

ERM como base del gobierno corporativo

Las exigencias de mercado y regulatorias

Introducción

Ya hablamos de todo lo que es institucional, de todo lo que es soporte legal, y de lo que es el principio de todo esto, que es la ética. Y creo que llegó la hora de bajar a lo que es operativo, a lo que es ya una herramienta de todos los días y diseminada en la organización a los efectos de poder cubrir lo que es gobierno corporativo en cuanto al soporte. Con lo cual ahora vamos a hablar todo esto: de tomar riesgos a gerenciar riesgos; de la necesidad de gerenciar el riesgo y su proceso; de la imagen y continuidad organizacional; de la cultura corporativa; del compromiso de la alta Gerencia; de la implementación; de la consistencia; de los gaps o disfunciones, ó como no hacerlo; de las incumbencias de auditoría, y del nuevo ERM COSO que está por venir en pocos meses.

Hablaremos también de la relación entre ERM y las regulaciones post-Enron; del risk officer moderando, midiendo y cubriendo el riesgo; del Comité de Riesgos, y del desafío de comenzar con algo nuevo y, por lo tanto, convencer a Dirección de la empresa de implementarlo.

De tomar riesgos a gerenciar riesgos

Antes de hablar de la definición de ERM, empecemos con algunas temas para sentar las bases. Se trata de delinear el apetito de riesgo y la estrategia. Es decir, sabemos que en función del negocio de la empresa puede haber diversos grados de apetito de riesgo que tienen que estar alineados con la estrategia. En otras palabras, no podemos pretender una estrategia conservadora y no querer riesgo. Por otro lado, no podemos decir que asumimos un gran riesgo y mi estrategia es conservadora.

En la diapositiva vemos que el riesgo tiene que estar relacionado con el crecimiento y con las ganancias. Otra vez: necesitamos una herramienta para que el objetivo de crecimiento y las ganancias que deseemos tengan un riesgo asociado que cumpla con esto y que no haya una disociación entre ambos.

Tenemos también el tema de respuestas al riesgo; es decir, necesitamos una herramienta, un set, un proceso que nos lleve a decir qué respuesta vamos a dar al riesgo: si vamos a evitar, a reducir, a compartir, o qué vamos a hacer con él.

Tenemos un objetivo central de minimizar sorpresas y pérdidas operativas; es decir, ¿ qué buscamos con todo esto de gerenciar un riesgo? Mayormente a nivel operativo, reducir pérdidas y minimizar sorpresas.

El punto cinco se refiere a identificar y gerenciar riesgos de la empresa. Ahora vamos a ver que esto no es algo aislado, standalone, sino que se

da a través de toda la empresa, de arriba abajo y viceversa. Tenemos que proveer una respuesta integrada hacia múltiples riesgos. Ya sabemos que hay riesgos de todo tipo y eso necesita una respuesta integrada.

Tenemos que detectar oportunidades: ya hemos escuchado muchas veces que riesgo significa oportunidad y viceversa, pero hay que saber ver el riesgo y ver cuál es la oportunidad, tratar lo que sea potencial y encararlo así.

Finalmente, debemos racionalizar el capital. Esto significa que de acuerdo con el riesgo que asumamos en todas las líneas de negocios, tenemos que asignar capital. Para decirlo prácticamente, no podemos asignar una cantidad de capital a algo cuyo riesgo no está medido ni asumido.

Definiciones

Entonces, si tenemos todo esto como introducción -que básicamente es la introducción que hace el nuevo COSO ERM-, llegamos a la definición. ¿Qué es Enterprise Risk Management (ERM)? Es un proceso, efectuado por el Comité Ejecutivo de una Entidad, la Gerencia y demás personal, aplicado en un estratégico conjunto y a través de toda la Empresa, designado para identificar potenciales eventos que puedan afectar a la Entidad, y gerenciar los riesgos de acuerdo al apetito sobre dichos riesgos, para proveer razonable aseguramiento acerca del cumplimiento de los objetivos corporativos.

Veamos: Es un proceso, es decir, algo continuo, que no se detiene, que no se da una vez al año; no es una auditoría que se hace cada año sino que es un proceso continuo. ¿Quién lo hace? Lo hace el Comité Ejecutivo, la Gerencia y el personal. Acá tenemos toda la pirámide de la empresa en la cual se soporta esto: el Comité Ejecutivo lo decide, lo aprueba, da los grandes lineamientos; la Gerencia da un paso más para aplicarlo, y, finalmente, todo el personal que está en la base de la pirámide, en las cosas diarias, lleva adelante esto, aplicado en un estratégico conjunto. Es decir que, de acuerdo con los puntos sobre los que acabamos de hablar, esto tiene que estar pensado y diseñado. No surge espontáneamente a través de toda la empresa. Debe estar diseñado para identificar potenciales eventos que puedan afectar a la entidad: el famoso mapeo o identificación de todo tipo de riesgos que ya teníamos mencionado en el Informe COSO de 1992.

