



Una Eficaz Oficina de Manejo de Proyectos



En las organizaciones se generan cada vez más proyectos, que tienen distinta importancia, requieren el uso de los recursos escasos y se les suele dar en algunas oportunidades, un seguimiento inadecuado y desorganizado.

La solución que está tomando más significatividad, es la creación de una PMO (Project Management Office) que cumpla con una función integradora, organizadora, coordinadora y de control.


Para lograr una mayor eficiencia y eficacia en el abordaje de actividades que requieren de muchas y variadas tareas, involucramiento de un importante número de recursos humanos, significativos desembolsos de dinero y tiempos razonables (todos factores escasos en el mundo empresarial), es necesario que las empresas administren estas actividades **en forma de proyectos**.

Resulta frecuente encontrar en las organizaciones numerosos proyectos, sin un adecuado seguimiento ni orden de prioridades, o múltiples proyectos de distinta importancia que son gestionados sin niveles de priorización, lo que conlleva a un inadecuado uso de los recursos.

En primer lugar, resulta necesaria la identificación de todos los proyectos que está realizando una organización (es decir el “inventario de proyectos”). Recién entonces podrá pretender realizar una priorización e invertir en mayor medida en aquellos que estén alineados a la estrategia organizacional. De esa forma, se puede asegurar que los mayores esfuerzos sean puestos en las actividades que contribuyan más a lograr los objetivos organizacionales. Por supuesto, dichos proyectos tendrán que tener un presupuesto aceptable, de acuerdo a un análisis de inversión previo.

Cada proyecto debe contar con una definición clara y concisa. Para ello, es fundamental:

- Generar una adecuada planificación.
- Establecer en dicha planificación los objetivos.
- Identificar qué problemas serán resueltos o qué mejoras se esperan lograr y para quiénes.
- Definir el alcance y los límites.
- Analizar las variables involucradas tanto internas como externas, tales como costo, tiempo, calidad, factores humanos y políticas de la empresa, plasmadas en etapas, tareas y sub-tareas, recursos, responsables.
- Posibles riesgos que puedan surgir durante el desarrollo y planes de contingencia asociados.

Cada proyecto tiene su ciclo de vida –*lifecycle*– en función de sus objetivos y características particulares. Comienza por una propuesta o “caso de negocio” para dar solución a un problema o necesidad, o mejorar algún aspecto de la compañía. Esa propuesta inicial debe ser seleccionada y autorizada por los niveles definidos por la organización; en algunas se ha creado un “comité de selección”. Se debe comprender que, debido a que los recursos son escasos por definición, cada proyecto “compite” con otros para ser seleccionado; por ello, los aspectos que se deben tener en cuenta en esta etapa inicial son la viabilidad, la consistencia con los objetivos y estrategias de la organización, como así también los posibles impactos de factores externos (regulaciones, leyes). 

Se asigna un líder de proyecto, quien identifica a los miembros que pasan a componer el grupo de trabajo. Este personal es responsable de la planificación y posterior ejecución. En primera instancia, se ocupan de determinar y documentar los parámetros claves a considerar (análisis costo-beneficio, alcance, plazos, calidad) para que sean sometidos a deliberación por los niveles autorizantes.

Una vez aprobados estos parámetros, el grupo avanza en una definición más detallada de la planificación, para lo que es usual la intervención de personal especializado de otros sectores, como finanzas, contabilidad, recursos humanos. Asimismo, se comienza a formular una lista de riesgos posibles y planes de mitigación asociados. Como resultado, queda establecida la planificación del proyecto, la cual debe ser revisada y evaluada en base a los documentos de análisis generados.

Es importante destacar, que una buena planificación es determinante para el desarrollo y resultado exitoso de un proyecto.

La ejecución es la etapa que mayor cantidad de recursos demanda, es el momento en que se integran muchos participantes a lo largo de las distintas etapas. El líder de proyecto debe encargarse de asegurar que los integrantes puedan ejecutar sus actividades según lo establecido en el plan, que es la base sobre la cual se controla y administra el proyecto.

