MANAGEMENT OVERRIDE

El talón de Aquiles de la prevención del fraude

Tone at the Top, gobierno corporativo y supervisión

Governance Actually somos un Think Tank y un observatorio sobre temas de Gobierno Corporativo, Riesgos, Control Interno y Auditoría.

Analysis Paper

Marzo 2026

ÍNDICE

1. Introducción: el riesgo que nadie quiere ver

Los sistemas de control interno constituyen el pilar más esencial de cualquier organización frente al fraude, los errores operativos y el incumplimiento normativo. Sin embargo, existe una vulnerabilidad inherente que ningún diseño de controles puede eliminar por completo: la capacidad de la alta dirección para eludir, manipular o desactivar esos mismos controles que ella misma ha implantado. Este fenómeno se conoce como *management override of internal controls* y ha sido identificado por las principales instituciones profesionales como la causa raíz de los fraudes corporativos más devastadores de las últimas décadas.

El AICPA[1] publicó en 2005 —y actualizó en 2016— una guía específica titulada *Management Override of Internal Controls: The Achilles' Heel of Fraud Prevention*, en la que calificó este riesgo como el «talón de Aquiles» de los esfuerzos antifraude. La analogía es especialmente acertada: al igual que el héroe mitológico era invulnerable excepto en su punto más débil; una organización puede disponer de controles aparentemente robustos y, sin embargo, ser vulnerable allí donde quien diseña y supervisa esos controles decide ignorarlos.

Se trata, posiblemente, del área más compleja de gestionar dentro de la supervisión y el control interno. La razón es estructural: quienes poseen la «llave maestra» del sistema de controles —los directivos que los diseñan, implantan y mantienen— son precisamente quienes pueden utilizarla con fines impropios. Ningún control se controla a sí mismo frente a quien tiene la autoridad para desactivarlo. Esta paradoja sitúa al *management override* como uno de los riesgos más difíciles de evaluar y mitigar; y traslada, inevitablemente, la responsabilidad última de su supervisión al consejo de administración y, de forma particularmente relevante, a su comité de auditoría.

Este documento analiza la naturaleza del *management override*, su relación con el *tone at the top*, los casos emblemáticos que ilustran las consecuencias de fallar en su supervisión y las medidas que la alta dirección y el consejo pueden adoptar para mitigar este riesgo, incluyendo el papel crítico de los auditores externos e internos.

2. Qué es el management override of internal controls

El *management override* se produce cuando miembros de la alta dirección —típicamente el CEO, el CFO u otros directivos con autoridad significativa— eluden, manipulan o desactivan deliberadamente los controles internos establecidos. A diferencia del fraude cometido por empleados de nivel inferior, que suele estar limitado por el acceso y la autoridad del individuo, el *override* por parte de la dirección es especialmente peligroso porque lo ejecutan precisamente las personas con mayor poder, conocimiento del sistema y capacidad de influencia sobre otros.

2.1. Formas habituales de override

Manipulación de asientos contables. Los directivos ordenan o realizan asientos manuales fuera del curso normal de las operaciones, generalmente al cierre del ejercicio, para inflar ingresos, capitalizar gastos que deberían registrarse como costes o crear reservas ficticias.

[1] AICPA: American Institute of Certified Public Accountants. Fundado en 1887, es la organización profesional más antigua y de mayor prestigio de contadores públicos certificados (CPA) en Estados Unidos. Emite normas de auditoría, ética profesional y guías antifraude que constituyen referencia internacional.

En el caso de WorldCom, por ejemplo, los gastos operativos se reclasificaron como inversiones de capital mediante asientos dirigidos por la alta dirección, inflando los beneficios en miles de millones de dólares.

Transacciones significativas fuera del curso normal del negocio. La dirección puede estructurar operaciones inusuales —ventas ficticias a entidades vinculadas, acuerdos de financiación fuera de balance, derivados complejos— diseñadas específicamente para eludir los controles habituales y mejorar la apariencia de los estados financieros.

Manipulación de estimaciones contables. Las estimaciones relativas a provisiones, deterioros, valoraciones de activos o reconocimiento de ingresos requieren juicio profesional. La dirección puede sesgar sistemáticamente estas estimaciones para alisar resultados, alcanzar objetivos de beneficios o presentar una imagen financiera distorsionada.

Omisión o falsificación de información. Ocultar pasivos, no revelar transacciones con partes vinculadas o falsificar documentación de soporte son formas directas de *override* que socavan la integridad de la información financiera.

