

VIDEOCONFERENCIA

¿Cómo se Audita la

ÉTICA?

NAHUN FRETT

MBA, CIA, CCSA, CPA, CFE

¡Excelencia en Auditoría Interna! ®



FELABAN

*“Vivir en el mundo sin percatarse del significado del mismo
es como deambular por un biblioteca sin tocar sus libros”*

The Secret Teaching of All Age
Tomando del Libro el Símbolo Perdido
Escrito por Dan Brown



Nahun Frett
MBA, CIA, CCSA, CPA, CFE
Excelencia en Auditoría Interna®

Videoconferencia: ¿Cómo se Audita la Ética?

Copyright © Octubre 2011 - Nahun Frett

Todos los Derechos Reservados. Este material técnico fue preparado para ser usado solamente por los participantes de la Videoconferencia, realizada por Felaban el 28 de octubre del 2011.

Prohibida la reproducción total o parcial del mismo por cualquier medio (electrónico, mecánico, magnético, fotocopia u otra forma), sin el permiso previo correspondiente y por escrito por parte del autor. Para comunicarse con Nahun Frett, favor enviar un e-mail a nahun.frett@gmail.com.

1. PRÓLOGO - INTRODUCCIÓN

Los problemas de ética son uno de los más grandes retos que enfrenta la auditoría interna contemporánea. Se ha preguntado usted alguna vez:

¿Qué está pasando con el mundo empresarial?

¿Nos hemos olvidado de la ética y las buenas prácticas de negocio?

¿Cuál es su opinión respecto a los siguientes casos de violación a la Ética?

El fraude y la corrupción disminuyen de forma significativa la capacidad de desarrollo de nuestras organizaciones, distorsionan el sistema de gobierno corporativo y control de las empresas e impide que los objetivos estratégicos de las instituciones sean alcanzados. Pero, más preocupante aún es que la falta de ética, además, de producir enormes pérdidas económicas, limita de forma sustancial la contribución social de las empresas y perjudica no solamente a la entidad donde ocurre la irregularidad, sino, que también afecta a los accionistas, clientes, empleados y a la sociedad en general.

Ante esta nueva realidad del mundo empresarial:

“Uno puede cerrar los ojos, pero no los oídos. Y menos con los que escuchamos la voz de la conciencia” Miguel Retana.

Se espera que auditoría interna, además de analizar los procesos y evaluar los riesgos de negocio, sea capaz de:

- Servir como una red de seguridad para la organización.
- Determinar qué está funcionando bien y que no.
- Decir las cosas como son.
- Dar alerta sobre posibles banderas rojas.
- Descubrir malas conductas corporativas.
- Defender y promover la ética.

2. HACER LO CORRECTO: DILEMA ÉTICO.

“Todos los días deberán hacer frente a asuntos que pondrán a prueba su moralidad. Piensen con detenimiento y, por su bien, hagan lo más adecuado, no lo más fácil”, dijo **Dennis Kozlowski**, presidente del consejo de administración de Tyco, en el discurso que pronunció en la ceremonia de graduación del Saint Anselm College. Al cabo de diecisiete días fue acusado de evasión de impuestos. Por desgracia, tan sólo es un ejemplo más de los muchos escándalos que han sacudido el mundo de los negocios.

Es de todos conocido que los valores éticos son un prerrequisito para el éxito, pero, sin embargo, algo nos sucede en el trayecto. La convicción de cada día ser mejor se van degradando hasta convertirse en compromiso de pagar las cuentas. En lugar de lograr un cambio, logramos un salario. En lugar de mirar hacia adelante, miramos hacia atrás. En lugar de mirar hacia afuera, miramos hacia adentro. Y no nos agrada lo que vemos. Sin importar las circunstancias actúe de forma digna:

“Saber lo que es bueno y no hacerlo es la peor cobardía”
Confucio, filósofo chino, creador del confucianismo

“Siempre haga lo correcto – esto gratificará a algunos y atormentará al resto” Mark Twain, Escritor Norteamericano.



El prócer cubano José Martí nos enseñó que:

“Las cosas buenas se deben hacer sin llamar al universo para que lo vean a uno pasar. Se es bueno por que sí,... y porque allá dentro se siente con un gusto cuando se ha hecho un bien, o se ha dicho algo útil a los demás. Eso es mejor que ser príncipe: es útil”.

Un común denominador en Latinoamérica de los casos de violación a los principios y valores éticos en las empresas, lo represente sin lugar a dudas, la pasividad de los empresarios, gobierno y sociedad frente a muchos de estos casos, no debemos olvidar nunca que:

“Lo único que necesita para que triunfe el mal es que los hombres buenos no hagan nada” Edmund Burke, estadista y filósofo británico.

Los auditores internos tenemos el compromiso de frenar las conductas inapropiadas, convertirnos en un dique de contención, en una barrera protectora; a través de promover la integridad y transparencia en todos los niveles de la organización y creando conciencia acerca de la importancia e impacto de este mal. Indiscutiblemente que para combatir los graves problemas de Ética que afectan a todas las entidades, tenemos la responsabilidad de contestar el llamado:

“El lugar más caliente en el infierno está reservado para quienes, en un período de crisis moral, se mantienen neutrales” Dante, poeta, prosista, teórico de la literatura, filósofo y pensador político italiano.