Finalizadas todas las etapas, se determinan los resultados, se realizan comparaciones de los datos cuantificables entre lo planificado y lo obtenido, y se evalúa el rendimiento del grupo de trabajo. Aquellos datos difíciles de cuantificar o que no son cuantificables, es decir cualitativos, surgen del *feedback* de evaluación por parte de los beneficiarios del proyecto (clientes), participantes, e incluso de los propios miembros del grupo.

Como se observará a continuación, una PMO interviene a lo largo de todas las etapas del ciclo de vida de cada proyecto. Desde el inicio analizando en forma integral con el *portfolio* de proyectos, la viabilidad de cada uno en particular, ya que su evaluación es decisiva para continuar avanzando. Durante la ejecución, en base a su visión global, coordina, prioriza, optimiza la asignación de recursos compartidos, aplica mejores prácticas y estandarización, da seguimiento respecto de lo planificado. Los resultados le permiten analizar, evaluar y actualizar las metodologías establecidas y mejores prácticas, aplicar las experiencias a los nuevos proyectos o a aquellos que se encuentren en ejecución.

Una PMO -*Project Management Office*- es una unidad organizacional que centraliza y coordina la

Una PMO -*Project Management Office*- es una unidad organizacional que centraliza y coordina la administración de proyectos, los cuales generalmente están relacionados, de forma de obtener una visión integral que permite optimizar el uso de los recursos y toma de decisiones, disminuir los riesgos, aumentar la productividad, que en forma desagregada no sería posible. Esta unidad puede adquirir distintos nombres: *Project Office*, *Program Office*, *Program Management Office*, *Project Control Centre*.

Es conveniente que los integrantes de una PMO sean profesionales con alta capacidad analítica y organizativa, buena relación interpersonal, y facilidad en tareas de coordinación, comunicación y liderazgo. Es fundamental el desarrollo de una buena comunicación, ya que cuando es considerable la cantidad de proyectos que administra, la oficina puede organizarse distribuyendo los distintos aspectos a analizar entre sus integrantes, como proyecciones económico-financieras, selección de recursos y capacitación, comparación entre la planificación y los resultados reales, análisis y toma de decisiones ante la actualización de los tiempos, recursos o incluso rumbo de un proyecto.

Su estructura, tamaño y responsabilidades son variables, ya que están sujetos a la decisión de cada organización en particular.

Las siguientes son las funciones principales de una PMO:

- Poseer una visión global de la gestión de los proyectos que administra.
- Coordinar la planificación y ejecución de los mismos.
- Analizar y dar un orden de prioridad, identificar los caminos críticos, aquellos que se superponen o son secuenciales.
- Facilitar la comunicación.
- Optimizar y coordinar la asignación de los recursos compartidos.
- Detectar oportunidades potenciales de mejora para alcanzar los objetivos e interdependencias entre proyectos.
- Brindar soporte sobre metodologías, mejores prácticas, software y capacitación.
- Monitorear los plazos y presupuestos.
- Centralizar la identificación y seguimiento de riesgos particulares y compartidos.
- Generar informes consolidados periódicos.
- Dar seguimiento, actualizando los tiempos, recursos, y demás variables afectadas.
- En aquellos casos en que se le haya delegado la autoridad, puede re-definir o cancelar proyectos, si la situación lo requiere.
- Una vez finalizado un proyecto, puede ocuparse también de realizar auditorias de post-implementación.