2.2. Por qué es diferente del fraude común

Mientras que el fraude de un empleado está generalmente acotado por su nivel de acceso y autoridad, el *management override* implica que las personas responsables de establecer y mantener los controles son quienes los vulneran. Esto crea una asimetría fundamental: los controles internos son, por definición, instrumentos diseñados por la dirección para supervisar a otros; pero no existe un mecanismo automático equivalente para supervisar a la propia dirección en ese mismo nivel.

Además, como establece la norma ISA 240[2] del IAASB, el riesgo de *management override* se considera siempre un riesgo significativo de fraude en cualquier auditoría, independientemente de la evaluación de los controles de la entidad. Esta consideración no es discrecional del auditor: es un mandato normativo que refleja el reconocimiento internacional de que ningún sistema de control interno puede considerarse eficaz si no aborda específicamente la posibilidad de que la dirección lo eluda.

2.3. Más allá de lo contable: sobornos, pagos indebidos y corrupción

Es esencial subrayar que el *management override* no se limita a la manipulación de estados financieros. Una de sus manifestaciones más frecuentes y dañinas se produce en el ámbito de la corrupción corporativa: sobornos a funcionarios públicos para obtener contratos o licitaciones, pagos indebidos (*kickbacks*), gastos de hospitalidad desproporcionados diseñados para obtener favores comerciales, y el uso de intermediarios, consultores ficticios o sociedades interpuestas para canalizar pagos ilícitos.

En estos casos, la dirección elude los controles internos de aprobación de pagos, de selección de proveedores, de debida diligencia (*due diligence*) sobre terceros y de justificación de gastos. Los mecanismos son variados: fraccionar pagos para mantenerse por debajo de los umbrales de aprobación, crear facturas ficticias por servicios inexistentes, registrar sobornos

[2]ISA: International Standards on Auditing, emitidas por el IAASB (International Auditing and Assurance Standards Board), órgano normativo independiente dentro de la International Federation of Accountants (IFAC). Las ISA son las normas de auditoría adoptadas o utilizadas como referencia en la mayoría de las jurisdicciones a nivel mundial.

como gastos de consultoría o comisiones comerciales legítimas o utilizar redes de sociedades *offshore* para ocultar el destino real de los fondos.

Transparency International ha identificado consistentemente al sector de la construcción y las obras públicas como uno de los más expuestos a la corrupción. La magnitud de los contratos, la complejidad de los proyectos, la interacción necesaria con funcionarios públicos para obtener licencias y permisos y la opacidad inherente a determinadas operaciones crean un caldo de cultivo para el *override* de los controles anticorrupción. En estos entornos, los sobornos podrían representar entre el 5% y el 10% del valor del contrato según estimaciones del International Anti-Corruption Resource Centre, pudiendo alcanzar porcentajes muy superiores en contextos de gobernanza débil.

Este tipo de *override* es especialmente crítico porque suele contar con la participación activa o la aquiescencia de los niveles más altos de la organización, quienes pueden racionalizar los pagos como «costes necesarios para hacer negocios» (*cost of doing business*). La legislación anticorrupción internacional —FCPA[3] en Estados Unidos, *UK Bribery Act*[4] en el Reino Unido y las normativas derivadas de la Convención de la OCDE contra el soborno— ha respondido a esta realidad exigiendo que las empresas mantengan controles internos específicos para prevenir y detectar la corrupción. No obstante, cuando quien debe velar por el cumplimiento de estos controles es quien ordena o tolera los pagos impropios, la eficacia de dichos controles se desvanece.

3. El triángulo del fraude y la posición privilegiada de la dirección

La teoría criminológica del triángulo del fraude, desarrollada por Donald Cressey y adoptada por la ACFE[5], establece que tres factores convergen cuando se produce un fraude: presión o incentivo, oportunidad y racionalización. La posición de la alta dirección les sitúa en una posición única respecto a cada uno de estos elementos.

Presión e incentivos. Los sistemas de retribución variable vinculados a objetivos financieros, el precio de las acciones, las expectativas del mercado y la presión por mantener trayectorias de crecimiento crean incentivos poderosos. El estudio COSO[6] sobre *reporting* financiero fraudulento (1998-2007) identificó como motivaciones más frecuentes la necesidad de cumplir expectativas de beneficios, ocultar el deterioro de la situación financiera, incrementar la cotización bursátil y mejorar la retribución ligada a resultados.

