparecen sin causa razonable es lógico que algo ya ocurrió y afectó la

situación financiera, en términos económicos empiezan a crecer desmedidamente los gastos, los ingresos bajan, el efectivo desaparece, en general los activos empiezan a perder valor o sencillamente se pierden, estos cambios dependen de donde provenga el fraude y con qué intención se haya hecho; otra ineludible consecuencia es la pérdida de moral por parte de los empleados, la pérdida de prestigio en el mercado y en la sociedad en general; luego de un fraude financiero es difícil seguir cotizando en bolsa o aspirar a hacerlo, pertenecer a determinados grupos, además, la aceptación del cliente no será igual muy posiblemente reduciendo la demanda de sus bienes o servicios, la relación con los grupos de interés será tensa, el estado la tendrá mayor vigilancia, los bancos guardarán cierto recelo hacia la entidad objeto del fraude, la marca (que antes significaba calidad o diferenciación) ahora será sinónimo de engaño y corrupción. En casos extremos donde ocurren estas situaciones, la cotización de sus acciones quedará por el piso como fue el caso de *“el desplome accionario de Enron hizo desaparecer 67.000 millones de dólares para sus accionistas, un poco menos de la mitad de lo que han perdido los accionistas de WorldCom, donde se perdieron 175.000 millones de dólares cuando sus acciones se desplomaron de sesenta y cuatro dólares a solo veinte centavos”* (Franco Ruiz, 2002, p. 57), cuya consecuencia de su fraude va más allá de pérdida de valor accionario, *“la quiebra de Enron significó el despido de 12.600 de sus 28.000 empleados, mientras que la nómina de WorldCom es de 80.000 de la que de inmediato deberá despedir a la quinta parte”* (Franco Ruiz, 2002, p. 145). Se agrega que en promedio cada uno de esos empleados tiene una familia de cerca de cuatro integrantes, todo una catástrofe económica culpa de una contabilidad fraudulenta, además, auditada por la firma Arthur Andersen y en complicidad de varias entidades financieras y calificadoras de inversiones, que se prestaron a los fraudes mostrando como correcta información contable y financiera de estos dos conglomerados. ¡Cuán grandes pueden ser los impactos de un fraude!

Grosso modo esta es la enfermedad llamada fraude, que en el último año fue padecida por casi el 70% de las empresas que operan en Colombia, representando una afectación económica cercana al 1% del PIB, que en términos monetarios se aproxima a \$3.600 millones USD y (KPMG Advisory Services Ltda, 2013, p. 15); al estudiar su patología es evidente que es una enfermedad que está en el ambiente y que se tiene que aprender a vivir con ella, no sufrirla pero si ser consciente de que se está expuesto en todo momento. Como un patrón común de su análisis es destacable el lugar primordial que ocupa el control, desde los síntomas que pueden menguarse y/o acelerar el diagnóstico gracias a este, pasando y haciendo énfasis en las causas, pues los tres pilares mencionados tienen como trasfondo el control desde varias perspectivas, algo que se llamaría “Teoría general del control” desde una visión sistémica, llegando finalmente a atravesar las consecuencias de la enfermedad, de cuyo control depende una nueva generación del ciclo del fraude, en otros términos hay que sentar un precedente.

En definitiva su patología nos lleva a concluir que debido a su gravedad toma importancia su prevención antes que nada, su detección y posterior tratamiento en caso que la primera fase no sirva en un ciento por ciento, pero ¿quién se encargará de

tan pretenciosa responsabilidad?, pues nada más ni nada menos que el contador público, en calidad de auditor, pues según Ley 43 de 1990, artículo 2 “*se entienden por actividades relacionadas con la ciencia contable en general todas aquellas que implican organización, revisión y control de contabilidades... servicios de auditoría, así como todas aquellas actividades conexas...*” misma ley que reza que antes de auditar, se debe evaluar el sistema de control interno existente, para saber si tomarlo como base en la ejecución de su labor auditora (Ley 43 de 1990, artículo 7). De manera que este profesional se convierte como ya se dijo en el médico, un especialista en “medicina empresarial”, que no siempre está detrás de un fraude ni llega después de que ocurre, todo lo contrario su función es de carácter preventivo, la idea es que halle las deficiencias del control y proponga mejoras, para que los procesos sean más resistentes a los abusos de confianza, por eso su actuar parte de la duda (escepticismo), no está culpando a nadie solo busca por donde puede entrar la enfermedad, si ya hay síntomas espera detectarlos rápido y emprender una estrategia para ir con cautela a descubrir los implicados, las causas y disminuir el impacto de las consecuencias, por medio de una investigación que conlleva analizar los datos financieros, la información digital y documentos, pero también conocer al personal y escuchar sus inquietudes.