La PMO y los líderes de cada proyecto deben desarrollar sus actividades en forma coordinada, la primera debe fomentar una adecuada comunicación, informar el status y la gestión periódicamente, y generar alertas en caso de corresponder, y los segundos deben reportar periódicamente los avances e inconvenientes que surjan o aquellos que consideran potenciales. ☒

Es de destacar las diferencias que existen entre un líder de proyecto y una PMO, la principal razón es que ambos persiguen intereses distintos, sin embargo, ambos están alineados a las necesidades estratégicas de la organización:

- Los líderes de proyecto se enfocan en el logro de los objetivos específicos de su proyecto particular, la PMO en cambio, es una estructura organizacional con una perspectiva de la empresa en su conjunto y con una visión integral del *portfolio* de proyectos que administra.
- Un líder de proyecto controla la asignación de los recursos de su proyecto, mientras que una PMO optimiza el uso de los recursos organizacionales compartidos.
- El líder de proyecto considera el alcance, los plazos, los costos, la calidad dentro del área de su incumbencia, cuando una PMO tiene en cuenta una visión global de los riesgos, oportunidades e interdependencias entre los proyectos.
- El líder de proyecto reporta información específica sobre los avances del área su responsabilidad, en cambio una PMO provee reportes de información consolidados de los proyectos que administra en su conjunto.

☒

Existen recursos que resultan más críticos en las organizaciones, que son los relativos a los departamentos de IT y de Recursos Humanos, a los cuales la oficina debe dedicarles especial atención en administrar sus asignaciones. Esto se debe a que la mayoría de los proyectos implican el desarrollo o modificación de los sistemas, de forma de automatizar y hacer más eficiente la operatoria, asimismo, los cambios traen implícitas las necesidades de capacitación, selección de personal y manejo del cambio.

Para establecer con éxito una oficina de Project Management es necesario contar con el apoyo de los niveles jerárquicos más altos, una adecuada comunicación de éstos hacia las áreas, y con la comprensión de las áreas desde el comienzo, en cuanto a la distribución de las responsabilidades; de lo contrario es posible que exista falta de disposición del personal, desconfianzas, falta de cooperación, interpretaciones erróneas sobre la oficina (como una intromisión dentro de los límites de sus responsabilidades). Para ello, es necesaria una presentación clara del propósito de la misma, explicar los motivos, sus objetivos y funciones.

Es importante, que la oficina entienda la política y cultura organizacional de la compañía, ya que es la base sobre la que se deben tomar las decisiones que surjan. El no comprenderlas implicaría que en muchos casos los resultados no queden alineados a las expectativas y satisfacción de la organización.

Es necesario tener en cuenta que una priorización es definida en un momento dado pero no es estática, sino que por el contrario, tiene un orden dinámico. Por ello, debe ser revisada con una periodicidad para actualizar la importancia relativa de los proyectos, incorporar la realidad del contexto, el inicio de nuevos proyectos y finalización de otros.

Se puede observar entonces que la existencia de múltiples proyectos, situación que en la actualidad se presenta muy frecuentemente en las organizaciones, hace que sea muy conveniente la creación de una PMO, ya que de esa forma se puede alcanzar una visión integradora y global, lo que lleva a asegurar la optimización de los esfuerzos, el ahorro de capital

integradora y global, lo que lleva a asegurar la optimización de los esfuerzos, el ahorro de capital y el logro de proyectos exitosos. Es por esto, y no en vano, que la especialización en Project Management Office es cada vez más creciente a nivel mundial.

Notas Bibliográficas:

- *PMBOK Guide – A Guide to the Project Management Body of Knowledge* Third Edition 2004 – Project Management Institute – (17-18) (32-33) ☒
- *Project Management* – Verónica García Fronti, Julián Salvarredy, Javier García Fronti Ed. Omicron – Mayo 2005 – Argentina, Capital Federal ☒
- *Project Management* – David Brojt Ed. Granica – Junio 2005 – Argentina, Buenos Aires (145-147) ☒
- <http://www.pmi.org.ar/archivos/Evoluci%F3n%20de%20la%20PMO%20-%20Caso%20Petrobras%20XIX%20-%2030%20Agosto%202006%20.pdf> 02-04-2007 ☒
- <http://www.s-ox.com/Feature/detail.cfm?ArticleID=1331> 23-04-2007 ☒
- <http://www.cioupdate.com/trends/article.php/3572601> 23-04-2007 ☒
- <http://www.ofc.state.ny.us/pmmp/guidebook2/index.htm> 02-07-2007 ☒
- <http://www.primavera.com/industry/ht/pmo.asp> 01-07-2007 ☒
- http://www.cio.com/article/29887/Why_You_Need_a_Project_Management_Office_PMO 01-07-2007 ☒