Y acá viene el hecho de gerenciar los riesgos de acuerdo con el apetito sobre dichos riesgos. También es el primer punto de lo recientemente hablado: qué riesgos quiero, qué apetito de riesgo estoy dispuesto a asumir y, por lo tanto, cómo lo voy a gerenciar para proveer un razonable aseguramiento o assurance acerca del cumplimiento de objetivos corporativos. En otras palabras, finalmente hay que asegurar esto, hay que revisarlo, hay que guiarlo sobre la base del objetivo corporativo; no es otra cosa que una herramienta para seguir el objetivo corporativo.

Como se darán cuenta, ERM es corporate governance bajado al nivel de toda la empresa y como herramienta sobre la cual después se puede

montar todo, desde sistemas de contabilidad a sistemas de información Gerencial y de toma de decisiones.

Como ya saben, riesgo es la posibilidad de que un evento ocurra y afecte adversamente el cumplimiento de los objetivos. Los riesgos también siempre se clasifican de alguna manera; en general, en cuatro grandes tipos: el riesgo de reputación, el riesgo de mercado, el riesgo de crédito y el riesgo operacional con sus divisiones. Creo que la definición más clara es la del Acuerdo de Capital de Basilea -para Bancos- en la reciente modificación de julio de 2003; dicha definición habla de pérdida, habla de una falla en los procesos, en el personal o en los sistemas internos. Fíjense que en estos tres conceptos está todo. El proceso o los procesos, automáticos, o manuales. El personal: los riesgos pasan por la gente. Y los sistemas, ya que también pasan por ahí, o bien de acontecimientos externos. Esta definición incluye el riesgo legal pero excluye el riesgo estratégico, el de reputación y el de crédito.

Algunas opiniones

Tenemos algunas opiniones, todas de este año 2003, de distintos Bancos. Y son de acuerdo con cómo viene creciendo el tema de ERM. El año pasado -más o menos a esta altura del año-, hicimos un evento similar en IDEA, y ERM todavía no existía en cuanto al nombre "ERM", pero sí existía el gerenciamiento de riesgos que ya viene desarrollándose desde hace algunos años. En 1995, cuando cayó la Barings. Ya lleva unos ocho años de desarrollo pero ahora se va a plasmar en un informe que lo pone mucho más claro, presionado por los acontecimientos.

Fíjense que en febrero 2003 para el Bank of America la misión del gerenciamiento de riesgos es asegurar que la Gerencia está totalmente informada de los riesgos de mercado, de crédito y otros. No se quieren sorpresas sino informes; informes de los riesgos, de los eventos que pueden afectar negativamente. También este año, para el Credit Suisse, ERM es responsable de desarrollar y distribuir experiencia en el manejo de riesgos, su proceso y sus herramientas. Es decir, como vamos a ver más adelante, el Gerenciador por excelencia es el gerente de línea; lo que ocurre es que el gerente de línea está en las operaciones del día a día, está en su objetivo de ganar dinero, de administrar el día a día y sus funciones. Todo esto de detenerse un poco a pensar necesita un soporte. Por otro lado, no olvidemos que los "gerentes estrella", los que dicen: "Sí, nadie mejor que yo para conocer el riesgo", ocupan en las listas el número uno en los fraudes de cuello blanco, por lo cual es importante que tengan monitoreo. Goldman Sachs anuncia un control de clase mundial para ERM; no dice cómo, pero así está expresado.

Finalmente, está la opinión del HSBC, que es importante porque todo esto nace básicamente en el Reino Unido, y también desde este año el programa ERM contiene la aprobación y concientización del Board; la designación del risk officer con mandato y recursos; la designación y el training para la Gerencia de línea, es decir, acá hay mucho de training

porque nosotros que hablamos de auditoría y que leemos sobre riesgos sabemos de qué se trata. Pero esto no está destinado a auditores; está destinado a la empresa, a otras líneas operacionales y de finanzas, a todos los estratos de la pirámide y, por lo tanto, hay que hacerlo conocer y "venderlo". No es un tema para hablar entre nosotros (auditores) y saber y entendernos. Hay que hacer un esfuerzo de training adicional y, obviamente, documentarlo, "trackearlo" y fijar responsabilidades.

Necesidad de gerenciar el riesgo y su proceso

¿Por qué tenemos necesidad de gerenciar el riesgo y su proceso? Básicamente, como decía la definición que vimos, tenemos que partir de los objetivos de la empresa, no de los objetivos de auditoría. La empresa tiene sus objetivos estratégicos, y hay que alinear este monitoreo de acuerdo con esa estrategia. Tiene sus objetivos operacionales; seguramente ya está definido en la empresa cómo operar. Tiene objetivos de información, lo que incluye todo lo que sea credibilidad para todo tipo de entes que necesitan información ya sea de balance, de Bolsa, interna, externa. Y tiene objetivos de compliance, es decir, de cumplimiento de leyes y regulaciones de las que ya hablaron los colegas.