Oportunidad. La alta dirección tiene acceso directo a los sistemas, autoridad para ordenar asientos contables, capacidad para intimidar o persuadir al personal subordinado y

[3]FCPA: Foreign Corrupt Practices Act. Ley federal estadounidense de 1977 que prohíbe el soborno de funcionarios públicos extranjeros para obtener o retener negocios. Exige además que las empresas cotizadas mantengan controles internos adecuados y registros contables precisos. Su alcance es extraterritorial.

[4]UK Bribery Act 2010: Legislación británica contra la corrupción, considerada una de las más rigurosas del mundo. Tipifica el soborno activo y pasivo, el soborno a funcionarios extranjeros y, de forma innovadora, el delito corporativo de no prevenir el soborno.

[5]ACFE: Association of Certified Fraud Examiners. Fundada en 1988, es la mayor organización mundial dedicada a la lucha contra el fraude, con más de 95.000 miembros. Su informe bienal Report to the Nations es la fuente estadística de referencia global sobre fraude ocupacional.

[6]COSO: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Iniciativa conjunta del AICPA, el IMA, la AAA, el IIA y FEI. Su marco de control interno (1992, actualizado en 2013) es el estándar global más utilizado para diseñar, implantar y evaluar sistemas de control interno.

conocimiento detallado de las debilidades del sistema de control. El personal contable suele cumplir las instrucciones de la dirección por lealtad, confianza o temor a represalias.

Racionalización. Los directivos suelen justificar el *override* como una medida temporal, necesaria para «salvar» la empresa, proteger puestos de trabajo o corregir lo que perciben como una anomalía puntual. Esta racionalización se ve facilitada cuando el entorno ético de la organización es débil o cuando prevalece una cultura de resultados a cualquier precio.

4. Datos y estadísticas: la magnitud del problema

4.1. Estudios COSO sobre *reporting* financiero fraudulento

COSO ha realizado dos estudios fundamentales sobre fraude en la información financiera de empresas cotizadas en Estados Unidos, basados en las AAER[7] emitidas por la SEC[8]. Sus hallazgos son reveladores:

Indicador	Estudio 1987-1997	Estudio 1998-2007
CEO y/o CFO involucrados	83% de los casos	89% de los casos
CEO nombrado por la SEC	72%	72%
CFO nombrado por la SEC	43%	65%
Técnica más común	Reconocimiento indebido de ingresos (50%)	Reconocimiento indebido de ingresos (>60%)
Fraude medio acumulado (media / mediana)	$25 M / $4,1 M	$400 M / $12 M
Casos examinados	~200 (de 294 AAERs)	347 AAERs

Fuente: COSO, Fraudulent Financial Reporting: 1987-1997 (1999) y Fraudulent Financial Reporting: 1998-2007 (2010).

Estos datos demuestran una tendencia preocupante: no solo la implicación de la alta dirección en el fraude financiero se ha mantenido extraordinariamente alta, sino que la magnitud media de los fraudes se ha multiplicado por 16 entre ambos períodos de estudio (la mediana se triplicó). La cifra del 89% de implicación del CEO y/o CFO es, por sí sola, un dato que debería alertar a cualquier consejo de administración sobre la insuficiencia de confiar exclusivamente en los controles operativos sin una supervisión genuina e independiente de quienes los gestionan.

4.2. Informe ACFE 2024: Report to the Nations

El informe de la ACFE de 2024, basado en 1.921 casos reales de fraude ocupacional investigados en 138 países, confirma que:

Más de la mitad de los fraudes ocupacionales se produjeron por falta de controles internos (32% de los casos) o por *override* de los controles existentes (19%). Las organizaciones

[7] AAER: Accounting and Auditing Enforcement Releases. Resoluciones de la SEC relativas a acciones de cumplimiento en materia contable y de auditoría.

[8] SEC: Securities and Exchange Commission. Organismo regulador del mercado de valores de Estados Unidos, equivalente funcional a la CNMV española o la ESMA europea.

pierden de media un 5% de sus ingresos anuales por fraude, lo que supone pérdidas globales superiores a 3.100 millones de dólares solo en los casos analizados. La pérdida mediana por caso de fraude en estados financieros fue de 766.000 dólares, frente a 120.000 dólares en malversación de activos. Esto confirma que el fraude directivo, aunque menos frecuente (5% de los casos), es con diferencia el más costoso.

El 43% de los fraudes se detectaron mediante denuncias, siendo los empleados la fuente principal (52% de las denuncias). Los mecanismos web (40%) y correo electrónico (37%) superaron por primera vez a las líneas telefónicas (30%) como canal preferido de denuncia.