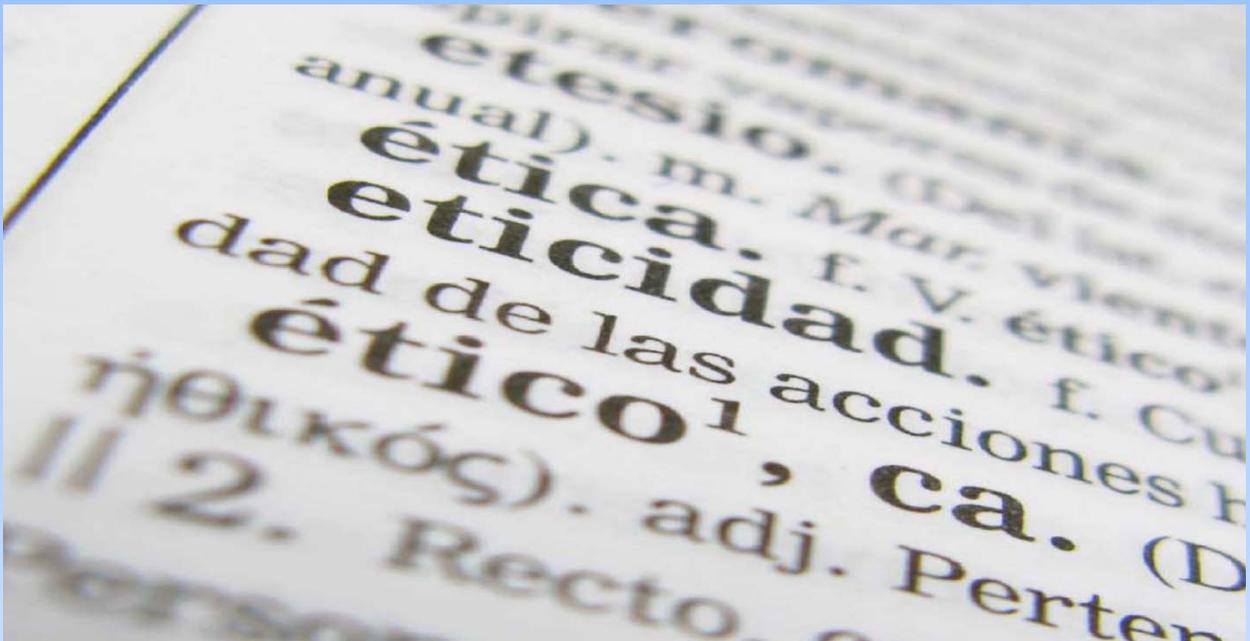
Winston Churchill le decía al pueblo inglés en plena Segunda Guerra Mundial:

“Si cada inglés cumple sola y exclusivamente con su deber, hundiremos al reino”.

Esto significa que no basta con que cada quien cumpla fielmente con sus responsabilidades personales, familiares y laborales, sino que además debemos hacer ese algo más para poder preservar nuestra sociedad y nuestros valores.

Igualmente importante, y aún más importante a la larga, es la creciente necesidad de los Departamentos de Auditoría Interna de volver a lo básico, es fundamental que retornemos a los principios básicos de nuestra profesión, con el objetivo de poder manejar adecuadamente situaciones que afecten la ética, por lo que se hace imperativo el conocer los estándares relacionados con esta importante área de nuestro trabajo.

3. ¿QUÉ ES LA ÉTICA? DEFINICIÓN ÉTICA.



Es común, en esta época escuchar hablar sobre ética, pero es poco lo que sabemos sobre los orígenes y significado de este término. La palabra Ética procede del vocablo ethos que posee dos significados:

El más antiguo de ellos fue 'residencia', 'morada', o 'lugar donde se habita'. Se usó primariamente en poesía, y hacía referencia a los lugares donde viven o crían los animales, a los lugares habituales o propios de ellos, sus madrigueras y sectores de alimentación. Posteriormente este concepto adquirió otro matiz: mantuvo el sentido de 'lugar', pero esta vez no exterior o físico (tal como 'país en el que se vive'), sino interior, entendiéndose esto como una 'actitud interior', que sería el suelo firme, el fundamento del actuar, la raíz de la que brotan todos los actos humanos.

Esta segunda acepción cambia el enfoque desde 'lugar o orada' (carácter geográfico) a una 'disposición' o 'actitud' (carácter psicológico-moral) que estaría en el hombre, en su interior, desde donde emergería hacia fuera (sociedad) en forma de conductas o comportamientos morales.

Ahora bien, Aristóteles fue quien impuso la acepción con la que actual y tradicionalmente se ha encarado y comprendido el concepto Ética. Según este autor significa 'modo de ser' o 'carácter'. Conceptos que se apoyan mutuamente para dar origen a un significado mucho más amplio, de mucho más alcance: 'modo de ser' ha de entenderse como 'forma de vida', la cual se verifica en la adquisición de un 'carácter' particular, que se va apropiando, incorporando a lo largo de la vida.

El otro significado de ethos es 'Carácter', el cual se va adquiriendo, gestando, madurando y ejercitando desde la infancia, es el resultado de los hábitos, de una repetición sistemática y permanente de actos semejantes (de una misma o parecida calidad moral). El ethos entonces es lo creado, lo configurado en y por el hombre, y constituiría su segunda naturaleza. Al mismo tiempo sería la instancia que facilitaría la gestación de nuevos actos que, realizados y reforzados, constituirían nuevos hábitos que enriquecerían el ethos o carácter.

Una característica del ethos, entendido como conjunto de hábitos y maneras de ser del hombre, es su sentido no natural. En efecto, el ethos, según la tradición griega, implica una serie de costumbres adquiridas por hábito y no innatas; el ethos significa una conquista del hombre a lo largo de su vida.

En este sentido, se dice que el ethos constituye una segunda naturaleza; se trata de un conjunto de hábitos de los cuales el hombre se apropia, modificando su naturaleza... Comenta Aristóteles, refiriéndose a las virtudes éticas o morales: las virtudes no nacen en nosotros ni por naturaleza ni contrariamente a la naturaleza, sino que, siendo nosotros naturalmente capaces de recibirlas, las perfeccionamos en nosotros por la costumbre.

La Ética consiste en principios y normas de conducta. En general el uso de la palabra Ética se relaciona con la filosofía de conducta humana y principios de moralidad, enfocado sobre hacer lo correcto o incorrecto. La conducta ética es un elemento esencial del manejo del negocio. Se espera que el personal:

- Realice las actividades con firme integridad.
- Tenga una conducta leal, diligente y honesta.
- Trabaje en un ambiente de respeto, cortesía y justicia.
- Use adecuadamente los recursos de la empresa.
- Evite los conflictos de interés.
- Maneje información confidencial de forma apropiada.
- Cumpla con los acuerdo de negocio pactados

4. ÉTICA DE NEGOCIOS: MITOS Y REALIDADES.

Ahora más que nunca se requieren auditores internos que estén por encima del caos.