Imagen y continuidad organizacional

¿Dónde estamos parados hoy? Los líderes de negocios están requiriendo mucho de ERM; otra vez, no lo estamos requiriendo los auditores sino líderes de negocios, esto es fuertes inversores, fuertes grupos, gente interesada en gobierno y en empresa, en que se mantenga toda una estabilidad y no se termine en un gran desastre de caída como los escándalos del NYSE 2002. Entonces, básicamente se pretende asignar el capital sobre la siguiente base: a mayor riesgo, asigno capital si lo tengo predecido y, si no, no. Y si hay mucho riesgo y no está asumido, no asigno nada.

Esta gente de negocios quiere evaluar los programas de gerenciamiento vigentes en la actualidad; es decir, todos algo tienen, algo formal, informal, en la línea, en auditoría. El gerenciamiento de riesgos no es nuevo, pero está disperso en la empresa, y hay que partir del material disponible.

Hay que establecer y comunicar los comportamientos deseados, es decir, cambiar comportamientos sobre la base de todas estas políticas de riesgo y no sencillamente dejar pasar, dejar hacer, sino que está orientado a cambiar el comportamiento.

Negociar, hacer negocios teniendo en cuenta los riesgos menos conocidos y más críticos. Los menos conocidos se refieren a la visibilidad del riesgo que nunca está tan expresa; si estuviera tan expresa, la veríamos inmediatamente, sobre todo los más críticos. ¿Y todo esto para qué? Para la acción de la Gerencia. La Gerencia tiene

que moverse en pos de todos sus objetivos de continuidad, lo que la lleva a tomar conciencia de ERM.

Cultura corporativa

ERM es un concepto orientado al valor de los accionistas, sobre todo en la filosofía estadounidense, es decir, está totalmente orientado al accionista. ERM es también un concepto orientado a la permanencia de la empresa y la imagen en el largo plazo. Aquí estamos hablando de que esto no es para hoy ni para mañana sino que se trata de que la empresa sea sólida y merezca la inversión del público/inversores. Es para manejar la competencia en los negocios, para asignar capital, para prevenir fraudes, y para mantener la reputación corporativa. O sea, todos los conceptos orientados al valor de la compañía.

Enron y los casos similares son un duro ejemplo de omisión y fracaso.

Compromiso de la Alta Gerencia

Tenemos que empezar a hablar de implementar. El primer paso para implementar esto es el compromiso de la Alta Gerencia, como cualquier proyecto que hubiera en la empresa. Sin una aprobación de la Gerencia, no vale la pena molestarse porque no va a ser exitoso. Hay que emitir políticas y normas corporativas que den soporte a las actividades de ERM. Estamos acostumbrados a hablar desde 1992 de auditoría basada en riesgos, pero ¿las empresas tienen políticas de riesgo? ¿O no? Entonces, ¿cómo hacemos auditoría de riesgos si no tenemos política de riesgos? La hacemos "aproximadamente", pero tener una política formal de riesgos es imperioso, sobre todo para llevar adelante ERM como algo instrumentado y metodológico.

El compromiso de la Alta Gerencia también permitirá dimensionar el alcance a través de la aprobación presupuestaria. Obviamente, todo esto lleva una estructura y una aprobación y, sin aprobación, no hay proyecto. Es decir, la Alta Gerencia tiene que dar el okey; de lo contrario, habrá que esperar.

Implementación

Correcta-Exitosa: aquí la tenemos como un proyecto: el desarrollo y la ejecución de un plan, con lo cual los pasos son definir el alcance, definir exactamente el plan, qué actividades vamos a tener, la secuencia, la duración, los recursos, la estimación de costos, la aprobación del presupuesto, un plan organizacional, la adquisición de recursos humanos, el desarrollo del team, las comunicaciones y la distribución de la información. Es decir, para tener un gerenciamiento de riesgos en una empresa hay que encarar esto como un plan aprobado, distribuido en el tiempo y que -como veremos más adelante- tiene sus diversas etapas. Pero la implementación en una empresa no demora menos de

dos años, obviamente de acuerdo con el tamaño de la empresa y los recursos asignados. Pero, por lo que tengo visto, no lleva menos de dos años como cosa bien armada.

Incorrecta-Fracaso: Pretender hacer toda una administración de riesgo "con dos chicos" más no sirve. Hacerlo sin aprobación superior, tampoco. "Me largo solo, ya que arriba no me lo aprobaron, pero..."; no va. Hacerlo sin presupuesto, sin recursos, sin skills, para probar a ver si funciona. "Me largo a ver." No funciona. "Hagámoslo así transitoriamente"; tampoco vá. "Para decir que lo tenemos", es decir, "queda bien decirlo": no nos llevará adelante. Con inadecuado reporte organizacional, esto es, colgado de un inadecuado cuadrado del organigrama, no tiene sentido. Otra vez: la forma es como proyecto que viene aprobado por la Dirección superior y no de otra manera.