5. Casos emblemáticos de management override

5.1. Enron (2001)

El caso Enron es quizá el ejemplo más paradigmático de cómo el *override* de la alta dirección puede destruir una corporación. Los directivos de la compañía energética utilizaron vehículos fuera de balance (*special purpose entities*), contabilidad agresiva de mercado (*mark-to-market*) y manipulación de la información financiera para ocultar miles de millones en deuda y pérdidas. El CEO Jeffrey Skilling creó una cultura donde los *bonus* sin límite incentivaban conductas agresivas y donde los empleados con bajo rendimiento eran despedidos sistemáticamente, generando un entorno de presión extrema.

La quiebra de Enron, con activos de 63.400 millones de dólares, fue en su momento la mayor de la historia de EE.UU. Los accionistas perdieron aproximadamente 74.000 millones de dólares en los cuatro años previos a la quiebra. El caso provocó además la desaparición de Arthur Andersen, una de las cinco grandes firmas de auditoría, y fue el detonante directo de la Ley Sarbanes-Oxley[9] de 2002.

5.2. WorldCom (2002)

En WorldCom, el *management override* se manifestó de forma directa a través de asientos contables fraudulentos. La dirección ordenó capitalizar gastos operativos como inversiones de capital, inflando artificialmente los beneficios. El exdirector contable Buford Yates declaró que los ajustes que se le ordenaba realizar no tenían justificación y contravenían los GAAP[10]. El CEO Bernie Ebbers fue condenado a 25 años de prisión. Las pérdidas para los inversores superaron los 180.000 millones de dólares, cifra equivalente al valor de mercado que la compañía había alcanzado en su momento de máxima cotización.

5.3. Parmalat (2003)

Denominado el «Enron europeo», el caso Parmalat ilustra cómo el *override* puede perpetuarse durante años cuando la estructura de gobierno corporativo es débil. La familia Tanzi, que controlaba la empresa con un 50% de participación y ocupaba las posiciones de CEO y presidente del consejo, falsificó cuentas durante más de 15 años. Se inventaron activos para cubrir deudas, incluyendo una cuenta ficticia de 4.900 millones de dólares

[9]SOX: Sarbanes-Oxley Act of 2002. Ley federal estadounidense aprobada en respuesta a los escándalos de Enron y WorldCom que impone requisitos estrictos de control interno, certificación de estados financieros por el CEO y CFO, y supervisión de auditoría externa.

[10]GAAP: Generally Accepted Accounting Principles (Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados).

supuestamente depositados en Bank of America. Se estima que desaparecieron 15.000 millones de euros.

5.4. Wells Fargo (2016)

El caso Wells Fargo muestra una dimensión diferente del *override*: la dirección no falsificó directamente estados financieros, sino que creó una cultura de ventas tan agresiva que los empleados abrieron millones de cuentas ficticias para cumplir objetivos imposibles. La dirección conoció estas prácticas, despidió selectivamente a algunos empleados, pero simultáneamente promovió a otros que las ejecutaban. Este caso evidencia que el *override* no siempre adopta la forma de manipulación contable directa; puede manifestarse como la creación deliberada de un entorno donde el fraude se convierte en la norma.

5.5. Odebrecht, Petrobras y Siemens: el override como sistema de corrupción

Los casos de Odebrecht y Siemens ilustran la dimensión no contable del *management override*: la elusión sistemática de controles anticorrupción por parte de la alta dirección para canalizar sobornos masivos.

La constructora brasileña Odebrecht, la mayor de América Latina, creó una unidad organizativa formal denominada «División de Operaciones Estructuradas» —descrita por el Departamento de Justicia de EE.UU. como un auténtico «departamento de sobornos»— dedicada específicamente a gestionar y canalizar pagos ilícitos a funcionarios públicos de 12 países. Entre 2001 y 2016, Odebrecht pagó aproximadamente 788 millones de dólares en sobornos para obtener contratos por valor de 3.336 millones de dólares. Los pagos se canalizaban a través de hasta cuatro cuentas bancarias *offshore* antes de llegar a su destinatario. La empresa llegó incluso a adquirir una sucursal bancaria en Antigua y Barbuda para minimizar el riesgo de detección. Los CEOs de las principales constructoras brasileñas fueron condenados y las multas combinadas superaron los 3.500 millones de dólares.

En el caso vinculado de Petrobras, la petrolera estatal brasileña, altos ejecutivos y miembros del consejo sobrefacturaban sistemáticamente los contratos de infraestructura, generando fondos para *kickbacks*, que se distribuían entre intermediarios y políticos. La Operación *Lava Jato* (*Car Wash*) resultó en más de 300 condenas individuales y Petrobras acordó pagar 853 millones de dólares a las autoridades estadounidenses por violaciones de la FCPA.