Autora: Lic. Cristiani Shimomura

Integrante de la División Auditoría Interna y Procesos de BDO Becher ☒

cshimomura@bdobecher.com ☒

www.bdobecher.com ☒





La transparencia Corporativa y Prácticas AntiFraude ganan terreno profesional - Parte I




PARTE I

¿Qué son los Procedimientos de auditoría forense para detectar el fraude y en qué difieren de los procedimientos de auditoría tradicional? 

Quisiera comenzar este artículo señalando que nunca antes había visto tantos artículos relacionados con el fraude, sobre un mismo tema y en un mismo número de una revista profesional contable Americana como es *The CPA Journal*, editada por la profesión contable en Estados Unidos. Los principales títulos de los artículos publicados en el número de Junio de 2007 de dicha publicación son:

- *“Forensic Accounting: Phased Engagements”*,
- *“Forensic Accounting: Skimming”* y
- *“Forensic Accounting: Whistleblowing”*



Esta observación va mucho más allá de lo que pareciera a simple vista ser una recomendación de lectura de mi parte, que además lo es, aunque el propósito es señalar la importancia que la profesión contable le asigna hoy al fraude en el primer mundo, y la demanda de lectura que existe detrás para todo tipo de información que desarrolle el tema. Los cambios sucedidos en la profesión a partir de los escándalos financieros que derivaron en la Ley Sarbanes Oxley, y el aumento de los riesgos y responsabilidades profesionales de los contadores, explican en parte, el aumento de la demanda y el auge de la publicación de temas relacionados con el fraude 

Un conocido empresario y político, directivo de un club de fútbol que no le ha ido nada mal en la Copa Libertadores de América, ganó recientemente las elecciones para Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. En su discurso ha mencionado que el siglo 20 ha sido el siglo de los derechos humanos y el siglo 21 deberá ser el siglo de los derechos y obligaciones de los ciudadanos. Si bien esta persona no necesariamente tiene por qué saber los detalles técnicos o de la profesión relacionados con el fraude, pareciera haber escuchado y comunicado en su discurso de campaña un cambio que viene demandando la población de Buenos Aires, que siente que algo no se ha venido haciendo bien aunque no necesariamente tendría por qué conocer el candidato electo las causas o los problemas posibles detrás de las demandas ciudadanas. La sociedad somos todos y la profesión contable no es ajena a lo que ocurre en la sociedad. Estamos hoy viviendo en la profesión contable un cambio de rumbo donde el cumplimiento cabal con las normas profesionales continúa teniendo importancia, aunque mayor importancia ha cobrado la jerarquización de la transparencia como valor que demandan los inversores y la sociedad en su conjunto, y el fortalecimiento de la calidad o confiabilidad de los estados financieros, para el tema en particular de la profesión. Los lectores de los estados financieros de todos los ámbitos, que utilizan dicha información, demandan hoy claridad, y tienen derecho a un proceso de transparencia que les garantice la verdad de la información que leen. Las empresas y profesionales del área contable tienen hoy mayor responsabilidad y obligación de contribuir hacia el fortalecimiento de dicha calidad.

El ejemplo tomado de la revista *The CPA Journal* nos marca una tendencia, que comenzó hace cinco años con la promulgación de la Ley Sarbanes Oxley en Estados Unidos, en Julio de 2002, con el objetivo de mejorar la confiabilidad y transparencia de la información financiera que publican las empresas que cotizan públicamente en los mercados de valores de los Estados Unidos. El efecto e influencia que tuvo dicha Ley, cambió la profesión contable en los Estados Unidos, particularmente los estándares de auditoría, donde ha tomado importancia el organismo PCAOB (Public Company Accounting Oversight Board) creado por dicha Ley, para emitir las normas de auditoría que lideran hoy la práctica de auditoría externa en las empresas que cotizan públicamente. Siguiendo dicha tendencia, el AICPA (American Institute of Certified Public Accountants), ha venido desarrollando normas muy alineadas con la tendencia y normas del PCAOB, aunque para el caso, aplicadas al resto de las empresas que no cotizan sus acciones o deuda públicamente.