Pero existen muchos mitos sobre este tema, los cuales deben ser develados, entre los mitos mas comunes respecto a la ética en los negocios se encuentran:

1. La ética se refiere a sentido común.
2. La ética de negocios es igual a ética personal.
3. Enseñar ética es igual a filosofía moral.
4. La ética no es una disciplina por lo que no puede ser enseñada.
5. La ética es acerca del carácter de los empleados.
6. Muy pocas empresas enfrentan problemas de conductas inapropiadas.
7. Para las compañías pequeñas basta con la integridad de sus dueños.
8. Para tener un ambiente ético es suficiente cumplir con los requerimientos legales.
9. Implementar programas de ética es muy costoso.

Debemos buscar el liderazgo ético, lo cual representa:

1. Ejercitar control de autoridad.
2. Establecer un sistema formal de cumplimiento.
3. Promover la transparencia.
4. Evaluar y gestionar los riesgos.
5. Moverse mucho más allá de contratar personas con sólida moral.
6. Se necesita desarrollar una cultura corporativa fundamentada en valores éticos.
7. Sistema de compensación alineado al rendimiento y los principios organizacionales.
8. Planificación estratégica más que delegar la responsabilidad a los subordinados.
9. La responsabilidad de un buen ambiente ético recae en el nivel más alto, incluyendo a la junta de directores.

5. MÁS ALLÁ DEL CUMPLIMIENTO: DESARROLLO DE UNA CULTURA ÉTICA.

Los hechos han demostrado que las organizaciones experimentan un mejor desempeño cuando se crea una cultura corporativa que exija un comportamiento ejemplar por parte de su personal, un enfoque en el cual todos consideran que hacer lo correcto resulta un buen negocio en vez de solamente cumplir con un requerimiento legal. Tenga presente que los bancos establecen normas éticas solamente como un requerimiento de cumplimiento legal, están a través de esta actitud fomentando un código o estándar de comportamiento mediocre. El cumplimiento es importante (en muchos casos el precio de admisión), pero no es un sustituto para la integridad.

El personal debe demostrar deontología (conjunto de deberes y obligaciones morales que deben cumplir) y accountability (rendición de cuentas, responsabilidad de responder por desempeño de la organización, cuyo objetivo fundamental es promover la transparencia), los cuales son esenciales para el negocio bancario. Garantizar que en todo momento nuestro comportamiento sea legal y a la vez cumpla con los más altos estándares éticos.



Debemos crear una cultura de hacer más de lo requerido por las leyes y regulaciones, desarrollar una ambiente donde las acciones éticas no son opcionales sino mandatorias, esto se logra a través de cuatro pasos fundamentales:

- Establecer un liderazgo ético.
- Desarrollar una obsesión hacia la acción.
- Implementar un sistema efectivo de comunicación y Educación.

Al diseñar manuales de procedimientos, la alta gerencia debe comunicar verbalmente los valores éticos y las normas de comportamiento a los empleados, pero tenga presente que la existencia de un código de conducta escrito y de documentación acreditativa de que los empleados lo han recibido y lo entienden, no constituyen en sí mismas, una garantía de que se esté aplicando, por lo que resulta imprescindible desarrollar un plan de acción para llevar los principios y valores éticos a la práctica.

A. Liderazgo Ético.

“Si tus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más y a convertirse en algo mejor, usted es un líder” John Adams.

Debemos de conocernos a nosotros mismos y el ambiente que nos rodea para lograr que nuestras organizaciones dejen de ser víctima de las circunstancias, del fraude y la corrupción, participar junto al personal en la creación de un ambiente de control interno adecuado. El liderazgo consiste en crear un campo en el que los seres humanos profundicen continuamente su comprensión de la realidad y sean capaces de participar en el despliegue de un mundo mejor. En definitiva, el liderazgo tiene que ver con la creación de nuevas realidades.

El ejemplo constituye la forma más eficaz de transmitir un mensaje a todo el personal respecto al comportamiento ético. Las personas tienden a imitar a sus líderes. El empleado suele desarrollar las mismas actitudes que la alta gerencia en cuanto a lo que está bien y lo que está mal, así como acerca del control interno. El saber que nuestros líderes han actuado correctamente desde un punto de vista ético a la hora de tomar una decisión difícil transmite un mensaje formal a todos los niveles.

Debemos buscar el liderazgo ético, lo cual representa:

1. Ejercitar control de autoridad.
2. Establecer un sistema formal de cumplimiento.
3. Promover la transparencia.
4. Evaluar y gestionar los riesgos.
5. Moverse mucho más allá de contratar personas con sólida moral.
6. Se necesita desarrollar una cultura corporativa fundamentada en valores éticos.
7. Sistema de compensación alineado al rendimiento y los principios organizacionales.
8. Planificación estratégica más que delegar la responsabilidad a los subordinados.
9. La responsabilidad de un buen ambiente ético recae en el nivel más alto, incluyendo a la junta de directores, presidentes y vicepresidentes.
10. Seguimiento por parte de la dirección del desempeño ético a través del uso de un sistema efectivo para medir los avances del proceso.

B. Obsesión Hacia la Acción

“Los Planes son solamente buenas intenciones al menos que no se conviertan inmediatamente en trabajo duro” Peter Drucker

Debemos de estar activamente en llevar acabo únicamente actividades y prácticas que sean legales y éticas, por lo que tenga presenta que los aspectos de una cultura ética altamente eficaz incluyen:

1. Código de Conducta formal, que sea claro y comprensible, y enunciados relacionados, políticas (incluyendo procedimientos que cubran el fraude y la corrupción), y ejemplos específicos de patrones de comportamiento aceptados y conductas inaceptables.
2. Comunicaciones frecuentes y demostraciones de actitudes y comportamientos éticos esperados por parte de líderes.
3. Mecanismos de recompensa (promociones, aumentos salariales y compensaciones) para empleados que ejemplifiquen los valores de la organización y de castigo y hasta retiro para los violadores recurrentes a las normas establecidas.
4. Estrategias explícitas para apoyar y aumentar la cultura ética con programas regulares para actualizar y renovar el compromiso de la organización con una cultura ética.
5. Declaraciones regulares por parte de los empleados, proveedores y clientes, afirmando que conocen los requerimientos de conducta ética para efectuar transacciones de negocios con la organización.
6. Clara delegación de responsabilidades para asegurar que las consecuencias éticas son evaluadas, se brinda consejo confidencial, se investigan las supuestas malas conductas, y los hallazgos son adecuadamente informados.
7. Promovemos una relación profesional de respeto, dignidad y cortesía para clientes, proveedores, partes relacionadas y público en general.
8. Encuestas regulares a los empleados, proveedores y clientes, para determinar el estado del ambiente ético de la organización.
9. Revisiones regulares de los procesos formales e informales dentro de la organización que pudieran crear, potencialmente, presiones y desvíos que debilitarían la cultura ética.
10. Cotejos regulares de referencias y antecedentes como parte de los procedimientos de contratación de empleados, incluyendo pruebas de integridad, análisis de drogas, y medidas similares.

C. Comunicación y Educación

La falta de comportamiento ético es como el cáncer, si no se detecta y ni se trata, en última instancia se convertirá en metástasis y será terminal, por lo que es muy importante el ofrecer al personal, al iniciar sus labores en el puesto, un seminario que trate sobre la ética y los valores en el ambiente de trabajo, la “cultura” y estilos que se desea caractericen al trabajador.

Un aspecto fundamental es la comunicación efectiva de las políticas, establecer y divulgar las medidas disciplinarias y las sanciones que habrán de ser impuestas a los empleados que violen los códigos de comportamiento. No sólo se deben comunicar los valores éticos sino que deben darse directrices específicas respecto a lo que es correcto e incorrecto y reforzarlas con el ejemplo.

Primero, los empleados debe entender porqué la ética es imprescindible en todo lo que ellos hacen, a través de implementar un enfoque creativo para educar a los empleados. Esto comienza con la comunicación de factores vitales respecto a guías, políticas y procedimientos éticos, usando diferentes métodos (email, website, memos, anuncios formales, etc.) en todos los niveles de la organización. No es suficiente con que el presidente ejecutivo del banco envíe un email a todo el personal.

El mensaje acerca del cambio cultural debe iniciarse arriba y metódicamente bajar en cascada a través de toda la organización. Cada vicepresidente, gerente o supervisor debe ayudar a sus subordinados a entender el mensaje a la luz de su contexto específico de trabajo. Las recompensas por cambiar y las consecuencias de la no adopción de una cultura de integridad deben ser bien articuladas y entendidas. Esta fase envuelve incrementar el compromiso emocional de los individuos y del equipo de trabajo para aceptar de forma consistente el comportamiento ético.

Para construir una cultura ética es necesario que el personal obtenga el conocimiento y herramientas necesarias, por lo que es esencial educarlos respecto a tipo de comportamiento es necesario implementar para lograr el cambio organizacional. Cuando los empleados encuentren un área gris deben saber que hacer o por lo menos conocer consultar respecto a la situación. El esfuerzo educativo debe proveer diversos escenarios que muestre posibles violaciones éticas, con la finalidad de extinguir el viejo comportamiento y castigar las inconductas cuando sea necesario.

Ejemplo de un Programa de Educación al personal sobre el Impacto que tiene el fraude y los problemas de control en el negocio:

Banco de Arabia
FINANCIAL & BUSINESS SERVICES

Riesgo, Fraude y Control Interno

Departamento de Auditoría Interna

Banco de Arabia
FINANCIAL & BUSINESS SERVICES

¿Por qué tenemos Control Interno?



- Promover la eficiencia y efectividad
- Obtener información financiera confiable
- Salvaguardar activos y registros
- Fortalecer la adherencia a políticas y procedimientos establecidos

Banco de Arabia
FINANCIAL & BUSINESS SERVICES

Indicadores Riesgos

- Tipo Cliente/Negocio
- Geografía
- Producto/Servicio/Canales Distribución
- Tipo Transacciones

Enfoque de Riesgo basado en cumplimiento

Controles Mitigantes

- Estructura Gobierno
- Políticas & Procedimientos
- Entrenamiento/Comunicación & Advertencias.
- Pruebas Independientes

Ambiente Regulatorio

Banco de Arabia
FINANCIAL & BUSINESS SERVICES

¿Qué es el Fraude?

- Cualquier acto ilegal caracterizado por engaño, ocultación o violación de confianza. Los fraudes son perpetrados por individuos y por organizaciones para obtener dinero, bienes o servicios, para evitar pagos o pérdidas de servicios, o para asegurarse ventajas personales o de negocio.

Tomado de las "Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna" del IIA.

Banco de Arabia
FINANCIAL & BUSINESS SERVICES

El éxito ocurre cuando la oportunidad se encuentra con la preparación.

Fuerzas del Cambio

- Visión Corporativa
- Nuevos Productos & Servicios
- Nuevos requerimientos regulatorios
- Expectativas Regulatorias
- Objetivos Gerenciales
- Necesidades clientes

Claves del Éxito

- Crear que podemos
- Compromiso
- Responsabilidad
- Liderazgo
- Consistencia

5. NUEVO REQUERIMIENTO: PROGRAMA ÉTICO.

Desarrollar un ambiente y una “cultura” que establezca los principios, valores y pautas que deben pernear y prevalecer en nuestras entidades y que sirva de base para todos los demás componentes de los sistemas de control interno, proveyendo la disciplina y estructura requeridas. Eliminar las situaciones y oportunidades que podrían conducir a cometer irregularidades y actos deshonestos.

Inculcar en los empleados valores que conduzcan a un comportamiento ético y moral, y reforzarlos con el buen ejemplo y el compromiso de la alta gerencia.

El primer requisito para desarrollar un ambiente de negocio ético y con valores es la perseverancia, "***La Perseverancia es Acción***". La superestrella de hockey Wayne Gretzky lo expresa así: "***Usted va a errar el cien por ciento de los tiros que deje de lanzar***". Por lo tanto, actúe diariamente y todas las veces que pueda en pro de realizar mejoras sustanciales que promuevan las buenas prácticas de negocio. La conversión de estas metas en realidades se realiza mediante la actividad, y no sólo mediante la reflexión o el pensamiento.