Entonces, según sus técnicas, procedimientos, análisis y evidencia ¿Qué recomienda el médico, para combatir esta enfermedad?, su dictamen se hace desde una visión sistémica que mira el control como un sistema inmerso en toda la organización con cuatro etapas básicas: prevención, detección, tratamiento o corrección y por último retroalimentación o *feedback*; así que en primer lugar está la prevención como factor determinante, un buen auditor siempre invita a fortalecer el sistema de control interno, teniendo en cuenta que:

La teoría de control, como muchas otras teorías generales, es más un estado mental que cualquier amalgama específica de métodos matemáticos, científicos o tecnológicos. El término puede ser definido para incluir cualquier enfoque racional que utilicen los hombres a fin de superar las perversidades en su medio natural o tecnológico. El objetivo general de una teoría de control es hacer que un sistema (cualquier clase de sistema) opere de manera más deseable: hacerlo más confiable, más conveniente o más económico. (Richard, Bellman, 1984, p. 86 como se citó en http://orion2020.org/archivo/TO/p_katz_rosenzweig.pdf)

Es por eso que este poderoso fármaco “el control”, va más allá de documentos o datos, es todo un antígeno que hace que la organización produzca defensas o anticuerpos, blindando el funcionamiento de algunas situaciones adversas presentes en su entorno; y es el remedio con el cual el auditor empieza el tratamiento, se activa a través del establecimiento de políticas, manuales, códigos y reglamentos, en fin, una plataforma estratégica que enfoque la actuación del personal y en sí de toda la entidad, enmarcando los procesos, pero teniendo cuidado de no volverlos rígidos, en una integración necesaria con el compromiso que debe poner la administración en la

gestión del riesgo de fraude así como su actitud ejemplarizante porque “ él que predica y no aplica...” además de una comunicación y concientización de la expectativa de total rechazo de la empresa ante estos actos. Lo anterior se resume en la mejora continua de los aspectos que integran el ambiente de control, que según el informe COSO (Traducido por Mantilla, 2005), son los siguientes: integridad y valores éticos, competencia del personal, comité de auditoría, incentivos y tentaciones, filosofía de la administración, orientación moral, estructura organizacional, asignación de responsabilidad, política y prácticas de recursos humanos, algo curioso es el efecto inverso que pueden llegar a tener los incentivos porque la presión que ejerce la empresa en los funcionarios, para lograr resultados a veces difíciles de alcanzar, da pie a que se infrinjan normas o se actué deshonestamente con tal de “no quedarle mal al jefe”, algo así como lo que dicen por ahí de “que el fin justifica los medios”, mostrando lo delicado que es la gestión del talento humano, pues si ellos no están satisfechos con lo que reciben se convierten en factores de riesgo de fraude.

Posteriormente lo que se hace es revisar lo que ya existe, pues según una de las muchas definiciones de control, este consiste en medir el desempeño comparando los planes con los resultados ¿Cuánto se quería y cuanto se logró?, para este proceso que no es solo de prevención sino también de detección, es vital crear herramientas como los indicadores que permitan un monitoreo constante ya sea de cifras, actividades o situaciones, por ejemplo, un indicador común es: estándar de pérdidas de insumos normal en relación con la pérdida de insumos ocurrida durante un periodo, es decir, un estándar preestablecido frente a un hecho real. También se supervisan las funciones, para que no se den casos donde el que hace, sea el mismo que revisa o donde todo un proceso (autorización, ejecución y vigilancia) quede en manos de una sola persona, pues esto elimina por completo cualquier posibilidad de control.

