

LA BUENA FE, LA CONFIANZA CIEGA Y EL FRAUDE

Antes de retomar el ritmo de nuestras entregas mensuales, queremos expresar nuestros más sinceros agradecimientos por las manifestaciones recibidas con motivo del arribo al número 200 de nuestro boletín mensual. Ahora tenemos nuevos motivos para continuar nuestro proceso de mejoramiento continuo.

En esta entrega vamos a analizar algunos de los hallazgos realizados en nuestro estudio sobre las herramientas de manejo del riesgo de fraude y cuáles son los errores más comunes que se cometen al administrar este riesgo de manera intuitiva; es decir, basados en el propio criterio o en la intuición.

La ocurrencia de un fraude no solo afecta los recursos financieros de una empresa. Puede afectar en igual o mayor medida su reputación, sus procesos y, peor aun, la confianza de los directivos en su equipo de trabajo y en su capacidad para administrar eficientemente el patrimonio que les ha sido entregado por los dueños.

La fe es ese sentimiento que nos permite vivir la vida con cierto grado de irresponsabilidad, al dejarnos confiar en un poder superior el curso de nuestras vidas. Ello está bien en el campo personal, pero en el campo empresarial se requiere de acciones concretas, medibles y verificables, para que la actuación de un administrador sí pueda ser considerada como prudente.

Por sobre todo, conviene recordar **LA CONFIANZA NO ES UNA ESTRATEGIA DE CONTROL AL FRAUDE.**

Con frecuencia escuchamos a directivos de empresas manifestar que, debido a que ciertos puestos de trabajo sensibles en la organización están ocupados por personas de su absoluta confianza, no resulta necesaria la implementación de controles de ninguna naturaleza. Si bien la confianza es un requisito para trabajar con personas, no debe pensarse que ello elimina la necesidad de definir controles.

La segregación de funciones debe convertirse en la piedra

angular de la gestión del riesgo de fraude. Se entiende por segregación el hecho de impedir que en una sola persona o puesto de trabajo, se acumulen funciones que permitan al empleado iniciar y terminar una operación de riesgo. En empresas altamente segregadas también ocurren los fraudes, es cierto, pero también lo es que se necesitarán varios cómplices para perpetrarlo, situación que incrementa las posibilidades de detección de dicho crimen. Las conspiraciones no suelen durar mucho en el tiempo y más temprano que tarde los empleados comprometidos en un fraude causarán su propia caída, ya sea por celos, por diferencias en la distribución de los bienes o dineros hurtados, o por simple descuido.

No existe una fórmula única de segregación adecuada de funciones, ya que cada empresa deberá apelar a su propia realidad (tamaño, dispersión geográfica, número de empleados, cantidad de transacciones, etc.), a la hora de determinar el mejor modelo de separación de funciones incompatibles.

Existen algunas guías lógicas para ello, por lo que en términos generales se deberían repartir las funciones de riesgo entre estos cuatro cargos, o sus equivalentes:

1. **Tareas que deben corresponder al director financiero:** firmar cheques, aprobar transacciones electrónicas, revisar con alguna frecuencia las notas crédito y los cambios de cualquier naturaleza en el archivo maestro de beneficiarios de pago en el Sistema;

2. **Tareas que deben corresponder al contralor o al director de Auditoría:** aprobar la nómina, las facturas a pagar, las órdenes de compra, la solicitud de cheques en blanco, aprobar las notas crédito y generar las modificaciones en el archivo maestro de beneficiarios de pagos;

3. **Por su parte, el jefe de cartera o su equivalente debería:** registrar todos los ingresos, conciliar y reconciliar los estados contables y los estados de cuentas bancarias, elaborar los cheques y reponer los fondos de caja menor; y,

4. **Por último, el encargado de Tesorería tendría a su cargo:** preparar la nómina, procesar las facturas por pagar, entregar los cheques y desembolsar los fondos para reponer las cajas menores.

Esto, como dijimos, es una indicación de segregación de funciones y debe ser adaptada a cada caso en particular.