La Ley Sarbanes Oxley es ni más ni menos que una Ley que intenta combatir el fraude y ahora sí, les digo que el artículo que intentaré desarrollar se centra en los aspectos técnicos de la metodología y ciencia forense que investiga el fraude desde la perspectiva del especialista forense, haciendo por momentos algunas comparaciones con la perspectiva del auditor externo.

Para ello, formulamos las siguientes preguntas:

- ¿Qué son los procedimientos forenses?
- ¿En qué se diferencian los procedimientos forenses de los procedimientos de auditoría?

Comenzaremos a responder estas preguntas a través de las definiciones de los procedimientos forenses más utilizados por los especialistas en fraude. Los exámenes o investigaciones forenses se realizan con el fin de investigar y confirmar la existencia de fraude. Los objetivos y métodos empleados por los auditores externos en sus auditorías de los estados financieros en relación con las investigaciones forenses son en general diferentes. ☒

Los estándares profesionales que deben seguir y respetar los auditores externos en los Estados Unidos para conducir una auditoría de estados financieros o una investigación de fraude, también son diferentes. Por ejemplo, el AICPA tiene estándares para guiar el trabajo de aquellos contadores que investigan el fraude, los cuales se describen en el documento "AICPA Consulting Services Special Report 03-1, *Litigation Services and Applicable Professional Standards*." Los profesionales que desarrollan tareas de auditoría externa siguen los estándares comúnmente denominados GAAS (Generally Accepted Auditing Standards).

¿Qué son los procedimientos forenses?

Los procedimientos forenses involucran la recolección sistemática de datos o evidencias mediante la aplicación de técnicas de investigación reconocidas por la profesión, y que llegado el caso guardan características de calidad que permite que puedan ser presentadas ante la justicia.

Un *especialista forense*, es un individuo que cuenta con formación y experiencia en una o más disciplinas que pueden ser utilizadas en la ciencia forense. Las disciplinas que normalmente pueden aplicarse incluyen: contabilidad, auditoría, fraude, abogacía, sistemas informáticos y otras tecnologías. Los servicios de *contabilidad forense* normalmente involucran la aplicación de habilidades especiales en contabilidad, auditoría, finanzas, métodos cuantitativos, algunas áreas de las leyes e investigación, y habilidades investigativas para recolectar, analizar y evaluar evidencias e interpretar y comunicar los hallazgos. Estas habilidades pueden encontrarse en un servicio de assurance brindado por un profesional de auditoría externa, más conocido como auditoría para dictaminar una opinión independiente, o en un servicio de consultoría.

A los efectos del presente, los servicios contables forenses involucran ambas acciones, (1) litigar e (2) investigar, aunque entendiendo que en cuanto respecta a litigar, el principal rol del especialista forense es el de apoyo y colaboración en la investigación del fraude y la generación de las evidencias probatorias.

Los servicios que involucran litigar definen entonces el perfil del especialista forense como un experto o consultor y consisten en la provisión de servicios para llevar adelante juicios que se estén llevando a cabo o potenciales, en relación con la resolución de conflictos entre partes.

Estos servicios pueden involucrar la función de testigos expertos en la materia, servicios de consultoría u otros servicios.

Si se utiliza a un especialista forense en una auditoría de estados financieros, pueden surgir algunas dudas en relación con la definición de una investigación.

Se define a una *investigación* como el proceso de recolección de evidencias y testimonios para resolver alegatos de actividad ilícita, incluyendo denuncias de fraude. Una auditoría de estados financieros puede llevar a una investigación de fraude si se sospecha la ocurrencia de irregularidades o se descubren las mismas.

