

# Señales de alerta para la prevención y detección del fraude en las organizaciones

XVI CONGRESO REGIONAL DE  
AUDITORIA INTERNO  
9 de Junio de 2017

# Presentación



## Albert Salvador Lafuente

Economista y Auditor Interno certificado por el IIA (The Institute of Internal Auditors)

Socio Director en GP Compliance y Director del Área de Prevención de delitos y Gestión del fraude en el Grupo Paradell Consultores, Consultoría de Riesgos e Inteligencia Corporativa



Vice presidente de la WCA



**1999 – 2014 : Auditor Interno en Catalunya Caixa**

**CX**

CatalunyaCaixa

**2014 – 2016 : Auditor Interno en BBVA**

**BBVA**

**Miembro de:**

- Instituto de Auditores Internos de España
- Asociación Española de Auditores



**Profesor en:**

- IFE
- Escuela de Finanzas
- Universidad de Girona



## Blog de Fraude Interno



### FRAUDE INTERNO

Prevención y Detección del fraude interno para cualquier tipo de empresa.

[INICIO](#) [ACERCA DE MI](#) [COLABORADORES](#) [GESTIÓN DEL FRAUDE INTERNO](#) [PREVENCIÓN DEL FRAUDE](#) [AUDITORIA INTERNA](#)

[TIENES UNA CONSULTA?](#)



**PREVENCIÓN DE FRAUDE INTERNO**  
**¿Qué elemento mitigador del Fraude es más eficaz?**  
18 abril, 2017 — 4 comentarios



**PREVENCIÓN DE FRAUDE INTERNO**  
**Ética en las empresas....**  
17 abril, 2017 — 0 Comentarios

**OBJETIVO DEL BLOG**

Compartir las mejores prácticas, ideas, consejos y sugerencias de alto impacto sobre la detección y prevención del fraude interno y la profesión de auditoría interna.

---

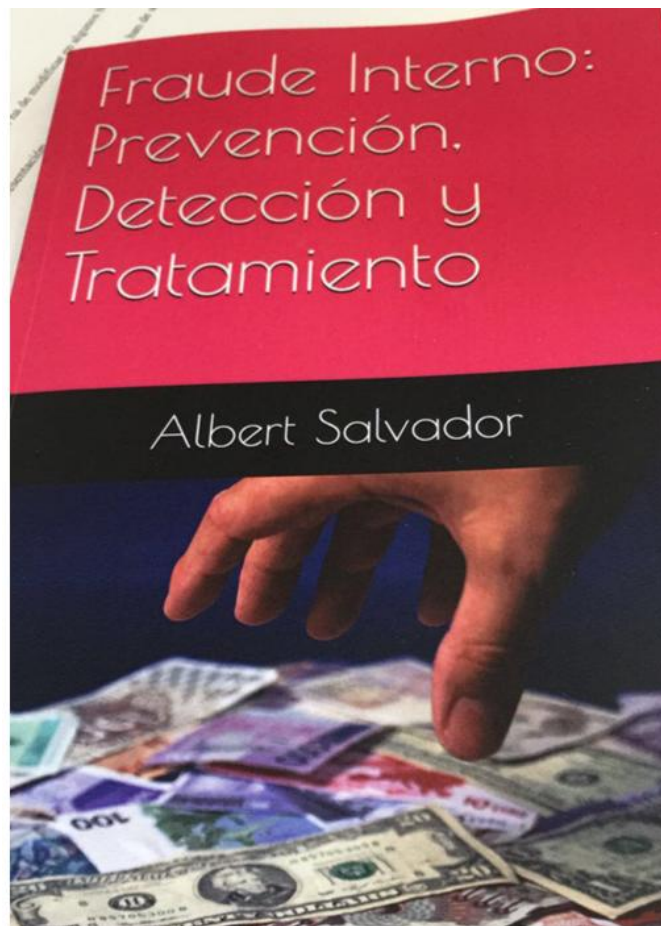
**ALBERT SALVADOR LAFUENTE**

Auditor Interno - Especialista en Fraude Interno

---

**ESTAS SIGUIENDO ESTE BLOG**





**Autor:** Albert Salvador  
Lafuente

**Título:** Fraude Interno:  
Prevención, Detección y  
Tratamiento

**Publicación:** Amazon (2016)

## DEFINICIÓN DE FRAUDE:

### **Según la ACFE (Association of Certified Fraud Examiners):**

el fraude es cualquier actividad o acción con el propósito de enriquecimiento personal a través del uso inapropiado de recursos o activos de una organización por parte de una persona.

### **Según AICPA (American Institute of Certified Public Accountants):**

el fraude es el uso de acciones que buscan presentar ante los inversionistas, analistas y/o mercado una situación no realista de la Compañía con el fin de cumplir con las expectativas de alguno o algunos de los grupos de interés

### **Según IIA (The Institute of Internal Auditors):**

El fraude es cualquier acto ilegal caracterizado por el engaño, el ocultamiento o la violación de la confianza.

# Introducción

## ¿Qué?

Detectar una serie de alertas o señales de fraude (red flags) en las organizaciones.

