

La función del Auditor en el dilema ético de Goldman Sachs

Por Pablo G. Fudim (CPA; CIA; QAS)*

A lo largo de la historia de la humanidad, los seres humanos se apoyan en máximas y paradigmas generalmente aceptados (creencias incorporadas generalmente durante nuestra primera etapa de vida que se aceptan como verdaderas o falsas sin ponerla a prueba de un nuevo análisis), que la realidad y el día a día se esmeran en derribar.

Quisiera hoy centrarme en el siguiente paradigma: una Entidad Financiera debe generar valor para sus clientes; entre otros, principalmente el valor de la confianza, del interés mutuo y de la seguridad. No es mi intención enumerar la variedad de instrumentos de control que los auditores evaluamos a diario que confluyen para generar estos valores. Únicamente me detendré en una cláusula del código de ética de Goldman Sachs (GS), uno de los grupos de inversión más grandes del mundo.

En la sección II, la **cláusula “C” Fair Dealing** (negociando lealmente o limpiamente) textualmente indica: “Tenemos una historia de éxito a través de la competencia en negocios honestos. No buscamos ventajas competitivas a través de prácticas comerciales ilegales o no éticas. Cada empleado y administrador debe esforzarse por tratar de manera justa a los clientes de la empresa, los servicios de proveedores, competidores y empleados. Ningún empleado o director debe tener ventaja injusta ante cualquier persona mediante la manipulación, ocultamiento, abuso de información, la tergiversación de hechos materiales, o cualquier otra práctica desleal.”²

En nuestra función de auditoría, si realizáramos pruebas y procedimientos para observar el cumplimiento de esta norma, tal vez comenzaríamos con el diseño del producto, sus contratos, cifras, ratios y legajos de clientes que compraron el complejo CDO sintético llamado **Abacus 2007-AC1** diseñado por Paulson & Company (un vehículo de inversión compuesto por lotes de títulos hipotecarios). Debemos destacar que en una transacción con un CDO sintético se necesitan dos partes que adopten **puntos de vista opuestos**. La parte que apuesta “largo” obtiene beneficios si aumenta el valor de los valores subyacentes; la parte que apuesta “corto” gana si caen. Cada parte hace su apuesta y, efectivamente, las pérdidas del perdedor se convierten en las ganancias del ganador.

Como consecuencia de dicho acuerdo, los inversores (clientes de Goldman & Sachs) perdieron alrededor de U\$1.000 millones, cifra que efectivamente coincide con los beneficios obtenidos simultáneamente por Paulson & Company³, un fondo de inversión colaborador de Goldman que apostaba por el colapso de la burbuja inmobiliaria y necesitaba una contraparte para su CDO **Abacus 2007-AC1**.

Ante la evidencia recabada y nuestras inefables pruebas de auditoría desarrolladas los auditores debemos ponernos en el lugar del cliente y ver de qué forma se promocionó y vendió el producto (**Abacus 2007-AC1**). Probablemente nos encontremos con falsas promesas, asesoramientos incorrectos, o incumplimiento del código de ética y su **cláusula “C” Fair Dealing**, lo cual nos recordará la actuación de algunos Bancos Internacionales, que vendieron títulos de deuda de Argentina en el año 2000, Fondos de Inversión **Madoff** durante los últimos diez años o títulos de Grecia el presente año.

Tras este análisis primario, volvamos al paradigma del inicio, y jugando el rol de ejecutivos de Goldman Sachs (GS) para plantearnos lo siguiente:

- Estoy defendiendo los intereses de mis clientes.....
- Ellos poseen la información suficiente para poder determinar si su adquisición es buena y

redituable en el largo plazo.....

- Estoy invirtiendo junto a ellos, es decir que mi corporación también invierte en ese producto.
- O sólo defiendo el interés de mi compañía intermediando productos defectuosos o malos con el fin de cobrar comisiones.....
- Soy un asesor de confianza, pero al mismo tiempo debo invertir sólo en mi propio beneficio.....
- Mis intereses y beneficios propios están por delante de los intereses de mis clientes.....

Hoy día, finalmente nos encontramos con que la reputación de la empresa Goldman Sachs se empieza a cuestionar, a raíz de la demanda por fraude presentada por la SEC (US Securities and Exchange Commission).

Leeremos notas y comentarios en los periódicos internacionales sobre este asunto, millones de hojas se consumirán en defender o atacar a Goldman & Sachs. Será la hora de meditar, definir y rediseñar los objetivos estratégicos de las Entidades Financieras, el por qué de su existencia, y su función para la sociedad.

