



## Auditoría de la cultura: el siguiente paso contra la corrupción

Mtro. Alfredo Cristalinas Kaulitz  
Vicepresidente de Comunicación y Difusión de la Academia  
Mexicana de Auditoría al Desempeño, A.C.  
alfredo.cristalinas@hotmail.com

**E**n México, las autoridades que fiscalizan a los entes públicos y la aplicación de los recursos que ejercen no son pocas. Solamente en el ámbito federal tenemos a la Auditoría Superior de la Federación (ASF), a la Secretaría de la Función Pública (SFP) y al menos 210 órganos internos de control dependientes de esta última. En consecuencia, el número de auditorías, acciones y recomendaciones emitidas se cuentan por miles año con año.

Para muestra, en febrero de 2022, la ASF hizo la tercera y última entrega del informe de resultados de la fiscalización de la cuenta pública 2020. En su informe ejecutivo, dio cuenta de 5,393 acciones y observaciones emitidas y de más de 158 mil millones de pesos por concepto de recuperaciones operadas,<sup>1</sup> que en su dicho corresponde a los recursos públicos que son reintegrados por los entes auditados como resultado de la emisión de acciones y observaciones de auditoría.

La valoración social del trabajo de los entes fiscalizadores se divide. Mientras que para algunas personas la tarea cumple con su objetivo como garante de la legalidad y la eficiencia en la gestión de los dineros del pueblo, para otras no ha sido suficiente para inhibir la corrupción en beneficio de unos cuantos que abusan del poder que, sabiendo que es temporal, se apresuran a obtener ganancias desde los más altos cargos.

Decir que la corrupción es un fenómeno trae a nuestra mente la idea de un monstruo de mil cabezas, poderoso y difícil de vencer. Ha sido así desde que en 1982 con la política de “la Renovación Moral” se institucionalizó su combate; su evolución en 40 años ha traído a la administración pública regulaciones en materia de eficiencia presupuestaria, desarrollo de la gestión, contabilidad armonizada, transparencia, control de la deuda subnacional y, recientemente, combate a la corrupción y austeridad republicana, solo por mencionar algunas.

Afirmar que no ha cambiado nada en 40 años es menos que injusto, es pretender ignorar que se han adoptado mejores prácticas como el presupuesto basado en resultados (PBR), la evaluación al desempeño, el marco integrado de control interno, los códigos de ética y conducta. La pregunta entonces es: ¿qué se está dejando de hacer?

Existen varias respuestas para ella, pero partiendo de que todas las auditorías en el ámbito gubernamental son de legalidad, es decir que vigilan el estricto cumplimiento de las leyes y que dependiendo de su objetivo nos brindan la variedad que conocemos como auditorías de cumplimiento financiero, auditorías de desempeño o de ciclos de transacciones como recursos humanos, materiales, servicios generales, compras, etcétera, tenemos entonces auditorías tradicionales que se enfocan en el deber ser, en la

cultura organizacional que vive en las leyes, reglamentos, normas y valores formales y explícitos de un ente público.

La auditoría de la cultura organizacional se enfoca particularmente en las estructuras informales, aquellas que surgen de las circunstancias no previstas en la densa regulación y que incluso establecen sus propias reglas que, sin estar escritas, también se cumplen para simular la observancia de las leyes, ya sea por la manipulación de los procedimientos o por instrucciones directas de altos funcionarios, por ejemplo, para la asignación ilegal de un contrato, vulnerando no solo el marco jurídico, sino la dignidad que el servicio público debería ofrecer a sus integrantes.

Actualmente el gobierno federal está promoviendo una transformación donde el cambio de cultura es la clave del éxito, sin embargo, el hecho de que el líder repita mil veces que es honesto no va a hacer que toda la administración lo sea, sobre todo cuando se advierte una alta tolerancia al riesgo impulsada por una cultura de enfoque excesivo en los resultados, construir aeropuertos, refinerías, trenes turísticos y demás infraestructura ha hecho que se dejen de aplicar algunas leyes en beneficio del pueblo.

La cultura organizacional entonces incide, para bien o para mal, en el desempeño del ente, en las iniciativas de transformación, en la detección de la corrupción y son los líderes, con su ejemplo, quienes juegan un papel clave en el establecimiento de esa cultura, en lo que se reconoce como "*Tone at the top*"; en consecuencia, la cultura organizacional debe ser vista como un área de riesgo, con la identificación de la brecha entre los valores declarados por el ente y la conducta de sus integrantes y, por lo tanto, debe ser administrada, monitoreada y auditada.