El auditor externo no se encuentra en una posición de iniciar una investigación. Lo que sí tiene es la obligación y responsabilidad de informar su conocimiento o descubrimiento de indicios de fraude a aquellos individuos dentro de la compañía que tienen la responsabilidad de ejercer el gobierno corporativo, como ser el cuerpo colegiado que cumple la función del comité de auditoría, la junta de directores en ausencia de constitución del primero, o su equivalente.

La investigación forense podrá o no incluir al auditor externo pero seguramente incluirá a un especialista forense. Estos especialistas generalmente están entrenados en el uso de las técnicas de investigación. Con una descripción general de estas técnicas intentaremos responder entonces la pregunta ¿Qué son los procedimientos forenses?

¿Cuáles son las técnicas de investigación forense?

Existen al momento siete técnicas reconocidas por los especialistas en la investigación forense del fraude.

Examen de documentos públicos e investigación de antecedentes

Al comienzo de una investigación el especialista forense puede llevar a cabo personalmente o contratar a otro especialista para que realice una investigación de antecedentes de un negocio, de sus dueños, de los empleados, de las partes relacionadas, sus competidores, y de cualquier otro objetivo de la investigación. El proceso continúa a medida que aparece o se descubre nueva información, o se identifican nuevas personas que ameriten ser investigadas.

Una investigación de antecedentes puede identificar información de valor actual, valor histórico u otra información relevante que sea de interés para el especialista forense. Dicha información puede incluir tanto registros de propiedad de inmuebles como activos personales, registros de negocios o sociedades, registros comerciales, criminales, y hasta operaciones bursátiles de la gerencia o directores de las compañías.

Mediante la revisión de estos registros de carácter público el investigador forense podría llegar a comprender las motivaciones posibles, y los incentivos o presiones para ejecutar un fraude. Por ejemplo, el especialista forense puede llegar a descubrir actividades bursátiles del tipo *insider trading*, que ponen en ventaja a un inversionista que cuenta con información clave en el momento oportuno y la aprovecha, transacciones con partes relacionadas, negocios que sean de propiedad o controlados por individuos bajo investigación, o que pudieran sugerir la existencia de conflictos de intereses.

Entrevistas de personas con conocimientos especializados

El propósito principal de una entrevista es recolectar evidencias e información suministradas por testigos. La entrevista puede desarrollarse mediante una investigación. En cada entrevista sucesiva el especialista en fraude obtiene información sobre el testigo, el objeto de la investigación, y el objetivo de la investigación. Como resultado del proceso de entrevistas, la información que se obtenga puede derivar en nuevas pistas y áreas a investigar.

También pueden identificarse nuevos registros y testigos de valor para la investigación.

Fuentes confidenciales

En casi toda organización existen individuos con deseos de colaborar compartiendo información, si la organización puede garantizar el carácter anónimo de la fuente. En muchos casos, se utilizan canales de denuncias implementados para uso de los empleados o partes externas, o se recibe correspondencia anónima. Además, algunos ex empleados pueden brindar valiosa información valiosa al momento de una entrevista de egreso laboral.

Una fuente confidencial de información puede también tener motivos ocultos para brindar información. Ex esposas, socios comerciales, empleados, vecinos, o amigos pueden conocer información aunque las razones detrás de la colaboración que pudieran prestar pueden resultar ambiguas, o responder a sus propias motivaciones, más que al objetivo de una investigación. La fuente confidencial puede proveer información con la intención de desacreditar o humillar al objeto de la investigación. El especialista forense debe evaluar el beneficio de confiar en la información versus el riesgo de daño potencial si se comprobara más tarde que la información resulta falsa. Un especialista forense que sea prudente en el ejercicio profesional debe mantenerse escéptico ante la información que le brindan distintas fuentes e intentar corroborar la información suministrada por los informantes o fuentes confidenciales, en la medida de las posibilidades.

El especialista forense no debe prometer jamás a un testigo o una fuente de información la confidencialidad absoluta ya que pueden existir instancias judiciales en un proceso posterior que demanden información que revele la fuente.