Como piedra angular del control en la fase de prevención de fraude están los riesgos, que representan todas aquellas contingencias que exponen a la organización a dicha enfermedad o al no cumplimiento de sus objetivos, por eso su administración es tan primordial, pues si se conocen los factores que eventualmente provocarían fraude es más fácil detener su aparición, por lo mismo se habla hoy de auditoría basada en riesgos. Según informe COSO (Traducido por Mantilla, 2005), algunos de los factores que posibilitan dichas contingencias son, manejo de altos volúmenes de efectivo, metas inalcanzables, incentivos de desempeño, calidad del personal, factores socio-culturales y todo lo que represente eventual fraude, debe ser analizado y clasificado según la estimación de su probabilidad de ocurrencia y evaluación de la posible magnitud de sus efectos, la ESAP en sus cartillas de administración pública (p. 27), amplía este concepto en la ilustración del proceso de administración del riesgo, diciendo que parte del análisis del contexto estratégico, pasa a la identificación, análisis y posterior valoración del riesgo, para concluir con unas políticas, atendiendo a la comunicación y monitoreo que se haga dentro de la entidad.

Luego de la prevención, el auditor a través de un análisis de los síntomas o anomalías que presenta la empresa, detecta la enfermedad y su origen, con ayuda de:

Uno de los nuevos métodos para detectar y prevenir la actividad criminal (el fraude, maniobras negligentes, lavado de dinero, crímenes fiscales y aplicación de herramienta de prevención) es la contabilidad forense, es una disciplina especializada en la investigación, detección y prevención de los fraudes cometidos en el ámbito financiero, la cual busca aportar pruebas y evidencias que, en ocasiones, son puestas en consideración de la justicia (tiene un enfoque legal). El auditor forense a diferencia del financiero ve más allá de la evidencia y de la obtención de la seguridad razonable, se centra en las excepciones, en las irregularidades y patrones poco usuales. (Acevedo Jiménez. Colegio de contadores públicos de México)

Esta técnica de auditoría forense, es otra ayuda para el proceso de detección y halla causas y responsables, por medio de la recolección de evidencia de todo tipo, pero no es la única que colabora en la detección, el diagnóstico asertivo depende también de las características propias del profesional, si es lo suficientemente crítico, objetivo y observador, también de la seguridad y efectividad del canal de denuncias y de la profundidad a la cual se investigó cada uno de los síntomas que no eran más que pistas que habían que seguir. Cabe destacar que cuando hubo un proceso adecuado de prevención, el fraude detectado no es tan costoso como uno que no hubiera tenido que pasar por controles preventivos.

La tercer fase es la corrección o tratamiento, aquí el médico ya ha descubierto donde y porqué se originó la enfermedad, así que su opinión irá directo a atacar esos focos de infección, por lo general se continúa recomendando las prácticas de prevención como fortalecimiento del sistema de control y actitud ejemplarizante; sin embargo ya es necesario tomar acción ante el hecho, algunas veces y cuando el fraude es grave lo primero que se hace es llevar a estancia judicial el caso y despedir al empleado, aquí nuevamente se habla de auditoría forense, con base en la evidencia se descubre toda la red que ejecutaba el fraude donde muy probablemente hay también proveedores, socios, clientes, cualquier grupo de interés, aun así y pese a que sienta un precedente que sugiere al resto del personal, no es lo único que se debe hacer ni lo más importante, pues las medidas de esta fase son de corto plazo, reacciones de emergencia para subsanar los daños mientras que lo realmente valioso es saber cómo evitar que esto vuelva a suceder es por eso que un buen dictamen propone mejoras vinculadas al análisis de las debilidades y lo ideal es que también aporte la metodología sobre las que estas deben hacerse, pero esto ya pasa a constituir la fase de *feedback* que es donde se aplican las propuestas y posibles soluciones descubiertas en las anteriores fases, de manera que cuando se vuelva a empezar el ciclo de combatir la enfermedad, el cuerpo esté mucho más preparado para enfrentarla, es decir menos vulnerabilidad al fraude.

