

INVESTIGACIONES INTERNAS Y CONSULTORAS EXTERNAS. **DESHOJANDO LA MARGARITA DE LA INDEPENDENCIA Y LA EFICIENCIA**

Escrito por **Carlos Rozen y Martín Elizalde**





Carlos Rozen

Carlos Rozen es socio de BDO en Argentina y responsable para la Región de las prácticas de Compliance & Forensic Services.

Ha capacitado a más de 2000 responsables de compliance y ha contribuido en la creación de más de 50 áreas de compliance.

Fue socio fundador y Presidente de la AAEC Asociación Argentina de Ética y Compliance. Dirige la CEC Certificación Internacional en Ética y Compliance (AAEC-Universidad del Cema – IFCA International Federation of Compliance Associations). Es profesor en temas de Compliance en 5 universidades de Argentina y 4 del exterior, incluyendo España. Especialista en tecnologías aplicadas a Compliance. Autor de 5 libros en temas de compliance e investigaciones.



Martín Elizalde

Abogado. Master in Law, LLM, Washington College of Law, American University, Washington D.C.

Certification de Kroll Ontrack , Minneapolis.

Profesor de Seguridad Informática en distintas universidades de la Región (Argentina, Colombia, Ecuador y Panamá). Socio Fundador de Foresenics.



Tengo un problema.

La gran pregunta.

Cuando se recibe alguna denuncia o aparece de alguna otra forma un indicio de fraude o mala conducta, surge la primera pregunta estratégica: ¿investigamos?, y, si así se resolviera, subyace un segundo interrogante: ¿investigamos con recursos propios o contratamos a un tercero independiente? Esa decisión está condicionada por diversos determinantes tales como costos, reputación, nivel jerárquico de la o las personas involucradas, trascendencia pública, involucramiento de funcionarios públicos, nivel de confidencialidad requerida, y credibilidad del resultado, entre otros. Sin embargo, no hay una sola respuesta, entonces, exploremos juntos en busca de la mejor.

Una lista de desventuras.

De acuerdo a nuestra práctica, en general, nuestros clientes llevan adelante investigaciones internas en casos de mala conducta de los empleados. Por ejemplo, hechos relacionados con fraude, soborno, uso de información privilegiada; problemas en el lugar de trabajo como acoso, discriminación, represalias; mala gestión financiera e irregularidades contables; violaciones de la privacidad de datos, amenazas a la ciberseguridad, prácticas comerciales reprochables, y, la continuación de esta lista de calamidades se la encomendamos al lector.

La misión.

En primer lugar, resulta importante destacar que los objetivos de una investigación pueden ser uno o más de los siguientes:

Determinar si realmente existió un fraude y su naturaleza (malversación, soborno, falsificación, colusión, etc.); Identificar a los responsables directos e indirectos, tanto internos como externos; Cuantificar el daño económico y reputacional ocasionado a la organización; Recuperar activos o establecer la base para acciones legales o disciplinarias; Proteger la evidencia y asegurar la trazabilidad de la información obtenida; Identificar fallas en los controles internos o brechas del sistema de gestión que permitieron el fraude; Evaluar el grado de involucramiento de la alta dirección o terceros (proveedores, intermediarios, clientes, socios de negocios); Determinar los mecanismos utilizados (modus operandi, circuitos de aprobación, sistemas manipulados, etc.); Analizar patrones de conducta y señales de alerta para prevenir fraudes similares en el

futuro; Evaluar la cultura ética y el ambiente de control, para detectar tolerancia o indiferencia al incumplimiento; Proveer información confiable a la dirección o al comité de auditoría -en su caso- para la toma de decisiones; Reforzar el programa de compliance, de gestión de riesgos, de ciberseguridad, entre otros, robusteciendo políticas, procedimientos y controles; Contribuir a la disuasión, mostrando consecuencias reales para los actos ilícitos.