## ¿Cómo?

Mediante análisis proactivos, a través de un conjunto de técnicas analíticas y pruebas cruzadas informatizadas, se identifican relaciones que no resultan inicialmente obvias, con el fin de poner de relieve potenciales conductas irregulares.

## ¿Cuándo?

Es fundamental incorporar estos análisis de datos a las planificaciones de auditoría interna, así como asegurar que son adecuadas las capacidades y habilidades de los auditores.



5% de la facturación anual  
3,7 TRILLONES \$

- El 80% de las empresas de todos los sectores reconoce haber sido víctima de algún tipo de fraude , y curiosamente más de la mitad no implanta un sistema de integral contra el fraude interno.
- Todas las compañías son susceptibles de padecer algún tipo de fraude. A pesar de esto, se ha visto que este riesgo se mitiga sustancialmente cuando las empresas cuentan con un programa integral que permite combinar mecanismos de cambio cultural con controles internos en los procesos de negocio.
- Un adecuado sistema de administración de riesgos debe partir de una estructura sólida de gobierno corporativo



## ¿Cuántas formas conoces de llamar al fraude?

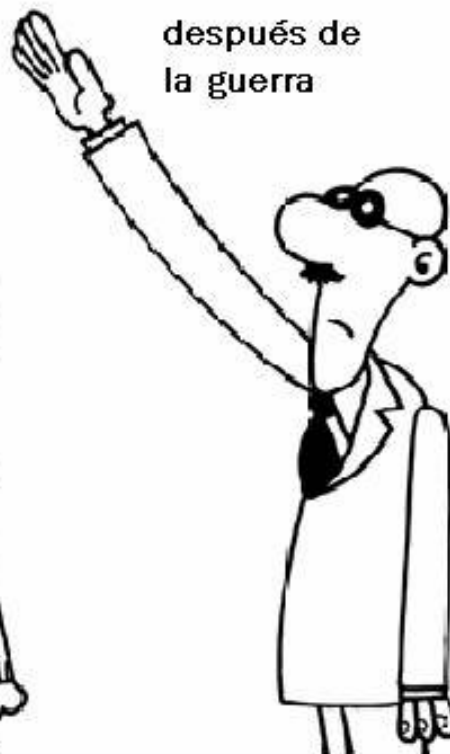
coima, mordida, transa, engrase, aceitar, hacer el egipcio, cometa, corbata, cohecho, matraca, untar, propina, poner el diego, bajarse de la mula, guante.

mochada, lo mío, botella, dádiva, moche, pal chasco, cva (cómo vamos ahí), mojar la mano, chanchullo, maicear, por lo bajo, diezmo, peaje, matraqueo, chayote, fafa, maraña, incentivar, curra, grasa, cvy (como voy yo), lo suyo, etc...

antes de  
la guerra



después de  
la guerra



en la  
democracia



**EL SALUDO IDEOLÓGICO  
A TRAVÉS DE LOS TIEMPOS**

*Forges*

[www.forges.com](http://www.forges.com)

## Factores que han favorecido el desarrollo del fraude

- Mayor presencia del crimen organizado
- Mayor corrupción por parte de los empleados
- Mayor presencia de gente altamente cualificada
- Aparición de nuevas tecnologías
- Errores operativos que incrementan las oportunidades de fraude

## **TIPOLOGIAS DE FRAUDE:**

### **1. Apropiación de activos**

- i. Desvío de fondos
- ii. Ventas y envíos falsos
- iii. Tesorería (ocultación de cobros, hurto efectivo...)