Estas cuatro fases (prevención, detección, corrección y *feedback*) conforman un proceso sistémico realizado por el especialista en medicina empresarial, que solo será posible si existe sinergia entre ambas partes, si se conoce y comprende al paciente, si se es proactivo y no reactivo, si existe preliminarmente un plan estratégico que guíe al

médico, si se evalúa el sistema de control interno y si se obtiene la evidencia válida y suficiente que soporte los hallazgos, para que se culmine con un dictamen que según el artículo 69 de la ley 43 de 1990, debe ser “claro, preciso y ceñido a la verdad” todo con fundamento en un trabajo realizado bajo tres directrices: la medición, la comparación y la estimación, que se podría decir son los ingredientes del fármaco llamado control.

Conclusión

Es entonces aquí donde se puede hacer un diagnóstico final del fraude, luego de haber conocido su patología, se demuestra que el control está inmerso en todo el proceso de prevención, detección, corrección y *feedback*, por ende es el remedio infalible a la enfermedad, que acompañado de una adecuada gestión de riesgos, son la clave para que las organizaciones se mantengan en el tiempo:

Uno de los objetivos esenciales de los órganos de gobierno de las empresas, especialmente en tiempos de expansión y crecimiento debería ser el establecimiento de un sistema de control interno y gestión de riesgo que ayude a mitigar la incidencia de fraudes y todo tipo de conductas impropias, que pueden dañar el valor y la integridad de la empresa. (KPMG Advisory Services Ltda, 2013, P. 36).

En pleno siglo XXI y con el asunto de la globalización, el éxito empresarial no se puede dejar en manos de la confianza, ni de la mano invisible del mercado, mucho menos de la suerte, las estrategias de negocio deben partir del control proactivo o sea de la prevención, el fraude es una amenaza para todos, este cáncer ataca sin importar el tamaño o la industria inclusive un buen sistema de prevención no es cien por ciento suficiente, aún quedan partes expuestas, principalmente en dos sentidos: el corruptible factor humano, que es el componente más difícil de combatir en las cuatro presentaciones de la dolencia en cuestión (malversación de activos, corrupción, cibercrimen y fraude financiero) y el factor de la creatividad, pues cada día el fraude y sus prácticas se renuevan, por lo cual el sistema de control debe ir un paso adelante, necesitando ser mucho más dinámico al igual que su equipo de auditoría, quien no debe ser el único al que se le delegue el control, ya que este es cuestión de cultura corporativa:

Dado que los fraudes tienen un efecto dañino económico, de reputación y confianza, y a que afecta a todos los niveles organizacionales, así como a las partes relacionadas, han surgido muchas regulaciones y restricciones para poder combatirlo. No obstante, hay que hacer una mayor labor dentro de la organización, ya que la posibilidad de que se comenten fraudes aumentan sino existe una buena cultura organizacional. (Acevedo Jiménez. Colegio de contadores públicos de México)

De manera que se puede deducir que el cáncer que ha sido tan mortal en el mercado, es cuestión de cultura, a nivel interno y externo, al parecer muy silencioso, que luego

de que aparecen sus primeras células hace metástasis con facilidad en todas las áreas, es una enfermedad dinámica, creativa y que necesita de un grupo para subsistir, su causa es la debilidad del control interno, sus consecuencias pueden ser mínimas si hubo una eficaz prevención, pero de igual modo pueden ser catastróficas en proporción al tamaño de los *stake-holders* afectados; su patología demuestra que son dos los anticuerpos a desarrollar: el control y la gestión del riesgo, en concreto son los remedios que el especialista de la medicina empresarial receta, pero con un tratamiento intensivo que implique crear cultura corporativa y confianza con las partes relacionadas.