Etapas lógicas en la implementación de ERM

Ésta en realidad es la misma diapositiva que usamos el año pasado en IDEA, y la copié tal cual a propósito, porque pasado un año tiene una total vigencia y lo que se ha hecho en esto quizás es poco, y quizá tenga que ser mucho más de acuerdo con las exigencias regulatorias actuales. Pero fíjense que hablábamos de que la base tradicional de esto son los controles internos, el apoyo en Auditoría Interna, los mitigantes individuales, la confianza en la gente y la cultura; es decir, conozco mi empresa, conozco mi gente, hago auditoría, empiezo así. Después comienza una etapa de conocimiento, con un Gerente de Riesgos, con una estructura de gobernabilidad, con una definición, con las famosas políticas que son el puntapié inicial, un mapeo de procesos, el self-assessment, indicadores, colección de datos. Luego, sigue una etapa de monitoreo.

Y así vamos llegando a una etapa de integración total donde ya tenemos bases de pérdidas, metas, objetivos, indicadores, donde tenemos Comité de Riesgos, que es la herramienta base para RM, y un set de herramientas totalmente integradas con las que podemos cubrir los riesgos de todo tipo.

Es importante tener esto en cuenta. Es lo que suele llevar dos años para hacer. Y, si se fijan, la mayoría de las empresas están en el punto cero o en el punto uno. Pero llegar al cinco no es fácil. Me refiero al status en la Argentina o en América Latina.

Consistencia

Cualquier proyecto que encaremos de gerenciar los riesgos para dar soporte a todo lo que es gobierno corporativo tiene que estar alineado, por eso la palabra "alineación" está repetida muchas veces, para que quede claro.

Alineación con las exigencias regulatorias, que ya nombraron otros expositores. Con las políticas y normas corporativas que todos tenemos, es decir, no podemos hacer algo que no se condiga con las

políticas. Con las operatorias en distintos países: si quiero consistencia en todos los países, quiero una visión corporativa, tengo que alinearlos necesariamente con el resto de los países. Con los productos y los estándares, las Uniform Product Descriptions que deben abarcar todo, desde cómo se hace un swap de tasa hasta cómo se hace un tubo de acero; tiene que haber estandarización o normalización para que yo pueda saber cuál es el riesgo que voy a medir y a leer. La alineación con la cultura. Con los objetivos de negocios. Con las metas, proyectos y visión corporativa. Alineado obviamente con Auditoría; los departamentos de ERM y de Auditoría son departamentos "hermanos" por llamarlos de alguna manera, tienen que trabajar muy interconectados. Con los evaluadores: la SEC; la OCC, que es el Banco central estadounidense, la Federal Deposit Insurance Corporation, para los Bancos estadounidenses, y que nos ha resultado una ayuda porque todo lo que pide la SarbOx -Sarbanes-Oxley- ya lo pedía este organismo para Bancos, por lo que vamos a trabajar prácticamente sobre las mismas matrices y temas. Alineación con Las Bolsas de los países en que coticen, la CNV, Auditoría Externa, calificadoras de riesgo... los evaluadores son varios y yo creo que, a través de la entrada en vigencia de ERM y la implementación práctica de la SarbOx, todos estos evaluadores van a venir a preguntar qué tenemos y cómo lo tenemos. Alineación con los objetivos del Comité. Y, obviamente, alineación con una estrategia de comunicación e imagen de la corporación. Esto hay que comunicarlo, hay que concientizar a toda la corporación.

Gaps-Disfunciones

Vuelvo sobre el tema gaps y disfunciones porque es importante que partiendo de un punto cero sepamos ya los errores que posiblemente otros hemos cometido alguna vez y dijimos: "No, así no va". Pretender hacerlo con herramientas insuficientes es un problema. La pobre comunicación organizacional o de las personas es otra disfunción: esto requiere mucha comunicación. Tengamos en cuenta que comunicación apunta a cambiar un comportamiento; no es información: es comunicación. La información es para dar datos, y la comunicación es para cambiar un comportamiento. Esto tiene que estar muy claro. Otra disfunción es hacer sólo teoría, es decir, cuidado con esto porque, si hablamos de gobierno corporativo, todo es muy correcto, pero tenemos que bajarlo a la práctica para poder responder preguntas. No es el porqué sino que es el cómo. Con ERM estamos en el cómo. Hacer sólo práctica errática también es una disfunción: empiezo algunas cosas pero no tengo un plan. Otro gap: demorar la implementación hasta que sea tarde o exigida por los evaluadores. Todos estos evaluadores van a venir cuando esto madure; es decir, ahora tenemos muchísimas dudas porque todo esto está escrito, es textual, pero aún no se aplica generalizadamente; no pasó bastante agua debajo del puente para que sepamos cómo aplicarlo, pero tampoco vamos a esperar a que vengan los evaluadores a