¿Y cómo lo haremos? El equipo investigador elegido recabará las pruebas para confeccionar luego un informe final y de acuerdo a sus recomendaciones, emprender las acciones disciplinarias y/o legales pertinentes. Sin embargo, la eficacia de una investigación dependerá en gran medida del equipo de investigadores asignado, su experiencia, la tecnología y procesos que apliquen. En este orden de cosas, volvemos a una de las preguntas arriba planteadas ¿la lleva a cabo un equipo interno o uno de profesionales externos¹?

1 Ver "**Internal vs. External Corporate Compliance Investigations**"



Sin salida.

A veces, cuando una empresa se enfrenta a una investigación interna por fraude, tiene opciones sobre la dirección que ésta debe tomar. Si existen organismos reguladores y obligaciones de información y denuncia, las opciones son muy limitadas; habrá que seguir los protocolos que el marco normativo imponga y dar paso a los organismos de control y seguridad públicos externos indicados. Pongamos ejemplos: el fraude interno constituye o está relacionado con un contrabando calificado, o en la conducta hay indicios de abuso sexual. En esos casos, la

mejor vía de acción es marcar el 911 - y presentar las denuncias legales y administrativas que correspondan. Asimismo, las organizaciones multinacionales que cotizan en bolsa, y, por ende, sujetas a normas de cumplimiento astringentes como por ejemplo las de la FTC² suelen recurrir a la ayuda externa sin más, siguiendo políticas de aplicación global e irrestricta. Pero no es éste el tema de este trabajo. Aquí tratamos los casos en que empresas medianas, familiares o incluso startups tienen espacio para tomar libremente la decisión.

No hay una sola respuesta.

Vamos a iniciar este análisis con la metodología que seguimos los dos en anteriores artículos: más que buscar una respuesta, formular preguntas que generen respuestas parciales:

¿Cuál es el costo de la investigación? ¿Cómo afectará a la organización la divulgación de los hallazgos? ¿En qué momento se llevará a cabo la investigación? ¿Cómo? Veamos:

2 Ver [Federal Trade Commission \(FTC\)](#)



Todo cuesta.

Si la empresa puede aprovechar su propio personal para investigar, porque cuenta con la instrucción y capacidades necesarias, evidentemente podrá controlar los costos. Contratar expertos externos tiene su precio: la licencia de las plataformas de investigación y resguardo forense que ellos utilizan forma parte de ese precio. Estas plataformas, sin embargo, son necesarias porque sin ellas el enorme volumen de datos que deben analizarse en los casos de fraude financiero puede abrumar a los investigadores, lo que complica la identificación de la información relevante³. Pero los valores pagados a los terceros que cuentan con la tecnología apropiada, suelen ser inmensamente menores que los erogados por una compañía que compra costosas licencias con volúmenes de investigación bajos.

Esto último me hizo acordar a un caso que nos ocurrió hace algún tiempo, cuando un cliente nos contaba sobre una investigación fallida. Su afirmación fue: "hicimos solo entrevistas porque nuestro equipo de auditoría no tenía cómo acceder a correos, ni sabía de data analytics".

Los secretos del reino.

Respecto a la divulgación de hallazgos, ACFE (Asociación de Examinadores de Fraudes Certificados), el Instituto de Auditores Internos (IIA) y el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), recuerdan de múltiples formas que "los actos fraudulentos pueden dañar la reputación de una organización ante clientes, proveedores y los mercados de capitales"⁴ Con frecuencia, en las entrevistas

que forman parte de la investigación interna, se revela información sensible o confidencial. La entrevista⁵ también puede incluir información que pueda implicar la vulneración de la privacidad de otra persona⁶, ajena a ella. Mantener la investigación internamente también ayuda a la empresa a conservar el control sobre cómo se comparte la información y cuándo se toman medidas disciplinarias⁷.

No dejes para mañana.