Auditoría interna debe ser una guía en el laberinto, representamos una de las primeras líneas de defensa de las empresas. Necesitamos armas potentes contra el fraude dentro del arsenal de una organización se encuentra la existencia de un programa de ética. La actividad de auditoría interna puede asumir uno entre varios roles diferentes como defensor de la ética. Esos roles pueden ser el de director de ética (ombudsman o medidor, director de cumplimiento, consejero ético de la gerencia, o experto en ética), miembro de un consejo interno de ética, o asesor del ambiente ético de la organización.

Se requiere de un proceso educativo a todos los niveles. Un buen programa de formación personal y profesional, contribuye a desarrollar el comportamiento deseado y a crear el ambiente necesario. Un buen programa sobre ética puede incluir el establecer un currículo que incluya cursos sobre la misión, visión y valores de la entidad, integridad y valores éticos, así como los procedimientos a seguir en el desempeño de las funciones correspondientes a cada puesto. Como parte del programa, se deben ofrecer talleres en los que se trabajen casos que traten sobre situaciones reales que incluyan irregularidades, fraude y comportamiento no ético.

La falta de comportamiento ético es como el cáncer, si no se detecta y ni se trata, en última instancia se convertirá en metástasis y será terminal, por lo que es muy importante el ofrecer al personal, al iniciar sus labores en el puesto, un seminario que trate sobre la ética y los valores en el ambiente de trabajo, la “cultura” y estilos que se desea caractericen al trabajador.

El principal objetivo de los programas de ética, es llevar en vivo la filosofía de la organización a los niveles de línea y operativos.

Un elemento esencial de todo programa de ética es el desarrollo de políticas sobre fraude y conductas inadecuadas.

Diseñar manuales de procedimientos, la alta gerencia debe comunicar verbalmente los valores éticos y las normas de comportamiento a los empleados. La existencia de un código de conducta escrito y de documentación acreditativa de que los empleados lo han recibido y lo entienden, no constituyen en sí mismas, una garantía de que se esté aplicando, pero son elementos fundamentales. Una política de conducta debe incluir:

1. Detalle de actividades prohibidas, incluyendo fraudes en beneficio de la organización.
2. Identificar quiénes deben ser los responsables de realizar las investigaciones de fraude.
3. Requerir a los empleados el reportar prontamente cualquier sospecha sobre malas acciones.
4. Exigir a la gerencia el tomar la responsabilidad en la detección y reporte de fraudes.
5. Todas las investigaciones de fraude deben ser reportadas al comité de auditoría.
6. Investigar todas las denuncias realizadas.
7. Prohibir desquite o venganza a testigos o informantes.

Otro aspecto fundamental es la comunicación efectiva de las políticas, establecer y divulgar las medidas disciplinarias y las sanciones que habrán de ser impuestas a los empleados que violen los códigos de comportamiento. No sólo se deben comunicar los valores éticos sino que deben darse directrices específicas respecto a lo que es correcto e incorrecto y reforzarlas con el ejemplo.

El ejemplo constituye la forma más eficaz de transmitir un mensaje a todo el personal respecto al comportamiento ético. Las personas tienden a imitar a sus líderes. El empleado suele desarrollar las mismas actitudes que la alta gerencia en cuanto a lo que está bien y lo que está mal, así como acerca del control interno. El saber que nuestros líderes han actuado correctamente desde un punto de vista ético a la hora de tomar una decisión difícil transmite un mensaje formal a todos los niveles.

Alguna vez se ha preguntado:

¿por qué fracasan muchos programas de ética?

Durante nuestra revisión debemos de estar alertas a los siguientes puntos clave que todo programa adecuadamente estructurado tienen:

Los principios generales del Código de Ética deben ser parte integral del proceso de planificación estratégica.

Están dirigido a comportamientos específicos.

Poseen un proceso para realizar preguntas y lograr acciones de la gerencia para corregir aparentes debilidades en los procedimientos.

Otros aspectos que el auditor debe tomar en consideración durante la realización de su trabajo:

1. No existe “Tono en el Cumbre”

2. Inconsistencia

Solo se es ético cuando no hay costo

Reglas diferentes para diferentes niveles de empleados.

Las reglas cambian de acuerdo a las circunstancias.

Las reglas nos son obligadas a que se cumplan.

3. Deficiencia en la comunicación y información.

Existencia de programa éticos y código de mejores prácticas de negocio, pero la gente no los conoce ni aplica. No existe forma efectiva para reportar violaciones e irregularidades.

6. Evaluación Ambiente Ético Organización

Como mínimo, la actividad de auditoría interna debe evaluar periódicamente el estado del ambiente ético de la organización y la eficacia de sus estrategias, tácticas, comunicaciones y otros procesos para alcanzar el nivel deseado de cumplimiento legal y ético. Los auditores internos deben evaluar la eficacia de los siguientes aspectos de una cultura ética altamente eficaz y enaltecida:

1. Código de Conducta formal, que sea claro y comprensible, y enunciados relacionados, políticas (incluyendo procedimientos que cubran el fraude y la corrupción), y otras expresiones de aspiración.
2. Comunicaciones frecuentes y demostraciones de actitudes y comportamientos éticos esperados por parte de líderes que ejerzan influencia en la organización.
3. Estrategias explícitas para apoyar y aumentar la cultura ética con programas regulares para actualizar y renovar el compromiso de la organización con una cultura ética.
4. Formas sencillas y diversas para que la gente informe confidencialmente supuestas violaciones al Código o a las políticas, y otros actos de mala conducta.
5. Declaraciones regulares por parte de los empleados, proveedores y clientes, afirmando que conocen los requerimientos de conducta ética para efectuar transacciones de negocios con la organización.
6. Clara delegación de responsabilidades para asegurar que las consecuencias éticas son evaluadas, se brinda consejo confidencial, se investigan las supuestas malas conductas, y los hallazgos son adecuadamente informados.
7. Fácil acceso a oportunidades de aprendizaje que permitan a todos los empleados ser defensores de la ética.
8. Prácticas positivas del personal que alienten a cada empleado a contribuir con el ambiente ético de la organización.
9. Encuestas regulares a los empleados, proveedores y clientes, para determinar el estado del ambiente ético de la organización.
10. Revisiones regulares de los procesos formales e informales dentro de la organización que pudieran crear, potencialmente, presiones y desvíos que debilitarían la cultura ética.
11. Cotejos regulares de referencias y antecedentes como parte de los procedimientos de contratación de empleados, incluyendo pruebas de integridad, análisis de drogas, y medidas similares.