preguntarnos. Otra disfunción: ignorar el tema; ésta es la persona que dice: "Está bien, lo leí, está en Internet. Yo sigo como estoy y a otra cosa". Cuidado con esto. También es una disfunción no estar en línea con los procesos, la gente, los productos y los sistemas: esto se refiere a la página anterior: hay que ser consistente y estar en línea con todo, hay que revisarlo constantemente. Esto es algo dinámico y de todos los días. Exceso o defecto de tecnología, es otro gap: no pretendamos hacer con esto una automatización de lo no automatizable. Acá involucra, como dice la definición mostrada en la página dos, gente, procesos, organismos como comités y políticas. Hay muchas cosas que no son automatizables, que no se pueden dar por un indicador. Otra disfunción es no aplicar un gerenciamiento y una metodología adecuados.

Ahora en las páginas 39 a 43 vamos a ver mediciones. El tema mediciones va a ayudarlos bastante también sobre cómo introducirlo. Y la última disfunción aquí consignada es presuponer que los directores de línea conocen los riesgos mejor que nadie, y esto no es así: ellos están muy en el día a día y tienen su objetivo específico, que no es gerenciar riesgos. Últimamente he visto que esto se denomina efecto "trasbordador Challenger" porque un proyecto grande como el tema del trasbordador, de millones de dólares, se echó a perder porque faltaba una plaquita de cerámica en un ala. Estoy seguro de que cualquiera de los científicos habría dicho: "Está perfecto". Pero una plaquita echó todo a perder. De modo que los directores de línea seguramente son muy expertos, pero acá necesitan una facilitador y un coordinador. El ejemplo es bastante gráfico.

Los delitos económicos y financieros como amenaza al buen Gobierno Corporativo

En el año 2001, en oportunidad de la 60ª Conferencia Internacional de Auditoría Interna que llevó a cabo el Instituto de Auditores Internos de Argentina, se trató el tema de la administración del riesgo, el de la ética y el problema de la independencia. No había sucedido aún lo de Enron. Ello dio lugar a preguntarme: por qué la Auditoría Interna se centró tanto en el tema? Ya se advertían circunstancias difíciles.

Afortunadamente salimos bien librados porque, al fin y al cabo, la Auditoría Interna, de acuerdo con lo que advertimos en México y con lo que se advirtió en varios eventos de auditores, hizo lo que tenía que hacer. Reportar en forma oportuna. Existen casos concretos en los que los auditores internos han demostrado coraje.

Por qué se repiten los problemas de fraude, especialmente el contable? A título de ejemplo, en Colombia quiebra la banca cada siete años. Lo hizo en 1982 y en 1989. A los siete años, vuelve a quebrar la banca. Estamos asustados, velando por que no vuelva a quebrar la banca dentro de dos años.

Hoy en día, un auditor que no hable de administración de riesgos no es auditor. Los auditores estamos preparados porque somos expertos en control interno; lástima que a veces hablamos más de controles externos que de lo que realmente requerimos en virtud del famoso modelo COSO: el autocontrol. ¿Hasta dónde estamos haciendo verdaderas auditorías culturales? La falla está en el ser humano. Escasamente vemos informes que se acerquen al tema humano, causa de esos problemas.

En 1992, en el Congreso Mundial de Washington, se escuchó hablar de gobierno corporativo y del Informe COSO, por primera vez. Se proyectaban al año 2000, siglo XXI, para ver cómo sería el control, porque ya se vislumbraba un mundo virtual. En ese Congreso, se empezó a hablar de trabajar con un enfoque de riesgos. Todavía era muy temprano para entenderlo. Ahora es comprensible. Quedó simplemente en la teoría la solución a la independencia. Si analizáramos la estadística de los ingresos de las firmas, tanto externas como internas, en términos de consultoría frente a los ingresos en términos de auditoría, era lógico que la gente prefiriera la consultoría y encimara la auditoría. Fue desde entonces que empezó prácticamente a desmoronarse el prestigio de la auditoría. No es posible culpar a nadie en particular porque el problema va más allá de incumplir normas. El problema radica en la doble moral. Eso se advierte cuando se analizan los delitos económicos y financieros, el impacto que generan desde el enfoque puramente contable o, peor aún, desde el enfoque de la delincuencia organizada.

Las normas ya existen pero estamos inmersos en una cultura que viola las normas. Al analizar las estadísticas de Transparencia Internacional, surge que Colombia, hace más o menos nueve años, fue considerado el segundo país más corrupto del mundo. La corrupción era administrativa, es decir, un gobierno corporativo cero a nivel del Estado. Porque el gobierno corporativo en las entidades privadas funciona razonablemente bien. El problema se encuentra centrado en el gobierno corporativo del Estado.

¿Por qué no pensar en la ética del funcionario público? Nosotros estamos en un momento en el cual más que superar esta circunstancia

debemos pensar en trascender.