Respecto del momento en que se iniciará la investigación, los equipos internos a menudo pueden iniciar investigaciones en el lugar de trabajo de inmediato, lo que garantiza respuestas rápidas a los problemas urgentes. Esta no es una verdad única (en caso que la especie exista) A veces, un retraso inicial se compensa con calidad. Los investigadores internos no tienen relaciones previas con los empleados o la dirección y esto minimiza el riesgo de favoritismo o conflictos de interés. Los investigadores profesionales suelen tener amplia experiencia y formación en la realización de investigaciones en el lugar de trabajo. Saben cómo formular las preguntas adecuadas, analizar las pruebas y documentar las conclusiones de forma que se proteja a la organización⁸. A diferencia de un comité externo compuesto por expertos y otras partes interesadas independientes de la empresa, una investigación realizada por personal interno puede llevarse a cabo con mayor rapidez, dado que conocen la situación real de la empresa⁹.

4 La misma ACFE recomienda prácticas en materia de investigación. Que pueden complementarse con las de la ISO 370002 y las responsabilidades del compliance officer impuestas por la ley 27.401 (Arg).

5 Ver "[La Magia de las Entrevistas](#)", por Carlos Rozen."

6 Ver "[Should Third Parties be Allowed to Attend Investigative Interviews?](#)"

7 "Internal vs. External Corporate Compliance Investigations", Op. cit.

8 "When to Call in a Third-Party for a Workplace Investigation", Op. cit.

9 Ver "[What is a third-party committee? Explanation of the difference from an internal investigation committee and the investigation method](#)",

A mi manera.

En relación al “cómo”, en el caso de una investigación interna, probablemente se designe un director responsable y se conforme un equipo de investigación interno integrado por empleados, bajo su dirección, para llevar a cabo la investigación y elaborar un informe.

Asimismo, la organización debe tener en cuenta que, al recurrir a una ayuda externa inexperta, es probable una interrupción operativa; el uso de ese tercero, además, puede causar retrasos operativos si es que no viene trabajando de manera recurrente con la organización. En cambio sus miembros, en conocimiento del “día a día” de la organización, probablemente sean menos disruptivos, o alcanzarán la manera de no serlo.

Los investigadores externos profesionales, aunque no tienen recurrencia en tal o cual organización, tienen la gimnasia para comprender en poco tiempo la cultura, la estructura y las políticas específicas de la organización, lo que evita retrasos iniciales y una posible mala interpretación de las dinámicas internas complejas que puede llevar a la formación de una cultura de “ellos” vs “nosotros”. Nada nuevo en estos tiempos. Y si no se trata de la primera investigación por parte de tales externos, la comprensión de la estructura, cultura y procesos será mayor aún. Por otra parte, cuando los colaboradores ven que hay un investigador externo involucrado, pueden sentirse más cómodos compartiendo información. Esto es particularmente cierto en los casos en que los empleados temen represalias o creen que los procesos internos carecen de imparcialidad.

Además, es importante considerar que las investigaciones complejas requieren conocimientos o herramientas especializadas que los equipos internos pueden carecer. La investigación de fraudes financieros o infracciones normativas puede requerir auditorías forenses y conocimientos especializados que van más allá del ámbito típico de Recursos Humanos¹⁰.

Sigo sabiendo más.

También es probable -dependiendo en gran medida de la capacitación impartida antes del incidente- que los investigadores internos posean un aceptable conocimiento de las políticas, las operaciones y la cultura de la empresa, lo que facilita la evaluación de si una acción en particular infringió las normas de la compañía. Asimismo, tienen acceso directo a los registros, empleados y sistemas internos pertinentes, lo que agiliza el proceso de recopilación de información¹¹.

No es para tanto, creo.