En fin esta curiosa analogía de control y fraude, lleva a pensar en la gravedad de un padecimiento que no se puede catalogar como curable, más bien llevadero, que tiene efectos ya sea directa o indirectamente en cada uno de los grupos de interés junto con la pérdida de valor, prestigio y confianza, por lo mismo exige una atención inmediata por parte de toda la organización, pues puede ser mortal, no es cuestión que se aisle y se relegue al área de control interno ni mucho menos al equipo de auditoría, por pensamientos como estos es que las entidades son blanco fácil, cosa que seguirá sucediendo mientras no se comprenda que implica una cultura corporativa, dirigida al control, que debe recrearse como estilo de vida en cada uno de los trabajadores, porque hay que ser conscientes que este cáncer es de carácter social, así que aprender a ver todo de forma sistémica y holística ayudará a la generación de un proceso adecuado de prevención, detección, corrección y *feed-back*, en el cual su principal agente: el auditor, solicita experticia y actitud para que su oficio se oriente a la creación de valor para su cliente, vaya más allá de la simple detección y se involucre en el proceso completo, la misma experiencia ha creado modalidades como la auditoría forense para contrarrestar la creatividad del fraude.

Así que cabe una reflexión sobre ¿cuán grave es esta enfermedad que se convierte en un asesino silencioso de fácil propagación?; ¿hasta dónde va el ejercicio del auditor? Es un médico para la organización, en el que se debe confiar, capacitado para combatir este cáncer y no solo para detectarlo; pero por último ¿cuán importante es el control? Es una herramienta estratégica para alcanzar metas y adquirir ventajas, más que eso es como la sangre que recorre todo el ente y es vital para que todo funcione de forma cabal, así que ¿cómo no dar el respectivo lugar que merece esta enfermedad, este médico y este remedio?, ¿cuán necesario es repensar la gravedad, alcance e importancia de cada uno? Concluimos que este texto no fue más que un bosquejo, que queda para que el lector reflexione y re-ingenie la profesión de la medicina empresarial, porque dada la similitud del objeto de su quehacer y las situaciones que ocurren en su ejercicio diario es totalmente válido desde un punto de vista pragmático hablar de este término, entonces el oficio trasciende dejando claro que no se trata solo de un contador sino de un médico empresarial.

Referencias Bibliográficas

- 18 control organizacional (sf). Recuperado de:
http://orion2020.org/archivo/TO/p_katz_rosenzweig.pdf
- ACEVEDO JIMENEZ, Maricela. *¿Realmente los fraudes son inevitables?* México: Colegio de contadores públicos de México. Recuperado de:
<http://www.ccpm.org.mx/comunicacion/veritas/mayo2010/imagenes/Maricela%20Acevedo.pdf>
- COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA (1.990). Ley 43. Por la cual se adiciona la ley 145 de 1960, reglamentaria de la profesión de contador público y se dictan otras disposiciones. Bogotá.
- FRANCO RUIZ, Rafael (2.002). *Réquiem por la confianza, escándalos empresariales, negocios y contaduría*. Pereira, Colombia: Investigar editores.
- HAYES, Shelley Marie. *¿Cómo investigar fraudes?* KPMG forensic services. Recuperado de: <http://www.auditool.org/blog/fraude/319-icomo-investigar-fraudes-en-su-empresa>
- KPMG advisory services Ltda, (2013). ENCUESTA DE FRAUDE EN 2013. Colombia: KPMG advisory services Ltda. Recuperado de:
<http://www.kpmg.com/CO/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Encuesta%20de%20Fraude%20en%20Colombia%202013.pdf>
- MANTILLA, Samuel Alberto (traductor) (2005). *Control interno informe COSO*. Bogotá: ECOE ediciones.
- MÁRQUEZ PÉREZ, Antonio. *La perspectiva del fraude en las organizaciones*. México: Endeavor México. Recuperado de:
<http://endeavorpue.tumblr.com/post/52059771280>
- REVISTA SEMANA, (14 de julio de 2010), *cinco razones por las que la corrupción no para de crecer*. Recuperado de:
<http://www.semana.com/nacion/articulo/cinco-razones-corrupcion-no-para-crecer/242988-3>
- REDACCIÓN ECONOMÍA Y NEGOCIOS (2013, Diciembre 10). *El 90 % de las empresas del país son 'blanco fácil' del fraude*. Portafolio. Recuperado de:
<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13270697>
- ESAP. (2009). *Cartillas de administración pública, guía de Administración del riesgo*. Bogotá: cuarta edición. Recuperado de:
http://portal.dafp.gov.co/form/formularios.retrieve_publicaciones?no=558