Necesitamos también de la honestidad de la administración hacia los auditores. En la administración es posible ver auditorías internas manipuladas, ¿Cómo se le exige al jefe? Si no se sabe de finanzas como para mirar un contrato financiero, tasas de interés, tasas nominales, tasas efectivas; si poco hemos manejado la parte de mercadeo, es muy posible la manipulación. Agreguemos ahora, la complejidad de la tecnología.

Debemos analizar la causa para determinar las fallas del gobierno corporativo. En el caso de los delitos económicos y financieros encontramos que hay problemas de doble moral en el gobierno corporativo, de falta de idoneidad y de integridad.

Si consideramos que la auditoría es un negocio que está por encima de la ética, estaremos condenados a desaparecer. Insisto en que la ética sigue siendo algo rentable. Antes lo era a largo plazo. Ahora, las empresas están buscando la ética.

En 1998, Colombia pasó del tercer lugar al número once en el ranking de los países más corruptos del mundo. Hoy ocupamos la posición número cincuenta y nueve. ¿Cómo se ha logrado en mi país meter veinte políticos a la cárcel, dieciocho narcotraficantes a la cárcel y treinta y siete contadores a la cárcel? ¿Cómo se ha logrado eso?

Si somos auditores o somos miembros de la Junta Directiva, estamos en el gobierno corporativo, Más aún, después de WorldCom y de Enron se sanciona una ley que sostiene: "Tienen quince días solamente para volver a firmar los estados financieros so pena de diez años de prisión".

Ello originó que renunciaran muchos miembros de Juntas Directivas, otros se pusieron a estudiar contabilidad. Era tal la crisis de confianza que ya no podíamos seguir diciendo: "No, disculpe, ése no era el balance". Y eso generó inmediatamente una reflexión: ¿cuánto conoce el gobierno corporativo -llámese Junta, llámese Asamblea- sobre la información financiera?

La información financiera debe reflejar la situación real de la compañía. Y creo que ningún balance que yo conozca en América Latina refleja la situación financiera de la compañía, porque nosotros trabajamos bajo principios de contabilidad generalmente atrasados... perdón, aceptados, que hablan del costo histórico, de sumar un peso de hace un año con un peso de hoy día a dos. La situación es todavía más grave porque los técnicos en contabilidad, y los que hacen investigaciones, saben que los estados financieros no reflejan la realidad financiera.

Es posible, entonces, cumplir con toda la estructura de gobierno corporativo que se refleja en un balance?

Los delitos económicos y financieros son delitos de cuello blanco. Temas de lavado de activos, de cómo se lleva a cabo el lavado de dinero a través de los balances.

Un titular del periódico de ayer viene a colación: "Los frentes de la red internacional del cartel de Cali". Doce países involucrados y, en cada país, siete y ocho empresas de fachada. Cada una de estas empresas de fachada tiene contador, auditor y Junta Directiva. Esta situación me recuerda cuando trabajábamos en la lucha contra Pablo Escobar.

Negocios a los que uno no encontraba nunca a nadie entrando; hoteles con cuatro piscinas, cuatrocientas habitaciones y ni una demanda. Por cierto todas ellas tenían un contador, un revisor fiscal -allá no tenemos síndico sino revisor fiscal- y un auditor; y los estados financieros estaban auditados y decían: "He examinado los estados financieros al 31..." Algunos fueron a la cárcel; otros no fueron a la cárcel porque los

carteles de la droga no perdonan al contador, es al primero que se llevan, aquel que más sabe. Son muchos los ejemplos que nos llaman la atención en la lucha contra la delincuencia organizada que está prácticamente enfocada en empresas de fachada.

En qué consiste realmente el gobierno corporativo de todas estas empresas? Somos ingenuos o nos volvimos cómplices de la delincuencia organizada, en algunos casos.

¿Qué efectos generan los delitos económicos y financieros? Inflación.

En Colombia fue generado durante mucho tiempo por el narcotráfico: gente que llega con mucho dinero y encarece los bienes y servicios. Devaluación: tres mil pesos por dólar en Colombia y, mientras tanto, se consiguen dólares en el Caguán a mil ochocientos pesos como consecuencia del narcotráfico o de secuestros. Luego se toma ese dinero, se van a Panamá o a algún otro lugar, compran bienes con ese dólar y vuelven con el bien al país facilitando la quiebra de toda la industria organizada.

No voy a hablar solamente del problema del narcotráfico. Hoy en día, la tipificación de los delitos económicos y financieros generó una nueva ley, que se llama "Acta Patriota", muy efectiva en Colombia.

¿Qué generan los efectos? Delitos económicos, desconfianza en los negocios, descomposición moral, deterioro social y pánico económico.

La descomposición moral origina que la gente que vive del narcotráfico y del secuestro gane mucho dinero. ¿Ustedes creen que esa gente es capaz de ir a trabajar un mes por ciento cuatro dólares -que es el salario mínimo en mi país- cuando ellos ganaban trescientos, quinientos dólares en un día? No, pues entonces, se dedican a lavar dinero. Se trata de muchachos que tenían dieciséis años y hoy tienen veinticuatro y ya están totalmente perdidos.