7. CONSEJOS PARA REALIZAR EL TRABAJO: AUDITORIA ÉTICA.

Muchos auditores internos entienden que cada vez que realiza una revisión en una auditoria regular, están evaluando la ética del área o sección bajo revisión, consideran que existe un componente ético en cada trabajo. Adicionalmente, podemos realizar auditorias del programa de ética implementado, las auditorias éticas usan procedimientos similares a una revisión normal: Entrevistas, análisis y revisión de documentos. Los principales aspectos de esta clase de asignación incluyen:

Confirmar que:

1. Existe una cultura ética apropiada establecida por la Junta y que la misma permea toda la organización.
2. Los Directores (administrativos y de operación) asumen su responsabilidad y entienden la importancia que representa la adecuada gestión del riesgo ético.
3. La compañía está completamente alineada en el cumplimiento de valores éticos, políticas y códigos de conducta relevantes, actualizados y apropiados, los cuales sirven de guía para su comportamiento y toma de decisiones en todas las áreas.
4. Estos procedimientos son modificados en base a la experiencia y necesidades.
5. Las amenazas y oportunidades éticas son apropiadamente integradas en el plan estratégico, para verificar que tan bien son los problemas éticos identificados, evaluados y manejados.

A través de preguntar:

1. ¿Es la respuesta de la gerencia ante los asuntos de ética adecuada?
2. ¿Cómo es considerada la información vista y usada en la formulación de respuesta?
3. ¿Cómo indicadores establecidos para monitoreo que puedan detectar amenazas y problemas éticos oportunamente?
4. ¿Qué tan adecuado es el sistema de aseguramiento de la gestión de riesgo ético?
5. ¿Cómo un sistema ético implementado, es regularmente examinado y actualizado y está sujeto a evaluaciones externas?

Respecto a los problemas éticos detectados, los auditores deben:

1. Obtener un entendimiento claro de la naturaleza y alcance de la situación.
2. Analizar el impacto para la compañía en términos financieros, reputación y portafolio de riesgos.
3. Estrategia y plan implementados.
4. Asignación de responsabilidades.
5. Proceso de monitoreo.
6. Opinión, puntos de vista y análisis de las partes interesadas.
7. Investigar porque ocurrió la falla.

A continuación presentamos otros datos e informaciones, que puede ser analizados durante la realización de nuestras pruebas del sistema de ética:

Código de ética y de conducta.

1. Número de seminarios por unidad administrativa con respecto al código de conducta.
2. Número de personas que han participado en los seminarios de código de conducta.
3. Inversión en los programas de divulgación (material de apoyo, medios, etc.).
4. Inversión promedio en los programas de divulgación por persona.

Percepción de los empleados en materia de código de ética y conducta.

5. Número de encuestas aplicadas durante el año en materia de código de ética.
6. Número de encuestas aplicadas durante el año por cada unidad de negocio.
7. Nivel de percepción de la existencia y cumplimiento del código de ética y conducta.
8. Planes estratégicos de acción para mejorar la percepción de los empleados.
9. Niveles de cumplimiento de los planes estratégicos de acción.

Línea de denuncias y seguimiento a hechos reportados.

10. Número de hechos reportados.
11. Número de hechos investigados.
12. Número de casos resueltos.
13. Tiempo promedio de respuesta por hechos reportados.

Proceso de Cumplimiento de Ley.

14. Reportes enviados a los organismos reguladores.
15. Número de demandas, quejas y multas por incumplimiento.
16. Recurrencia de incumplimientos comunes.
17. Impacto financiero producto de los incumplimientos.
18. Provisiones por contingencias.

Capacitación.

19. Existencia del plan anual de adiestramiento.
20. Número de cursos y seminarios dictados.
21. Número de personas que han asistido a cursos y seminarios según el plan.
22. Inversión en capacitación e inversión promedio por persona en adiestramiento.

Respuesta gerencial a las situaciones identificadas.

23. Número de casos reportados para investigaciones (Comité de ética/ riesgo).
24. Tiempo de respuesta a los casos reportados.
25. Número de casos resueltos.

Respuesta gerencial a los hallazgos de auditoría.

26. Número de casos reportados para investigaciones (auditoría/ seguridad).
27. Tiempo de respuesta a los casos reportados.
28. Número de casos resueltos.

Estadísticas de los hechos reportados mediante la línea de denuncias.

29. Número de faltas a la norma de conflicto de interés.
30. Número de faltas a las normativas internas y casos de fraudes internos.
31. Cantidad de casos por incumplimiento al código de ética y conducta.

8. HERRAMIENTA ÚTIL: 20 PREGUNTAS OCEG.



Otra herramienta útil para evaluar el ambiente ético de su organización lo representa el Cuestionario de Cumplimiento, Ética y Gestión de Riesgo de la OCEG (Open Compliance and Ethics Group), compuesto por 20 preguntas, presentado en la Guía de Auditoría Interna de la OCEG emitida en mayo del 2006, las preguntas abarcan las siguientes secciones:

De la pregunta 1 a la 3 - Cultura Organizacional: Determina si la compañía ha realizado los pasos necesarios para garantizar el cumplimiento y la ética y si la Junta Directiva y la alta gerencia contribuyen realmente que la ética sea una parte integral de la cultura de la organización.

De la pregunta 4 a la 5 - Alcance y Estrategia: Evalúa qué tan cuidadosamente son manejados los riesgos potenciales. Lo más importante es la integración de este procesos dentro del sistema de gestión de riesgo de la organización.

De la pregunta 6 a la 8 - Estructura y Recursos: Esta sección está dedicada al programa de ética, representa una evaluación seria del compromiso de la gerencia con el programa implementado por la organización.