El caso Siemens reveló un patrón similar a escala global. Desde la década de 1990 hasta 2007, la multinacional alemana mantuvo una práctica sistemática de sobornos a funcionarios públicos en Asia, África, Europa, Oriente Medio y América para obtener contratos. La SEC describió el *tone at the top* de Siemens como una cultura corporativa en la que el soborno era tolerado e incluso recompensado en los niveles más altos. La compañía pagó 1.400 millones de dólares en sobornos y fue sancionada con 1.600 millones de dólares, la mayor multa por corrupción de la historia en ese momento. El caso Siemens demostró que el *override* de controles anticorrupción puede constituir una política empresarial de facto, incluso en empresas consideradas referentes de su sector.

Estos casos comparten un rasgo común: la dirección no solo conocía y toleraba las prácticas corruptas, sino que las organizaba, financiaba y ocultaba activamente, eludiendo los controles internos de aprobación de pagos, *due diligence* de terceros, políticas anticorrupción y

registros contables. Constituyen ejemplos paradigmáticos de que el *management override* trasciende con mucho la mera manipulación de estados financieros.

6. Tone at the Top: la raíz del problema y la raíz de la solución

6.1. Qué es el tone at the top

El concepto de *tone at the top* se refiere al clima ético de una organización, determinado por el liderazgo, el compromiso y el comportamiento real de la alta dirección y el consejo de administración. El marco COSO de Control Interno (2013) sitúa el entorno de control —del que el *tone at the top* es el componente esencial— como el primer pilar del sistema de control interno, reconociendo que establece las bases sobre las que se construyen todos los demás controles.

La investigación académica y la experiencia práctica demuestran que las directrices escritas de gobierno corporativo no siempre se traducen en comportamiento ético efectivo. El ejemplo práctico de la dirección tiene, en muchos casos, un efecto considerablemente más significativo que las palabras de los directivos o los códigos de conducta escritos en manuales operativos.

6.2. La doble cara del tone at the top

Existe una paradoja fundamental: la misma dirección que debe establecer el tono ético de la organización es la que tiene la capacidad de eludir los controles. Cuando el *tone at the top* es débil o hipócrita —cuando se predica ética, pero se recompensa exclusivamente el resultado financiero— se crea un entorno donde el *override* se normaliza.

El estudio COSO de 1999 reveló que en casi el 40% de las empresas donde se detectó fraude existían relaciones familiares entre directivos y consejeros. En aproximadamente la mitad, el fundador seguía siendo el CEO. En más del 20%, una misma persona acumulaba funciones incompatibles, como CEO y CFO simultáneamente. Estos factores configuran un entorno de concentración de poder donde la supervisión efectiva es prácticamente inexistente.

7. Supervisión y control: el papel del consejo y el comité de auditoría

Dado que los controles internos no pueden, por definición, controlarse a sí mismos frente a quien los diseña, la supervisión del *management override* recae necesariamente en órganos externos a la gestión diaria: fundamentalmente el consejo de administración y su comité de auditoría. Esta es, sin duda, una de las tareas de supervisión más difíciles que un órgano de gobierno puede afrontar: requiere evaluar la integridad y el comportamiento de las mismas personas en quienes se ha depositado la confianza para gestionar la organización.

7.1. Requisitos regulatorios para los comités de auditoría

Los reguladores son conscientes de esta dificultad y han establecido requisitos específicos para que los comités de auditoría estén en condiciones de ejercer esta función supervisora de manera efectiva.

En el ámbito europeo, la Directiva 2014/56/UE y el Reglamento (UE) n.º 537/2014[11] sobre auditoría legal de entidades de interés público (PIE)[12] establecen que el comité de auditoría debe estar compuesto por miembros del órgano de administración que no ejerzan funciones ejecutivas, con mayoría de miembros independientes (incluido el presidente), y al menos un miembro con competencia en contabilidad o auditoría. El conjunto del comité debe poseer competencia relevante en el sector en que opera la entidad. Estas normas refuerzan la capacidad del comité para supervisar con criterio propio la información financiera, los controles internos y la actividad de auditoría.

En Estados Unidos, la Ley Sarbanes-Oxley refuerza el papel del comité de auditoría como responsable directo de la supervisión de los auditores externos y de la integridad de la información financiera, exigiendo independencia de sus miembros y competencia financiera de al menos uno de ellos.