También habrá espacio para analizar la función del auditor que, tras culminar su arduo trabajo y elaborar el informe final, no debería cargar con el estigma de que la culpa la tiene “el mensajero”, en vez del gestor y esperar concienzudamente su telegrama de despido, por los servicios prestados.

¹Fue fundado en 1869, durante la crisis financiera de Estados Unidos (2008) y ante la posibilidad de afrontar la bancarrota, GS recibió autorización de la Reserva Federal (FED) para dejar de ser un banco de inversión y convertirse en un banco comercial.

²Traducción del Autor <http://www2.goldmansachs.com/our-firm/investors/corporate-governance/corporate-governance-documents/bus-cond-ethics.pdf>

³<http://online.wsj.com/article/SB127177454076979979.html>

(*) El autor es Contador Público (UBA) posee una Maestría en Inteligencia y Estrategia (Universidad Nacional de la Plata-Escuela Nacional de Inteligencia), es CIA - Certified Internal Auditor (Instituto de Auditores Internos; IIA) es QAR Quality Assurance Reviewer (Instituto de Auditores Internos; IIA) y tiene un Postgrado en Reglas Internacionales contra la Corrupción (Universidad Católica Argentina). Actualmente es Consultor Independiente contratado por varios proyectos Anticorrupción en Latino América, financiados por USAID. ExGerente de Auditoría Interna IBGSA., Ex Gerente Senior de la consultora IFPC-IGI, Ex Consultor Senior de KPMG entre otros, lleva más de 20 años en la Actividad de Evaluación de Controles y Riesgos, como así también en la prosecución de Fraudes y casos de Corrupción tanto gubernamental como privada.

La relación entre el Directorio y el Responsable de Ética y Compliance

Carlos Fernando Rozen - Socio de BDO – RAS (Risk Advisory Services)

En abril de 2010 la Sociedad de Compliance y Ética en EEUU (Society of Corporate Compliance and Ethics) y la Asociación de Compliance en temas de cuidados de la Salud (Health Care Compliance Association) lanzaron una muy interesante encuesta referida a la forma de relacionamiento entre el cuerpo directivo de una organización y el responsable de cumplimiento y ética.

La adecuada relación entre el Directorio y el CECO (chief ethics and compliance officer o responsable de ética y cumplimiento) es crítica para el funcionamiento eficaz de un programa de cumplimiento. Sin acceso a la alta dirección el responsable de compliance se vería impedido en sus esfuerzos por prevenir, identificar y corregir las irregularidades vinculadas al “incumplimiento”, en especial si el senior management hiciera caso omiso a la legislación vigente o al respeto por las políticas corporativas.

Se espera que cuerpo de directores efectúe un razonable ejercicio de vigilancia sobre la implementación y efectividad del programa de ética y cumplimiento. Sin esa vigilancia la compañía podría tener que hacer frente a penalidades por irregularidades cada vez que sean advertidas o descubiertas.

Aquellas organizaciones que implementan un efectivo programa de ética y cumplimiento y lo demuestren podrían tener determinados beneficios en los EEUU según varios proyectos presentados en el Congreso de dicho país.

Para evaluar el nivel de interacción entre la junta directiva y el equipo de compliance, se realizó una encuesta en los EEUU entre los profesionales dedicados a cumplimiento y ética, pertenecientes a organizaciones públicas y privadas, con y sin fin de lucro. 481 respuestas fueron obtenidas. Presumiblemente por el alto desarrollo de las regulaciones en la industria de la salud, aproximadamente las tres cuartas partes de las respuestas procedían de dicho sector.

A pesar de que hoy se está hablando de la conveniencia de integrar gestión de riesgos, gobierno corporativo y cumplimiento (enfoque mejor conocido como “GRC” – Governance, Risk & Compliance), y a pesar de los fuertes requerimientos de la normativa Sarbanes-Oxley (SOX) referidos a un control interno sobre el reporte financiero más estricto y certificado, lo cierto es que no todas las organizaciones lo han podido lograr, y muchas ni siquiera lo tienen en agenda.

Los resultados de la encuesta realizada entre los profesionales responsables de ética y cumplimiento revelan que los miembros del directorio, e incluso los directores generales, tienen poco contacto con el responsable de compliance. Esto podría plantear un riesgo significativo para las empresas en su intento de poner en práctica programas de cumplimiento eficaces.