Análisis de evidencia física o electrónica

El especialista forense tiene una variedad de herramientas a su disposición para analizar evidencia física. Para esto puede aplicar un análisis de huellas dactilares, analizar si existe falsificación de firmas, y falsificación o alteración de documentación. Existen además aplicativos informáticos que permiten la ejecución de procedimientos de investigación como copiado de disco rígido, "disk imaging", análisis de información financiera y uso o abuso de la computadora.

Los especialistas forenses cuentan con la habilidad de recuperar archivos electrónicos y documentos que hayan sido borrados. Además, cuentan con experiencia aplicando la tecnología informática para analizar un importante número de transacciones, extraer muestras estadísticas, formatear datos, aplicarles rutinas o procedimientos, y examinar asientos contables con el fin de identificar posibles señales de alteración que pudieran afectar los estados financieros.

Surveillance físico y electrónico

El *Surveillance* o seguimiento y monitoreo se utiliza principalmente para investigar el movimiento de los individuos. La misma técnica podría ser utilizada por el especialista forense para monitorear lugares u objetos, como el área de despachos de un depósito, luego del horario habitual de carga y descarga de la compañía, y para determinar de este modo si existen movimientos no autorizados de mercaderías o bienes de la compañía. También podría recomendarse a la compañía la instalación de cámaras de seguridad para determinar si

recomendarse a la compañía la instalación de cámaras de seguridad para determinar si existen movimientos anormales en áreas de riesgo de la compañía como los depósitos de inventarios, cajas de efectivo como en los bancos, el área de tesorería u otras áreas.

Operaciones encubiertas

Normalmente las fuerzas de seguridad o inteligencia de los estados utilizan la modalidad de operaciones encubiertas para recolectar información o evidencia. Los investigadores privados, en algunas circunstancias, también podrían utilizar esta técnica. Mediante el contacto directo entre el profesional encubierto y los individuos sospechosos, se puede obtener evidencia crucial de la fuente principal que aporte los detalles e información que sirvan para esclarecer casos de fraude. En muchas circunstancias, el especialista forense no participaría él mismo de esta técnica, aunque podría recomendar a un cliente la metodología, si fuera efectiva a los fines de una investigación. No obstante, se han dado casos de especialistas forenses que se han puesto en el rol de empleado o contratista “encubierto”, para acercarse a los sospechosos de cometer un fraude e identificar y descubrir la documentación necesaria para lograr la evidencia probatoria.

Análisis de transacciones financieras

El conocimiento especializado del profesional forense resulta invaluable a la hora de diseñar y aplicar procedimientos analíticos sobre transacciones financieras. Algunos ejemplos de esto abarcan desde asientos contables manuales que no obedecen a operaciones legítimas del negocio, el cálculo de ratios comparativos para analizar tendencias en el negocio, o la revisión de otros esquemas de contabilización que obedezcan a acciones de grupos o áreas de la compañía. Además, tanto proveedores como empleados ficticios de la compañía podrían ser descubiertos mediante la revisión de las transacciones, identificándose pagos indebidos o sueldos ficticios.

¿En qué se diferencian los procedimientos forenses de los procedimientos de auditoría?

El empleo sistemático de procedimientos forenses a menudo puede descubrir evidencia que puede resultar diferente de aquella evidencia que se descubre mediante la aplicación de los procedimientos de auditoría definidos por la normativa del AICPA. Dicha evidencia se detalla en la norma AU Sections 326, *Evidential Matter* (AICPA, *Professional Standards*, vol. 1, AU sec. 326), y 329, *Analytical Procedures* (AICPA, *Professional Standards*, vol. 1, AU sec. 329), e incluye lo siguiente:

1. Documentación (por ejemplo, el examen de facturas o extractos bancarios)
2. Indagación (por ejemplo, entrevista a empleados del cliente o a la gerencia)
3. Confirmación (por ejemplo, obtener representaciones escritas de los clientes de la compañía acerca de los saldos que le deben a la misma)
4. Examen físico (por ejemplo, la inspección de inventarios o activos fijos)
5. Re-ejecución (por ejemplo, el recálculo de los cargos por amortización)
6. Observación (por ejemplo, observar como personal del cliente sigue ciertos procedimientos de control específicos)
7. Procedimientos analíticos (por ejemplo, calcular ratios financieros y compararlos contra un estándar esperable o *benchmark*)

Los especialistas forenses también tienen experiencia en la recolección, presentación, y preservación de evidencia que pudiera ser presentada en juicio.