De la pregunta 9 a la 14 - Políticas y Entrenamiento: Analiza como es distribuido el Código de Ética, seguido y mantenido actualizado. Adicionalmente evalúa el sistema de entrenamiento de los empleados y otras partes interesadas; y como se le comunica la información respecto a las políticas y procedimientos establecidos a éstos.

De la pregunta 15 a la 18 - Fortalecimiento Interno: Evalúa si la compañía maneja apropiada y consistentemente las violaciones a procedimientos establecidos. Si se le permite ignorar, desobedecer y hasta violar los objetivos y requerimientos establecidos en el programa de ética, podría ser una evidencia que la gerencia no está completamente comprometida con el aseguramiento de una cultura ética.

De la pregunta 19 a la 20 - Mejoramiento Continuo: Sin la existencia de un proceso formal revisión del programa de ética sería difícil que el mismo sea efectivo, eficiente y se mantenga actualizado. Una rutina de monitoreo y un proceso de evaluación con pasos claros para la comunicación de cambios, puede ser la mejor señal de la madurez y eficacia del sistema.

Cultura Organizacional

1. ¿Qué dice su organización respecto al cumplimiento, la ética y los valores en su declaración de misión y visión?
2. ¿Cómo la gerencia y la junta directiva establece “el tono en la cumbre” y comunica el cumplimiento con los valores éticos, la misión y visión de la empresa?
3. ¿Cómo son los empleados convencidos que la organización está seriamente interesada respecto al cumplimiento de las responsabilidades ética?

Alcance y Estrategia

4. ¿Cuál es el alcance del programa ético y cómo es el mismo integrado dentro de la estrategia general del negocio?
5. ¿Cómo se evalúa el riesgo de cumplimiento y ético y cómo este proceso se integra al sistema de gestión de riesgo de la empresa (ERM)?

Estructura y Recursos

6. ¿Qué posición se encarga de supervisar y liderar el cumplimiento con la ética y cuál es el nivel de esta posición en el flujograma de la organización?
7. ¿Cuál es la estructura organizacional del equipo de manejo ético?
8. ¿Cómo son colocados los recursos relativos a las actividades de ética, puede manejarse adecuadamente asuntos significativos que surja?



Políticas y Entrenamiento

9. ¿A quién está dirigido su Código de Conducta y quiénes lo recibe?
10. ¿Cómo se distribuye el Código de Conducta y se confirma que el personal recibe y entiende el mismo?
11. ¿Cuál es el proceso de actualización de las políticas y procedimientos?
12. ¿Puede algún requerimiento del Código de Conducta ser violado, si la respuesta es afirmativa, cual es el procedimiento establecido para hacerlo?
13. ¿Qué tan frecuente y a través de que métodos, comunica la gerencia los valores, misión y visión; y el cumplimiento con la ética?
14. ¿Se provee entrenamientos y se realizan evaluaciones para garantizar que las responsabilidades éticas son entendidas y seguidas y que las destrezas necesarias son enseñadas y aplicadas.

Fortalecimiento Interno

15. ¿Cómo los empleados comunica los problemas respecto a los requerimientos éticos?
16. ¿Cómo son manejados los problemas surgidos y cómo se analizan las fallas de cumplimiento?
17. ¿Qué tan consistentemente y de qué forma se toma acciones en contra de los infractores?
18. ¿Cuál es procedimientos para determinar cuáles asuntos deben ser informados a la Junta Directiva?

Mejoramiento Continuo

19. ¿Cuál es el proceso para verificar el cumplimiento efectivo del programa de ética?
20. ¿Emplea la compañía una firma externa o consultores para auditar los elementos del programa de ética?

Por último tenga presente que:

La auditoría interna no es un negocio sino una profesión digna. Así como un buen médico, un auditor debe poner los intereses de su cliente primero, conducirse de manera diligente y de forma ética.

9. Dos Valores: Integridad y Carácter.

Ética y corrupción son dos conceptos que se contraponen como las dos caras de una moneda, donde está presente una no puede existir la otra. La ética está constituida por un conjunto de valores morales que permiten a la persona adoptar decisiones y determinar un comportamiento apropiado. La conducta ética es necesaria para que una sociedad funcione en forma ordenada, en efecto, la necesidad de la ética en la sociedad es tan importante que muchos valores éticos comunes se incluyen en las leyes, sin embargo, existen valores éticos de corte más abstracto, como la integridad, por ejemplo, que son difíciles de recoger por la normativa, pero que forman parte de nuestro entorno ético.

La credibilidad se asienta en la integridad. Los auditores internos "de alto rendimiento" saben que, en el mundo laboral, la confianza consiste en permitir que la gente conozca nuestros valores, principios, intenciones y sentimientos, y en comportarnos en consonancia con ellos. Lamentablemente, la integridad es en la actualidad un producto perecedero. Los patrones morales se desmoronan en un mundo a la caza del dinero fácil y los atajos hacia el éxito.

Basarse en principios implica aferrarse con firmeza a los que se cree correcto: ***¿Cuán firmemente están plantados sus pies?*** La integridad incluye responsabilidad y férrea adhesión a valores y creencias. Su antítesis es la indiferencia: no expresar o defender aquello que creemos. ***“La integridad significa que usted hace lo que hace porque es correcto y no solo por estar de moda o por ser políticamente adecuado. Una vida de principios, de no sucumbir ante las seductoras sirenas de una moral fácil, siempre prevalece”***. D. Wailey.

En matemáticas, un entero es un número que no es divisible en fracciones. De igual modo, un hombre de integridad no es divisible de sí mismo. No cree una cosa y dice otra; por tanto, no está en conflicto con sus propios principios. Hoy por hoy, y siempre, lo único que nos asegura la supervivencia es la firme integridad del personal de la empresa.

El millonario filántropo Andrew Carnegie afirmó: ***“Un negocio rara vez se engrandece, a menos que se base en la más estricta integridad”***. Esto se aplica a cualquier esfuerzo. Sólo hay un norte verdadero. Si su brújula está señalando cualquier otra dirección, su equipo está yendo por el camino equivocado. Una brújula moral da integridad a la visión. Ayuda a todas las personas de la organización a revisar sus motivaciones y a asegurarse de que están trabajando por las razones correctas.