Estos requisitos no son formalismos: responden a la necesidad de que el órgano encargado de supervisar el riesgo de *management override* tenga la independencia, el conocimiento y la autoridad necesarios para cuestionar a la dirección cuando sea preciso.

7.2. Las seis acciones clave del AICPA

La guía del AICPA identifica seis acciones fundamentales que el comité de auditoría debe considerar para abordar el riesgo de *management override*:

1. Mantener escepticismo profesional. El comité debe partir de la premisa de que el riesgo de *override* existe en toda organización, independientemente de la reputación personal de los directivos. Como señala el AICPA, los fraudes por *override* suelen ser cometidos por «buenos ejecutivos que se tuercen», no por personas consistentemente deshonestas. La exhibición abierta de escepticismo puede funcionar como elemento disuasorio.

2. Fortalecer el conocimiento del negocio. Un comité de auditoría que comprende en profundidad la industria, las operaciones y las presiones competitivas de la empresa está mejor equipado para identificar transacciones inusuales o estimaciones sesgadas.

3. Realizar sesiones de brainstorming sobre riesgos de fraude. Dedicar tiempo específico a considerar escenarios de fraude, incluyendo los de tipo *override*, permite identificar vulnerabilidades antes de que sean explotadas.

4. Usar el código de conducta como instrumento de evaluación. El código ético no debe ser un documento decorativo; el comité debe utilizarlo como indicador del clima real de la organización, evaluando si la conducta observable de la dirección es coherente con los principios declarados.

5. Cultivar un programa de denuncia robusto (whistleblowing). Los datos de la ACFE confirman año tras año que las denuncias son el mecanismo más eficaz para detectar el fraude. El comité debe garantizar que existe un canal confidencial, accesible a empleados, proveedores y clientes, y que las denuncias recibidas se investigan de manera efectiva.

[11] Directiva 2014/56/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 16 de abril de 2014. Reglamento (UE) n.º 537/2014 sobre requisitos específicos para la auditoría legal de entidades de interés público.

[12] PIE: Public Interest Entity (Entidad de Interés Público). Entidades cotizadas, de crédito y de seguros, sujetas a requisitos reforzados de auditoría y gobierno corporativo.

6. Desarrollar una red amplia de información y retroalimentación. El comité debe reunirse periódicamente con auditores internos, auditores externos, el comité de retribuciones y empleados clave para obtener perspectivas múltiples sobre los procesos de *reporting* financiero. Las inconsistencias entre estas fuentes pueden ser un indicador de *override*.

7.3. Indicadores de alerta (red flags)

Existen comportamientos y patrones que deben activar la alerta del comité de auditoría y los auditores:

Indicador de alerta	Implicación
Resistencia a la auditoría o cuestionamiento de hallazgos	Posible intento de ocultar acciones inapropiadas
Elusión de discusiones sobre riesgos	Posible ocultación o manipulación deliberada
Relación excesivamente cercana con proveedores o clientes	Riesgo de conflicto de interés o colusión
Estilo de vida desproporcionado a la retribución	Posible malversación de activos
Concentración excesiva de funciones sin contrapesos	Oportunidad elevada de override sin detección
Rotación anormal de auditores externos	Posible intento de evitar escrutinio prolongado
Asientos manuales inusuales, especialmente al cierre	Riesgo directo de manipulación contable

8. El papel de los auditores externos

Tanto las Normas Internacionales de Auditoría (ISA 240) como los estándares del PCAOB[13] (AS 2401) establecen que el riesgo de *management override* es siempre un riesgo significativo de fraude. Esto no queda a la discreción del auditor: constituye una presunción obligatoria que debe ser abordada mediante procedimientos específicos en toda auditoría de estados financieros.

8.1. Procedimientos obligatorios del auditor externo

Las normas de auditoría exigen tres procedimientos fundamentales para responder al riesgo de *management override*, independientemente de cuál sea la evaluación global de riesgos de la entidad:

Pruebas sobre asientos contables y otros ajustes. El auditor debe comprender el proceso normal de elaboración de asientos contables: quién los realiza, cuándo y cómo. A partir de esa comprensión, debe diseñar pruebas específicas centradas en las áreas de mayor riesgo. Las normas enfatizan que los asientos fraudulentos suelen realizarse al cierre del ejercicio, pero que la manipulación puede producirse a lo largo de todo el período. Las pruebas pueden incluir la identificación de asientos realizados por personas no autorizadas, asientos sin

[13]PCAOB: Public Company Accounting Oversight Board. Organismo creado por la Ley Sarbanes-Oxley para supervisar las auditorías de empresas cotizadas en EE.UU.

soporte documental adecuado, asientos registrados en cuentas inusuales y ajustes de consolidación o reclasificación que no se someten a los controles habituales.