Propongo que más que cumplir con tanta norma, pensemos en nuestra sociedad, en nuestros futuros hijos, porque esas personas son las que van a pagar todo esto que debemos pasar nosotros en un momento dado como gobierno corporativo, firmando balances.

Agreguemos que existe un riesgo mayor: la globalización. Porque en nuestros países se ha generado más bien una visión puramente local y requerimos auditores de clase mundial, con visión mundial. Observen Uds. que la unión de Canadá, Estados Unidos y México va a generar trillones de dólares en el mercado de capitales. Nuestros países están muy alejados de todo ello y la globalización no se puede detener.

Los países de América Central, están generando prácticamente el paso de mucho dinero de operaciones muy diferentes de las que hemos visto habitualmente, nuevos instrumentos financieros. ¿Cómo vamos a auditar después de 2005, cuando empiece a generarse una fortaleza en operaciones a futuro y operaciones electrónicas, si ni siquiera tenemos aún una normativa seria en ese tema?". Ya que la responsabilidad del marco del gobierno corporativo en la idoneidad va mucho más allá de la simple creación de un código.

Si miramos la Comunidad Andina, no hay esperanza de una reactivación. Esto se relaciona con el gobierno corporativo porque es necesario saber si la auditoría en esos países se está preparando para prevenir los delitos económicos.

En el caso del MERCOSUR, El ALCA, estaba inicialmente proyectada para Brasil y la Argentina. Ustedes son los países que están liderando en este momento, y así lo estamos viendo en los periódicos. En la Argentina hay nuevamente una sensación de liderazgo. Entonces viene el ALCA, circunstancia que nos pone a pensar en cómo vamos nosotros

a controlar con el famoso Informe COSO y con las famosas 40 recomendaciones del GAFI a toda la delincuencia organizada que se disparó. Las estadísticas hablaban de seiscientos mil millones de dólares de la delincuencia organizada, siendo el tercer ingreso más alto del mundo, y ahora se duplicó.

Actualmente no hay que hacer tanto control interno sino más bien evaluación de gestión, porque el control externo eterno se convirtió en controles y controles y eso es muy reactivo. Nos pone a pensar, entonces, en cómo analizar el entorno de una organización para definir controles en un momento dado.

¿Qué responsabilidad tiene en el gobierno corporativo la Auditoría Interna cuando es una auditoría que no detecta los fraudes? Entonces dicen: "La responsabilidad es suya, está en la evaluación del control interno". Hoy hay que estar a tono con lo que está ocurriendo.

Seguimos dándole oportunidades a la delincuencia organizada con la existencia de estructuras administrativas en forma de pirámide. Eso facilita el crimen organizado. Por lo tanto, cuando el auditor empiece a entender realmente la organización va a eliminar una tradición que hemos hecho siempre en auditoría: mirar las funciones de las personas. El error es mirar las funciones. A veces uno llega y toma un informe de auditoría y dice: "Caja: no hacen arqueos. Recomendación: hagan arqueos. Bancos: no hacen conciliación. Recomendación: hagan conciliación". Uno se dedica tanto a estudiar para decir algo que es obvio. Para hacerlo, entonces, uno busca la causa de todo esto que facilita los delitos económicos. Es ahí donde estamos haciendo un enfoque inadecuado.

Los auditores se atienen a los manuales y las funciones pero no enfocan el negocio. ¿Cómo se lava dinero?

Las auditorías se quedaron en el siglo pasado. El caso del banco Bilbao y Vizcaya Argentaria es un ejemplo dado que le costo la salida del país. El lavado de dinero se hacía por medio de las cuentas de orden. Al evaluar la tarea del auditor se verifica que no se analizan las cuentas de orden.

El Banco Barings, quiebra por delitos económicos y financieros llevado a cabo a través de las cuentas de orden. En el mismo sentido, Enron quebró por dos aspectos que los auditores no miraron: las cuentas de orden y los flujos de efectivo. Si Enron hubiese tenido un control directo de flujo de caja, no habrían podido inflar las acciones. Porque ¿qué era lo que decían ellos? "Ventas contra cuentas por cobrar, colega." Pero si se hubiese mirado la caja, se habría detectado todo.

En los productos y servicios, la auditoría de marketing resulta importante. Poco se hace al respecto. La delincuencia organizada trabaja a través de la publicidad engañosa, de valores de productos inflados para lavar dinero.

Recuerdo ahora que en Colombia salió un proyecto y dijeron: "Los revisores fiscales, contadores y auditores deberán rendir una parte del informe sobre la calidad de los productos". La mayoría de los auditores dijo: "No, porque nosotros no estamos preparados para eso". ¿Y qué pasó? El proyecto se vino abajo cuando nos estaban dando la oportunidad de la ISO 9000 y de la ISO 14000... y perdonen pero nos quedó grande ese tema en Colombia.