Carácter.

John Morley observó: ***“Ningún hombre puede escalar más allá de las limitaciones de su carácter”.***

Todos los días vive según sus valores. Sé una persona con carácter, sé una persona digna. Desarrolla la convicción de dos grandes líderes: ***“Ayúdame Señor a decir la verdad delante de los fuertes. Y a no decir mentiras para ganarme el aplauso de los débiles”.*** Mahatma Gandhi, líder nacionalista indio. ***Nunca niegues tu propia experiencia y convicciones por mantener la paz y la calma.*** Dag Hammarskjold, Hombre de Estado y Premio Nobel de la Paz. Nuestro nuevo mantra debe ser: ***“Descubrir la verdad y actuar en consecuencia”.***

Cuando un auditor interno posee un carácter firme, las personas de la organización confían en él y en su capacidad de emplear su potencial. El carácter es más que hablar, cualquiera puede *decir* que tiene integridad, pero la acción es el indicador real del carácter. Tu carácter determina quién eres. Lo que eres determina lo que ves. Y lo que ves determina lo que haces. Es por eso que nunca se puede separar el carácter de una persona de sus acciones.

El carácter es una elección. Hay muchas cosas en la vida sobre las que no tenemos control. No podemos escoger a nuestros padres. No podemos seleccionar el lugar ni circunstancias de nuestro nacimiento y crecimiento. No podemos seleccionar nuestros talentos o nuestro coeficiente de inteligencia. Pero sí podemos escoger nuestro carácter. En realidad, el carácter lo estamos creando cada vez que hacemos una elección; evadir o confrontar una situación difícil, doblegarnos ante la verdad o mantenernos bajo el peso de ella, tomar el dinero fácil o pagar el precio. A medida que vivimos y hacemos decisiones, estamos formando nuestro carácter.

Carácter, respecto, responsabilidad y honestidad son los valores fundamentales que deben primar en el trabajo diario de los auditores internos, que representan la piedra angular que guíe como una brújula el norte de hacia donde debemos dirigirnos, necesitamos tener coraje para tomar riesgo y aceptar responsabilidad, buscar la verdad y defender lo correcto, callar a los cínicos y saboteadores, ser humilde, escuchar, aprender y creer.

10. CONCLUSIÓN: DAR UN PASO AL FRENTE.

Nuestro compromiso con nuestras organizaciones y con la sociedad en general requiere que nuestros auditores sean:

- Personas con gran integridad, comprometidos con el desarrollo de una organización perdurable.
- Auténticos líderes que posean un profundo sentido de propósito y que sean fieles a sus valores principales.
- Profesionales con el coraje para ayudar a su empresa a cumplir con los requerimientos y normas éticas, que contribuyan diariamente a fortalecer las buenas prácticas de negocio.

Sin lugar a dudas, las organizaciones con fuertes valores éticos y buen ambiente de control funcionan mejor, por lo que nuestro enfoque debe pasarse en cubrir los siguientes aspectos:

- Examinar el Programa Ético implementado.
- Ponderar el Riesgo de Fraude.
- Evaluar el Ambiente Interno y cultura organizacional, a través del uso de auto-evaluación: Encuestas o cuestionarios y Talleres o workshops
- Implementar los Servicios de Consultoría.
 - Ayudar en proyectos específicos:
Implementación de Líneas Éticas - Hot lines.
Fortalecimiento del sistema de Gobierno Corporativo.
Desarrollo de Programa de Gestión de Riesgo de Fraude.
- Entrenar al personal sobre temas relacionados con:
 - Fraude. Gestión de Riesgo. Banderas Rojas. Control Interno.
 - Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo. Cumplimiento de Leyes y Regulaciones.

Arnold J. Toynbee, gran historiador británico, quien es considerado como el mayor intérprete de la Civilización Humana del siglo 20, dijo que:

“El mundo estaba frente a una gigantesca crisis de espiritualidad”.

No era un reto económico, no era un problema social, era un reto espiritual, por lo que si realmente queremos realizar grandes cambios a los interno de nuestras organizaciones debemos de volver hacia la gente y trabajar juntos en el desarrollo de los principios y valores básicos que forman parte integral del ADN genético de la estirpe humana, estos son:

**Responsabilidad, Respeto, Integridad, Carácter, Compromiso,
y fe Inquebrantable en que todos juntos podemos construir
un futuro mejor.**

11. INFORMACIÓN ACERCA DEL EXPOSITOR

Es un reconocido conferencista internacional especializado en temas sobre auditoría interna, gestión de riesgo, gobierno corporativo, cambio organizacional, liderazgo y auto-evaluación de control. Ha desarrollado conferencias, entrenamientos y talleres sobre mejores prácticas de auditoría interna en El Salvador, Guatemala, Bolivia, Chile, Argentina, Perú, Uruguay, Panamá, Costa Rica, México, Ecuador, Cuba, Nicaragua, Venezuela, Colombia y República Dominicana.

Actualmente es Vicepresidente de Auditoría Interna del Central Romana Corporation, Ltd. El Central Romana es una empresa agroindustrial, principalmente productora de azúcar y cuyo origen se remonta al año 1912, para sus operaciones agrícolas, industriales, turísticas y otras, el Central Romana emplea alrededor de 25,000 personas, siendo el mayor empleador privado en la República Dominicana.

Posee un Master en Administración de Negocios (MBA) de la Université du Québec á Montréal, Canadá, es Contador Público Autorizado (CPA) egresado de la Universidad Autónoma de Santo Domingo (UASD) y ha realizado un Postgrado en Contabilidad Impositiva en la Universidad Autónoma de Santo Domingo y el Instituto de Capacitación Tributaria de la Secretaría de Estado de Finanzas.

Adicionalmente es:

Certified Internal Auditor (CIA) por The Institute of Internal Auditors (IIA);

Certification in Control Self-Assessment (CCSA) por The Institute of Internal Auditors;

y Certified Fraud Examiner (CFE) por Association of Certified Fraud Examiners.