El rol del especialista forense es diferente entonces al rol del auditor tradicional. El especialista forense cuenta con ciertas habilidades para detectar el fraude. Puede desarrollar un rol importante para asistir al comité de auditoría, al auditor externo, auditor interno, abogados, profesionales de entes reguladores, y otros.



Autor:

Daniel Gustavo Chalupowicz - CPN - UBA

Bachelor of Science in Accounting, Brooklyn College / CUNY - Estados Unidos
Master en International Business, Universidad de Belgrano conjuntamente con Ecole Nationale Des Ponts Et Chaussees – Francia
CPA - Certified Public Accountant
CIA - Certified Internal Auditor
Miembro de ACFE - Association of Certified Fraud Examiners
Internal Audit Manager SKF Argentina S.A. (Empresa Industrial Sueca)
ex consultor de BDO-Becher
Autor de obras y artículos vinculados a la profesión.



☒

PREOCUPACIONES POR LAS INSPECCIONES EN LOS ESTUDIOS DE AUDITORÍA QUE IMPACTAN SOBRE CONTROLES DE CALIDAD.☒

☒

☒

Cumpliendo con su palabra, el PCAOB ha comenzado a revelar las deficiencias halladas durante su rutina de inspecciones a las firmas de auditoría que no tenían adecuadamente adaptadas sus revisiones a los requerimientos de dicho organismo. Recordemos que tenían un plazo de un año para adaptar sus controles al realizar su trabajo.☒

☒

De la lista de los estudios ya inspeccionados existen 6 de los calificados como “pequeños”, cuyos informes de la inspección han sido modificados para incluir nueva información. Asimismo, existía una “parte II” en estos reportes de inspección que no habían sido mostrados al público interesado y ahora ya es información pública. Esta parte II de los informes de inspección se direcciona al control de calidad que podría necesitar atención dentro de una firma de auditoría.☒

☒

Lo que ha sucedido es que el PCAOB dio un año a los Estudios para subsanar estas observaciones críticas. En aquellos casos que no haya podido hacerlo, la información con las debilidades se publicó.☒

☒

Por ejemplo en uno de estos estudios, el PCAOB cuestionó ☒

- a) su sistema de control de calidad que no asegura en forma razonable el cumplimiento de las normas de independencia del auditor.☒
- b) Falta de adecuada comunicación con los Comités de Auditoría de sus clientes.☒

En este ejemplo, el estudio en cuestión tenía en el 2005 11 profesionales y 2 compañías listadas en NYSE. Y la firma de auditoría no pudo probar en contrario dichas observaciones con una “carta de comentarios” que requiere el PCAOB en estos casos.☒

☒

Qué hace el PCAOB luego de publicar estas respuestas?. Los agregados a los reportes (“amendments”) de los pequeños estudios se focalizan en:☒

- Intentar clasificar o estratificar los estudios públicos en niveles similares
- Dejar planteada la discusión en cuanto a los principales inconvenientes comparables, tales como: documentación del trabajo, revisiones por parte de un socio concurrente, seguimiento de las debilidades detectadas, entre otros problemas.

☒

El vocero del PCAOB manifestó que existen aún reportes con respuestas que aún no han sido agregadas públicamente.☒

☒

☒

☒

☒ (*) Extractado de sarbaneSOXley (BDO Becher & Asociados)☒

☒

Autor:

Carlos Fernando Rozen.

El Autor es Socio de BDO-Becher & Asoc. en las prácticas de Auditoría Interna y Mejora de Procesos.☒

☒
☒
☒