Es triste tener las herramientas y no saber qué hacer. Pues hay que aprender, al fin y al cabo, la auditoría es un aprender constante. Antes el auditor, escuchaba -auditare--, ahora nos dejan oír pero también nos dejan hablar. Es como el avance de nuestra bella profesión, tan

identificada con la ética. ¿Es que no ven la esencia, la identificación que hay entre la auditoría y la ética? Un auditor debe ser ético. Por eso, si falla el auditor se pierde la esperanza. Los auditores deben recuperarse y remontar la crisis de confianza.

Hoy hay tantas herramientas interesantes para luchar contra la delincuencia organizada si uno se enfoca en el negocio y los riesgos, sobre todo en ese riesgo tan difícil, tan complicado: el riesgo reputacional. Aquí están manejando el balance scorecard,. Sin embargo, cuando uno ve la tendencia en la utilización de esa herramienta, observa que es utilizada por el gerente, mientras que las auditorías no se involucran en el tema.

Normas, funciones y procedimientos. Otra evaluación que hacemos los auditores. No podemos seguir, en el siglo XXI, mirando simplemente si se cumplió una norma. Porque ¿en qué tiempo quedan desactualizados las normas y los manuales? En horas.

Uno más uno es dos. No obstante, para la delincuencia organizada, en temas de delito de lavado de dinero, dice que un peso de hace un año más un peso de hoy no es dos: el resultado para ellos es menos de dos y eso se utiliza para lavar dinero.

Hay que olvidar la segregación de funciones y la cantidad de controles que ya no se verán. La gente no va a estar sentada para segregar funciones y controlar. Cómo se podrá controlar si todo es virtual. Si los auditores no nos involucramos en el tema, entonces los delitos económicos y financieros acabarán con lo poco que nos queda.

Cada violación de un principio de contabilidad generalmente aceptado genera un fraude. Sin embargo, se dice: "..que se cumplen los principios de contabilidad generalmente aceptados...". Son sesenta y cinco. Y empieza uno a contarlos: prudencia, costo histórico... llega a seis y dice: "¿Y los otros cuáles son?"

Los próximos balances tendrán una estructura donde la cabeza es la liquidez, el tronco es la estabilidad y las cuentas del balance es donde se apoyan. Ni patrimonio, ni activos fijos; sólo cuentas de orden y caja. Va a quedar más que fácil para auditar. Sí, pero el tema se complica con el outsourcing. Al volverse virtual se propicia la delincuencia organizada.

En un allanamiento que se hizo en Bogotá. lo más importante fue el flujo de fondos. Los auditores debemos diferenciar entre un flujo de caja y un flujo de fondos.

El caso Samper, político que recibió mucho dinero por parte del narcotráfico. La prueba fue el flujo de caja en la auditoría forense que se hizo.

Debemos trabajar más en los flujos de efectivo, que es donde realmente está la situación de una empresa. Vienen leyes tan importantes como el Acta de la Victoria. No se conformaron con el Acta Patriota y ahora sacaron el Acta de la Victoria, con la que prácticamente se está buscando que la contabilidad ya no sea un indicio ni una evidencia sino una prueba contra el terrorismo. Eso quiere decir que los dineros que nos mueven los terroristas a través de los Bancos siempre van a producir un registro contable. Debemos estar muy atentos a los movimientos del cliente. Porque una persona aparece con miles y miles de dólares y ¿cuál fue el negocio? Y ese negocio generalmente cuenta con una contabilidad firmada por contadores y por auditores. Hacia allá va ir la FAC para exigirnos a todos que en los informes hablemos un poco del tema.

Éstas son leyes realmente que nos preocupan demasiado, porque

ahora mismo nos están afectando mucho en Colombia. En este momento, la mayoría de las investigaciones sobre lavado de activos está originada en el caso Enron, descubriendo a través de la auditoría forense los delitos económicos.

La contabilidad, señores, se está convirtiendo ya en una prueba, y por eso quiero concluir con lo siguiente: posiblemente los auditores, en la búsqueda del fraude, estemos muy preparados administrativamente para obtener evidencias pero no pruebas. Por eso hay tanta impunidad: porque cuando llegan esas pruebas a la justicia, las desvirtúan porque no son pruebas sino evidencias. Hay que trabajar sobre pruebas si queremos tener menos impunidad, especialmente en materia de corrupción administrativa.

Recomiendo esto: para luchar contra un delito económico y financiero tan conocido como el lavado de activos debemos trabajar sobre: La concientización sobre el daño que produce la inflación y la descomposición moral. Tener un conocimiento integral del tema, manejar administración de riesgos conociendo el negocio susceptible de ser utilizado para lavar dinero. Tener un conocimiento claro del cliente. Conocer las modalidades que faciliten abrir la mente. Y, por último, ver cómo generalmente los delincuentes utilizan la contabilidad para lograr eso.