Según la materia de que se trate, las investigaciones pueden ser llevadas satisfactoriamente por miembros de la organización sin ayuda externa. Sólo a modo de ejemplos: infracciones menores de las políticas que no implican riesgos legales; auditorías de cumplimiento rutinarias y revisiones internas de mala conducta que en principio y con los elementos de juicio a mano no parecen graves; casos donde la confidencialidad es primordial, por lo menos en una primera instancia y situaciones en las que la empresa tiene habilidades especiales aplicables a la investigación.

Claro que en todo caso, el uso de recursos internos puede mutar a externos si las condiciones de cada situación escalan y lo ameritan. Prudencia y sentido común - aunque en estos casos, con “trapos sucios” que pueden emerger, puede ser el menos común de los sentidos.

10 Ver **“When to Call in a Third-Party for a Workplace Investigation”, por Jessica Miller-Merrell**

11 “Internal vs. External Corporate Compliance Investigations”, Op. cit.

Y sin embargo.

A esta altura, debemos considerar, al menos, que incluso los equipos internos con las mejores intenciones pueden ser percibidos como parciales, sobre todo si la presunta mala conducta involucra a la alta dirección o a compañeros cercanos. Si un alto ejecutivo es acusado de acoso, el equipo interno de recursos humanos puede sentirse incómodo o incapaz de investigar a fondo a alguien en una posición de autoridad.

En el medio.

No podemos dejar de destacar dos situaciones, basadas en la práctica más que en la "academia".

Hay casos en los que el equipo interno de investigaciones tiene alguna experiencia en entrevistas y cuenta con algunas herramientas de preservación y análisis de documentos. Sin embargo, la naturaleza del caso sugiere la conveniencia de que un equipo externo, digamos especialistas en estados contables o lavado de dinero para encarar entrevistas especiales o con manejo de herramientas forenses de mayor complejidad. Un grupo de tareas "mixto" es aceptable. Aún cuando se requieren

En general, las empresas fomentan un sentimiento de lealtad y compañerismo, y los recursos internos asignados para investigar a sus propios compañeros a veces tienen dificultades para tomar decisiones difíciles cuando ven que sus colegas están en peligro. Y eso va especialmente para las empresas familiares. La mesa de los domingos no mejora con los comentarios sobre el avance de la investigación del fraude del yerno - eso es seguro.

habilidades de coordinación y un especial sentido del tacto para hacerlas funcionar.

En el segundo caso, las investigaciones las inició un equipo interno pero los descubrimientos en esta etapa sugieren incompatibilidades, conflictos de intereses o simplemente materias donde el marco legal impone la necesidad de una concurrencia externa. O el volumen de la documentación y la complejidad de los descubrimientos sucesivos escalan el rango de la investigación y simplemente es necesario el desembarco de refuerzos.