Aspectos a Considerar al Momento de Definir un Apropiado Esquema de Segregación de Funciones

Por Javier Klus

Encontrarán en este artículo una breve descripción de los aspectos fundamentales que deben ser considerados al momento de encarar un proceso de análisis de Segregación de Funciones.

Uno de los temas más comprometidos al momento de encarar una revisión de control interno es el capítulo relacionado con Segregación de Funciones. Este aspecto no es menor a la hora de considerar el marco de control interno de una compañía, básicamente por el carácter general que tiene la definición de Segregación de Funciones dentro de todo el esquema de control. ¿Qué significa esto? Que la Segregación de Funciones no tiene un impacto directo sobre un control y/o sector en particular, sino que afecta múltiples ciclos del negocio.

No obstante ello, es necesario tener en cuenta algunos aspectos iniciales de comprensión antes de encarar el tema. Cuando hablamos de Segregación de Funciones muchas veces tendemos a considerar dos conceptos, relacionados entre sí, pero no similares:

Accesos críticos: Al realizar un análisis de accesos críticos (físicos o lógicos), estamos considerando determinadas actividades cuya importancia o impacto (operativo o financiero), justifican que se encuentren restringidas y asignadas a un número reducido de usuarios con conocimientos del proceso en que tales actividades impactan.

Pongamos un ejemplo para entender el concepto. Una compañía, entre sus varias actividades dentro del ciclo contable, tiene una relacionada con apertura/cierre del período contable. Esta actividad puede registrarse en un sistema de gestión, como una transacción en particular o menú de sistema que permiten ejecutar la misma.

Esta actividad tiene un gran impacto contable para la compañía, dado que si un usuario inexperto abriera los períodos contables y permitiera, por ejemplo, realizar contabilizaciones en un mes anterior al actual, o bien en un año distinto al actual, como riesgo asociado tendríamos la posibilidad de contabilizar operaciones en períodos incorrectos. Contablemente este riesgo esta impactando en la aserción de Corte. Por esta razón, la actividad de Apertura/Cierre de períodos contables debería encontrarse restringida a un número limitado de usuarios, asociados al sector de contabilidad (en principio) y relacionados con el proceso.

Por lo tanto los accesos críticos un aspecto importante cuando consideramos el esquema de segregación de funciones de una compañía, pero su impacto no está directamente relacionado con posibles acciones de fraude, sino más bien con errores (intencionales o no) cuyo impacto podría ser tanto financiero como operativo.

Segregación de Funciones: Comúnmente, cuando hablamos de definir un esquema de segregación de funciones, el concepto que viene a la mente es el análisis de determinada actividad que debe encontrarse separada de otra, dado el riesgo que implica que una misma persona concentre ambas.

El principio básico al momento de definir este esquema, es que las actividades relacionadas con un ciclo en particular deberían encontrarse asignadas a la mayor cantidad de personas posibles, de tal forma que en principio ninguna persona pudiera ejecutar el ciclo completo, o bien la mayoría de las actividades asociadas a ese ciclo. Un ejemplo de este razonamiento

sería el siguiente:

Supongamos que tenemos que encarar el análisis y diseño de segregación de funciones para el ciclo de Compras / Cuentas a Pagar. Dentro de este ciclo podemos estar definiendo las siguientes actividades:

- Generación de la Orden de Compra
- Aprobación de la Orden de Compra
- Recepción de los Bienes Servicios
- Recepción de las Facturas de los Proveedores
- Aprobación de las Facturas de los Proveedores

Bajo un esquema estricto de segregación de funciones todas estas actividades deberían encontrarse asignadas a usuarios distintos, de manera de impedir cualquier tipo de acción que redunde en un fraude para la compañía.

Ahora bien, al momento de definir los pares de incompatibilidades a ser analizadas, también tenemos que tener en cuenta la criticidad de cada par analizado. Esto significa que, dentro del análisis de segregación de funciones, hay casos de incompatibilidades mucho más importantes que otros, y debemos tener entonces ponderados los mismos, dado que el potencial impacto de una determinada incompatibilidad puede diferir dada su criticidad.

Supongamos que hemos definido dos tipos de pares de incompatibilidad:

- El que genera la orden de Compra no puede aprobarla
- El que genera la orden de Compra no puede recibir las facturas

Ambos pares son relevantes, pero si hacemos un análisis más profundo el primer par tiene una mayor criticidad que el segundo.