De acuerdo con Sharon Clark, Vicepresidente de Desarrollo Profesional en la Fundación Canadiense de Auditoría y Rendición de Cuentas,<sup>2</sup> la auditoría a la cultura es la revisión que se practica sobre el conjunto de hábitos, creencias, valores, tradiciones, supuestos y formas de interacciones que se dan al interior de las instituciones públicas o privadas. Pone especial atención en la forma en que la cultura organizacional fomenta acciones que son la raíz de problemas como ineficiencia y corrupción, entre otros.

Auditar la cultura parece subjetivo y lo es, por ello es fundamental que el equipo para este tipo de auditorías esté integrado por personas con amplia experiencia en la aplicación de técnicas de indagación, escepticismo, juicio profesional y así se evite el sesgo por la impresión de las vivencias personales y se llegue a la valoración consensuada de los hallazgos con mayor objetividad.

Se recomienda que las primeras auditorías de la cultura sean complementarias a las del desempeño como una sección del plan, para que auditores y auditados acumulen experiencia al aumentar gradualmente el alcance de las auditorías para que ganen más confianza.

Algunas señales de alerta de que existen brechas entre la cultura deseada y la cultura real y, por lo tanto, la presencia de debilidades materiales en el diseño o funcionamiento de controles son:

- *Impunidad*. Si las reglas se rompen y no hay consecuencias.
- *Ejemplaridad*. Si las sanciones aplicadas están por debajo del daño causado.

- *Vulnerabilidad.* Si voluntariamente o por instrucciones superiores se simula el cumplimiento de leyes, reglas, políticas y procedimientos.
- *Anulación.* Si por instrucciones superiores se dejan de aplicar leyes, reglas, etcétera.
- *Permisividad.* Cuando se toleran conductas apartadas de la legalidad, normalizando la situación.
- *Reforzamiento negativo.* Ignorar malas conductas.

Estas señales pueden hallarse en los resultados de auditorías "tradicionales", en evaluaciones, en los resultados de las encuestas de salida de personal cuando existen y en las quejas y denuncias presentadas, ya sea por integrantes de la organización o por terceros relacionados con esta. El reto de auditar la cultura está en conocer a fondo a la organización, no solo en los aspectos formales, sino en las relaciones que se construyen entre sus integrantes en el día a día, en la forma en que resuelven las crisis y enfrentan juntos las responsabilidades.

La norma de atestiguamiento NAT 7030, *Informe sobre el examen del control interno relacionado con la preparación de la información financiera*, sugiere procedimientos que son útiles en las auditorías de la cultura, pues por su naturaleza, exige un amplio conocimiento del ente como son: el entendimiento del control interno, pruebas de recorrido, identificación de procedimientos significativos y operaciones relevantes, evaluación de la efectividad de diseño de los controles, pruebas de efectividad en el funcionamiento de los controles y la identificación de debilidades materiales que se definen "*como una deficiencia significativa, o combinación de deficiencias significativas, en la(s) cual(es) el diseño, o la operación de uno o más componentes de control interno no reduce(n), a un nivel relativamente bajo, el riesgo de que los errores causados, ya sea por errores o por fraude [...] puedan ocurrir.*"

No se trata de hacer un ejercicio ecléctico para crear un nuevo tipo de auditorías, por el contrario, debemos allegarnos de las herramientas idóneas para que cumpla su fin: ir más allá de las estructuras formales de los entes públicos, evaluar las conductas de sus integrantes, detectar oportunamente las señales precursoras de potenciales actos de corrupción y comunicar claramente sus resultados independientemente de quienes estén involucrados.

Los resultados de la auditoría de la cultura organizacional pueden contribuir al desarrollo de la integridad pública, la eficiencia operativa, el cambio sostenido y la dignificación del servicio público. Es momento de poner atención a los detalles, reconocer que las organizaciones informales y sus reglas también inciden en el accionar de las instituciones públicas.

Corregir o extirpar los malos comportamientos de sus integrantes será un gran paso para combatir "de a de veras" la corrupción.🔗

1. Del Informe del Resultado de la Fiscalización Superior de la Cuenta Pública 2020. Recuperado de: <<https://informe.asf.gob.mx/#>>. Consultado el 1 de abril de 2022 a las 10:00 horas.

2. Del Primer Ciclo de Conferencias Internacionales Virtuales: Tendencias que todo auditor debe conocer. Recuperado de: <<https://youtube/ea00S17QrdM>>. Consultado el 1 de abril de 2022 a las 13:00 horas.





Instituto Mexicano de  
Contadores Públicos

tienda.imcp.org.mx

## Suscríbete a nuestra revista en formato digital 2022

*La información más completa y actual del  
ámbito contable solo la encontrarás aquí*

**\$60.00**

◆ *Un ejemplar*

**\$600.00**

◆ *Anual*



libreria@imcp.com.mx

Tel. 55 52 67 64 27

Tienda  
en línea 