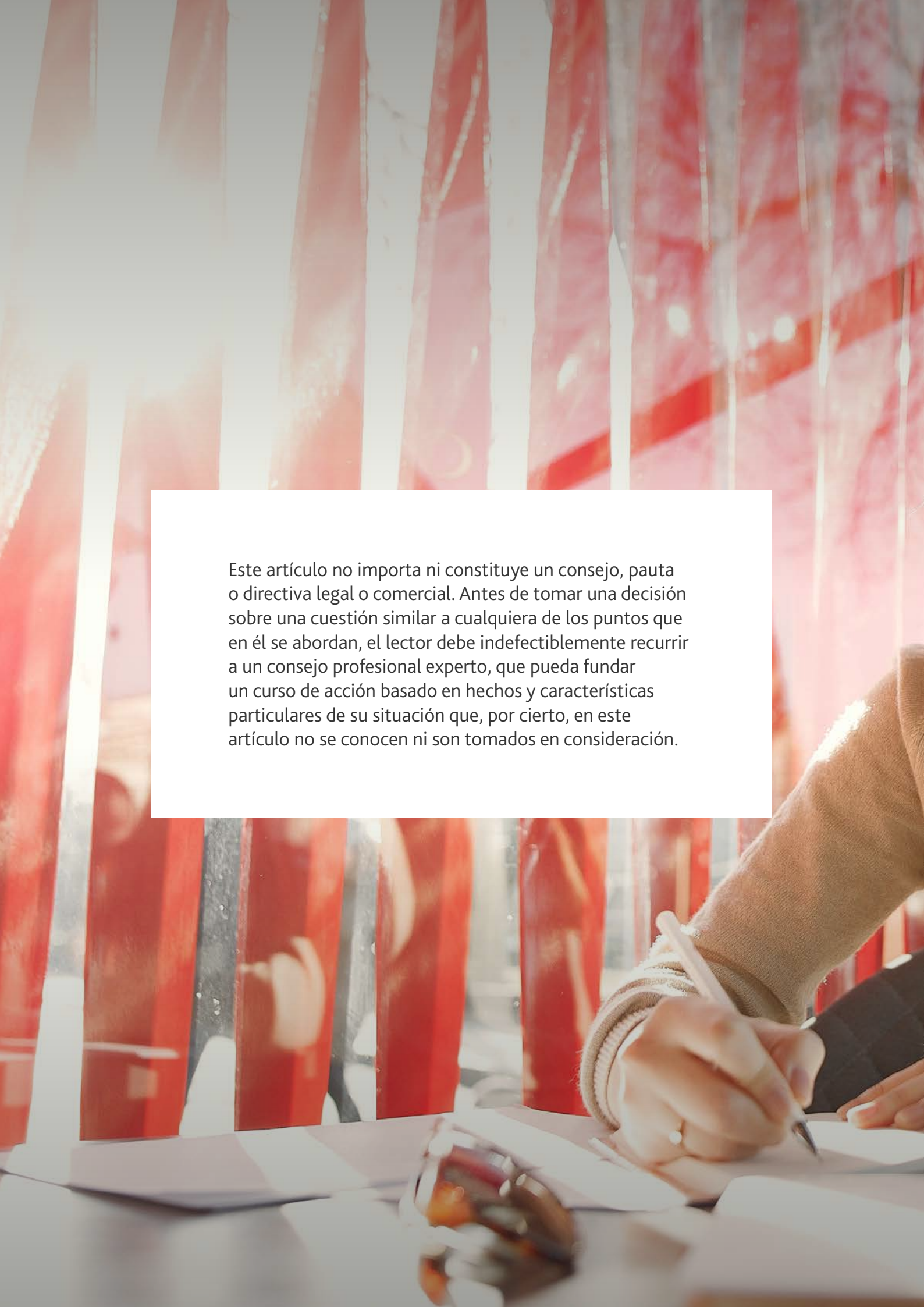
En el primer caso la alternativa depende de la organización. En el segundo, no.

Sin conclusiones terminantes

Decidir encargar una investigación interna a un equipo integrado por miembros de la organización o a un consultor externo es un paso importante. El resultado de esa investigación y a veces el destino de la firma depende de su acierto. En este artículo sólo trazamos con claridad los factores que estimamos convenientes tomar en cuenta a la hora de decidir. Puede decirse que no llegamos a conclusiones, pero ese no era nuestro objetivo. Un eventual conflicto de intereses lo impide.

La elección entre investigar internamente o recurrir a terceros no sólo refleja una estrategia de compliance, sino también la madurez ética y organizacional de la empresa.

Es Ud el que debe optar.

A person's hand is seen writing on a document with a pen. The background consists of red curtains with a white pattern. The scene is lit with warm, natural light, possibly from a window. A pair of sunglasses is visible on the table in the foreground.

Este artículo no importa ni constituye un consejo, pauta o directiva legal o comercial. Antes de tomar una decisión sobre una cuestión similar a cualquiera de los puntos que en él se abordan, el lector debe indefectiblemente recurrir a un consejo profesional experto, que pueda fundar un curso de acción basado en hechos y características particulares de su situación que, por cierto, en este artículo no se conocen ni son tomados en consideración.