Revisión de estimaciones contables para detectar sesgos. El auditor debe evaluar si los juicios y decisiones de la dirección en la elaboración de estimaciones contables, incluso si son individualmente razonables, revelan un patrón de sesgo que pueda representar un riesgo de incorrección material debida a fraude. Esto incluye la revisión retrospectiva de estimaciones de ejercicios anteriores.

Evaluación de transacciones significativas fuera del curso normal del negocio. El auditor debe obtener un conocimiento suficiente de la justificación económica de las transacciones inusuales y evaluar si su registro contable refleja adecuadamente la sustancia económica de la operación o si, por el contrario, ha sido estructurada para eludir controles o distorsionar la información financiera.

8.2. Comunicación con el comité de auditoría

Las ISA 260 y 265 exigen que el auditor comunique a los responsables del gobierno de la entidad los riesgos significativos de fraude, incluido el de *management override*, así como cualquier debilidad significativa de control interno identificada. No obstante, las normas reconocen una ironía inherente: en la mayoría de los casos, las personas a quienes el auditor debe comunicar estos hallazgos son las mismas que podrían estar perpetrando el fraude. Esta circunstancia refuerza la necesidad de que el comité de auditoría mantenga una relación directa y abierta con el auditor externo, sin mediación de la dirección ejecutiva.

9. El papel de la auditoría interna

La función de auditoría interna, cuando está adecuadamente configurada y opera conforme a las normas profesionales del IIA[14], puede desempeñar un papel significativo en la mitigación del riesgo de *management override*. Sin embargo, su eficacia depende críticamente de su independencia, posicionamiento organizativo y recursos.

9.1. Condiciones para una auditoría interna eficaz frente al management override

Las Global Internal Audit Standards de 2024 establecen que la función de auditoría interna debe estar posicionada con independencia organizativa y rendición de cuentas directa al consejo. El CAE[15] debe tener acceso directo y sin restricciones al comité de auditoría, incluyendo reuniones periódicas sin presencia de la dirección ejecutiva. Esta condición es esencial: si la auditoría interna reporta únicamente a la dirección —es decir, a quienes podrían ejercer el *override*—, su capacidad para detectar y reportar este riesgo queda fundamentalmente comprometida.

Las normas del IIA también enfatizan que la auditoría interna debe evaluar los riesgos éticos de la organización, incluyendo si las políticas y procesos de control abordan adecuadamente

[14]IIA: Institute of Internal Auditors. Fundado en 1941, es la asociación profesional global de auditores internos. Emite las Global Internal Audit Standards (actualizadas en 2024).

[15]CAE: Chief Audit Executive (Director de Auditoría Interna). Responsable de la función de auditoría interna, con reporte funcional al comité de auditoría según las normas del IIA.

dichos riesgos. La Guía de Práctica Global del IIA sobre auditoría interna y fraude (3.ª edición, 2024) establece que abordar el riesgo de fraude es una responsabilidad compartida que comienza en la cúpula de la organización y se extiende a todos sus niveles.

9.2. Contribuciones específicas de la auditoría interna

Una función de auditoría interna bien configurada puede contribuir a la mitigación del *management override* mediante la realización de evaluaciones periódicas del riesgo de fraude a nivel organizativo, incluyendo específicamente el riesgo de *override*; la revisión de los procesos de asientos contables y ajustes manuales; la evaluación de la eficacia del programa de denuncia y del canal ético; el análisis de transacciones con partes vinculadas y operaciones fuera del curso normal; el uso de herramientas de analítica de datos para identificar patrones anómalos; y la evaluación del entorno de control, incluyendo la coherencia entre el *tone at the top* declarado y el comportamiento real de la dirección.

Es fundamental, no obstante, reconocer las limitaciones inherentes: la auditoría interna no puede garantizar la detección de todo *override*, especialmente cuando es perpetrado por los niveles más altos de la organización con capacidad para restringir el alcance de la función auditora. Por ello, su eficacia como barrera frente al *management override* depende directamente del compromiso del consejo con su independencia y del apoyo explícito del comité de auditoría.

10. Conclusiones y reflexiones finales

El *management override of internal controls* constituye la vulnerabilidad más crítica de cualquier sistema de control interno. Los datos son contundentes: en el 89% de los casos de fraude financiero investigados por la SEC, el CEO y/o el CFO estaban involucrados. Más de la mitad de los fraudes ocupacionales se producen por ausencia de controles o por *override* de los existentes.