En el primer caso, dos actividades del ciclo que están relacionadas, dado que una es precedente de la otra, están asociadas al mismo usuario. Si una persona tuviera la posibilidad de Generar las Órdenes de Compra y también aprobarlas, la posibilidad de detectar que las compras realizadas sean correctas, se vería muy comprometida, debido a que las actividades siguiente lo único que aseguran es que la recepción se haya realizado por las cantidades correctas o bien que el proveedor facture las cantidades y precios acordados. Pero en este esquema, el cuestionamiento de si la compra haya sido realizada al proveedor correcto, que lo que se pide realmente se necesite, o bien que los precios acordados sean apropiados, no se estaría detectando.

En el segundo par de incompatibilidad, un usuario podría estar generando Órdenes de Compra (supongamos a un proveedor amigo) y finalmente ingresando la factura del mismo en el sistema, y tal vez evitando chequeos de razonabilidad (precio, cantidad) propios de la función de Cuentas a Pagar. Ahora bien, lo que dicen los libros con respecto a un apropiado esquema de segregación de funciones, es que la función de Compras no debe estar asociada con otras funciones, como ser Cuentas a Pagar. Por otra parte, Cuentas a Pagar no debería estar realizando actividades operativas como ser Generar

Órdenes de Compra. Pero si analizamos este par de incompatibilidad vemos algunos controles asociados que, en caso de que sean realizados por otro usuario, impedirían la realización de cualquier fraude. Veamos cuales son los mismos:

- La función de aprobación de las Ordenes de Compra se encuentra asignada a otra persona, o bien existe una cadena de aprobación: De esta forma, por más que un comprador genere una Orden de Compra en principio no autorizada, debería ser detectada en esta instancia de aprobación;
- La función de recepción de Bienes y Servicios se encuentra asignada a otro usuario: De esta forma las cantidades recibidas deberían ser las exactas o convenidas en la Orden de Compra. Dado la lógica utilizada por la mayoría de los ERP actuales, es casi seguro que si se ingresara una Factura por una cantidad facturada mayor que la recibida, esta factura se bloquearía, requiriendo de esta forma algún tipo de aprobación (a través de una cadena de liberación, etc.);
- La función de Aprobación de facturas se encuentra asignada a otro usuario: de esta forma, por más que el usuario pueda ingresar la factura al sistema, existirá una instancia posterior de análisis y aprobación de la misma.

Como vemos en el ejemplo anterior, la definición de pares de incompatibilidades debe estar acompañada de un análisis de criticidad a los fines de enfocar nuestro esfuerzo de análisis en los pares considerados “críticos”, los cuales tienen un impacto relevante en el marco de control interno.

Otro de los aspectos importantes a considerar, es qué hacer una vez detectada la incompatibilidad. Es importante destacar que la identificación de una incompatibilidad de por sí, no implica que el riesgo se haya materializado. Es más, uno de los aspectos a considerar una vez detectada la incompatibilidad es verificar si efectivamente la actividad fue ejecutada o no. En algunos ERP esto es posible a través de la verificación de las tablas de Log de transacciones, en la cuales podemos verificar si el usuarios, con independencia de poseer acceso a realizar una determinada actividad, efectivamente la realizó. Esto es un aspecto importante a considerar, dado que con este análisis estamos comprobando si el riesgo potencial descrito efectivamente se materializó. Pero con independencia de este análisis, existen otros factores que deben ser considerados, como por ejemplo la existencia de controles manuales dentro del proceso que puedan eliminar el riesgo descrito o bien mitigarlo – Por control mitigante entendemos al control que no elimina en su totalidad el riesgo detectado, pero que lo acota de tal forma que los efectos sean limitados. Por ejemplo, un control de razonabilidad o análisis de Órdenes de Compra por encima de un determinado monto, precisamente cumple esta función. No evita que se generen Órdenes de Compra de forma no autorizada, pero acota el riesgo, dado que las Órdenes de Compra de un monto mayor tendrán un análisis manual de un superior, a través un reporte o instrumento similar.

Como resumen de lo expuesto, en un análisis del esquema de segregación de funciones de una compañía debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Tener en consideración no sólo Segregación de Funciones sino también el acceso a Transacciones críticas;
- Debemos definir la criticidad de los pares de incompatibilidades a fin de concentrar nuestro esfuerzo y análisis en las más críticas;

- Finalmente, a los fines de concluir de forma cierta sobre una incompatibilidad, debemos analizar si la misma efectivamente se materializó, y el grado de cobertura de los controles manuales identificados.