Esta realidad obliga a replantear la concepción tradicional del control interno como una herramienta capaz, por sí sola, de prevenir el fraude directivo. Los controles internos son necesarios pero insuficientes. La verdadera barrera frente al *management override* se encuentra en tres pilares complementarios:

Primero, un tone at the top auténtico, donde el comportamiento real de la dirección sea coherente con los valores éticos declarados y donde se fomente una cultura de integridad que trascienda los códigos escritos.

Segundo, una supervisión independiente y eficaz, ejercida por un consejo de administración y un comité de auditoría con verdadera capacidad, conocimiento e independencia para cuestionar a la dirección, que reúna las características de composición, competencia e independencia que los reguladores exigen.

Tercero, mecanismos de transparencia y denuncia que permitan a empleados, proveedores y otros *stakeholders* reportar irregularidades sin temor a represalias.

La analogía del AICPA con el talón de Aquiles sigue siendo extraordinariamente vigente: una organización puede parecer invulnerable, pero si su punto más débil —la integridad de quienes la dirigen— no está adecuadamente protegido, todo el edificio de control puede derrumbarse.

Conviene, no obstante, cerrar este análisis con una reflexión constructiva. Existen técnicas de evaluación —tanto cualitativas como cuantitativas— que permiten al consejo y al comité de auditoría valorar el riesgo de *management override* de forma sistemática: evaluaciones del entorno de control, análisis forense de asientos contables, herramientas de analítica de datos, evaluaciones periódicas del *tone at the top* y revisiones independientes del cumplimiento de las delegaciones de autoridad, entre otras. La tarea es compleja, pero se puede y se debe hacer.

La dificultad no debe servir de excusa para la inacción. Es razonable anticipar que ningún directivo que esté incumpliendo solicitará voluntariamente que se realicen estas revisiones. Es precisamente por ello que la responsabilidad y la iniciativa deben recaer en el consejo de administración, apoyado por un comité de auditoría escéptico y competente, una auditoría interna independiente y bien posicionada, y unos auditores externos que cumplan rigurosamente con su mandato normativo. La combinación de estos elementos, articulada de forma deliberada y periódica, constituye la mejor defensa posible frente a este riesgo inherente a toda organización.

11. Bibliografía y referencias

AICPA (2005, 2016). *Management Override of Internal Controls: The Achilles' Heel of Fraud Prevention.* Durham, NC: AICPA.

Association of Certified Fraud Examiners (2024). *Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations.* Austin, TX: ACFE.

Beasley, M.S., Carcello, J.V., Hermanson, D.R. y Neal, T.L. (2010). *Fraudulent Financial Reporting: 1998-2007.* Durham, NC: COSO.

Committee of Sponsoring Organizations (1999). *Fraudulent Financial Reporting: 1987-1997.*

COSO (2013). *Internal Control – Integrated Framework.*

COSO y ACFE (2023). *Fraud Risk Management Guide: Second Edition.*

Directiva 2014/56/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 16 de abril de 2014.

Hermanson, D.R., et al. (2019). *Management Override Fraud Cases. Journal of Forensic and Investigative Accounting.*

IAASB. ISA 240. *The Auditor's Responsibilities Relating to Fraud in an Audit of Financial Statements.*

IAASB. ISA 260 (Revised). *Communication with Those Charged with Governance.*

IIA (2024). *Global Internal Audit Standards.*

IIA (2024). *Internal Auditing and Fraud: Global Practice Guide, 3rd Edition.*

IIA, AICPA y ACFE. *Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide.*

PCAOB. AS 2401. *Consideration of Fraud in a Financial Statement Audit.*

Reglamento (UE) n.º 537/2014 del Parlamento Europeo y del Consejo.

Sarbanes-Oxley Act of 2002. Public Law 107-204.

Transparency International. *Bribe Payers Index.*

U.S. Department of Justice (2016). Odebrecht S.A. and Braskem S.A. Plea Agreements. FCPA enforcement action.

U.S. Department of Justice y SEC (2008). Siemens AG FCPA enforcement action.

U.S. Foreign Corrupt Practices Act (FCPA). 15 U.S.C. §§ 78dd-1 et seq. (1977).

UK Bribery Act 2010. Chapter 23.

Trompeter, G.M., et al. (2013, 2014). A framework for auditor–fraud specialist collaboration. *Auditing: A Journal of Practice & Theory.*