### **2. Manipulación de los estados financieros**

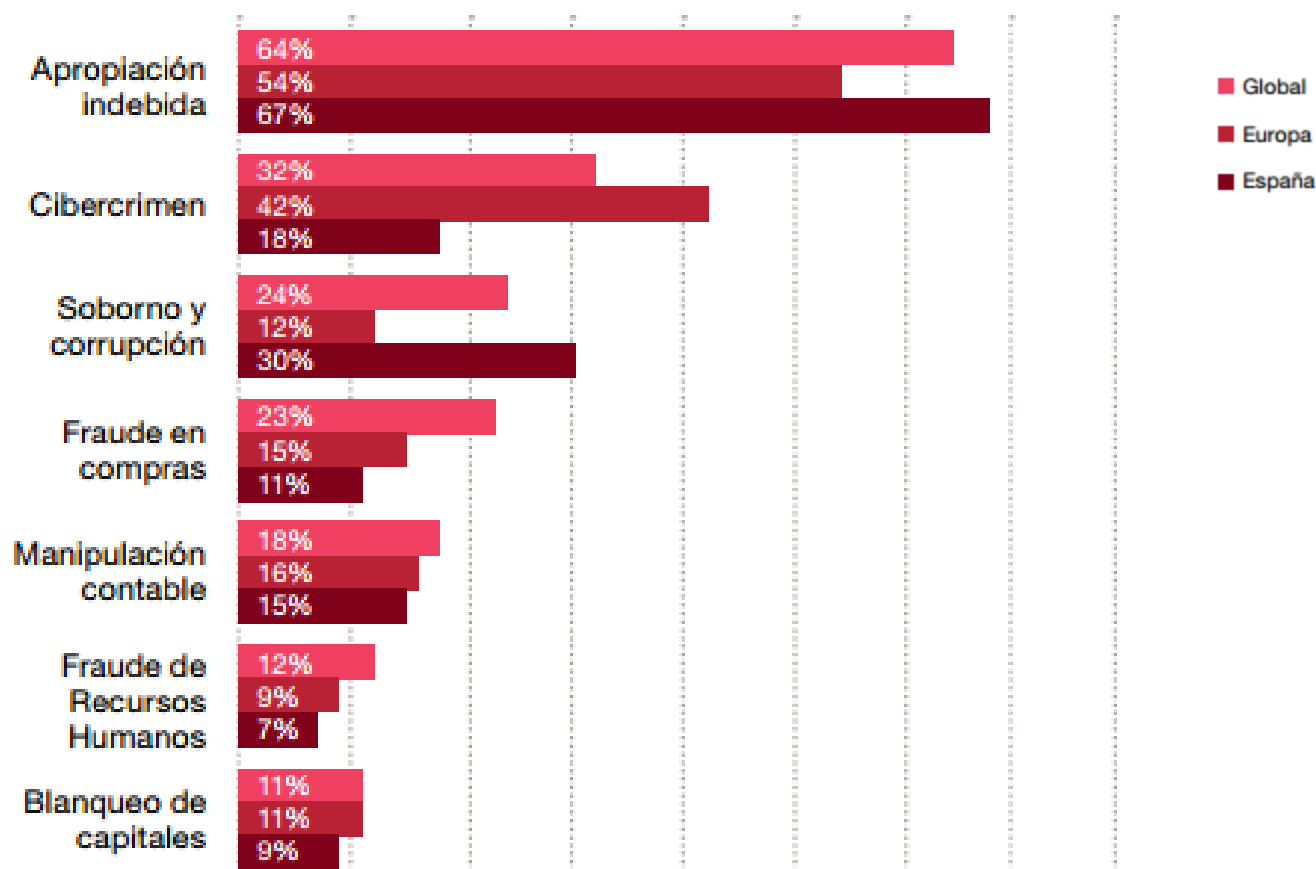
- i. Resultados ficticios → cobro de incentivos

### **3. Corrupción**

- i. Soborno
- ii. Conflicto de interés
- iii. Extorsión
- iv. Pagos inapropiados



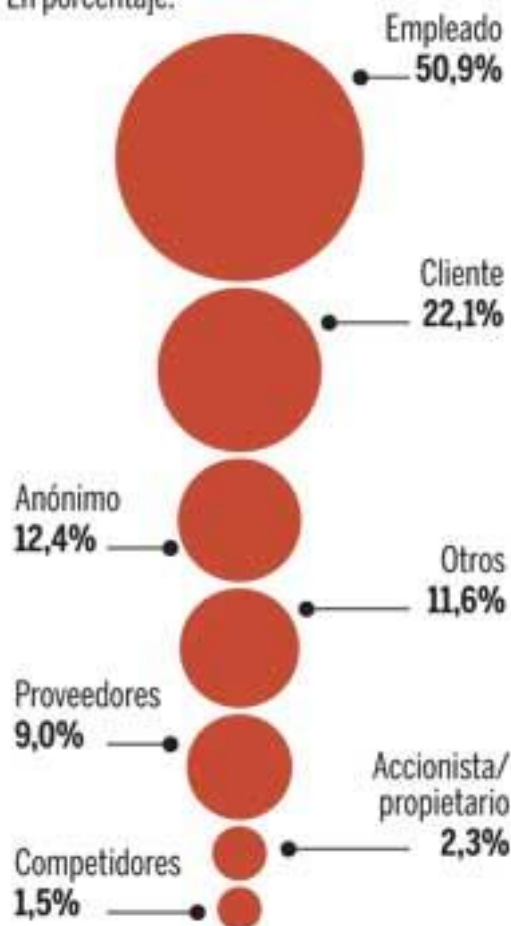
## ¿Qué tipos de delitos se cometen?



## CÓMO SE DETECTAN LOS FRAUDES

### > Origen del chivatazo

En porcentaje.



### > Impacto de los canales de denuncia

En porcentaje.

■ Organizaciones con sistema de denuncia ■ Sin sistema de denuncia



# Tratamiento del riesgo de fraude

- **PREVENCIÓN**
  - CÓDIGOS DE CONDUCTA
  - FORMACIÓN
  - POLÍTICAS
- **DETECCIÓN**
  - INDICADORES (ALERTAS)
  - CANALES DE DENUNCIAS
- **INVESTIGACIÓN**
  - FORENSICS

# 5 Principios básicos para el Gobierno Corporativo

1. Implementar un programa de gestión del fraude
2. Evaluar periódicamente la exposición al riesgo de fraude.
3. Técnicas de prevención
4. Técnicas de detección
5. Investigación y medidas correctivas



# Unidades de Auditoría Interna

Evaluar los procesos de riesgos:

- Identificar los indicadores de fraude
- Ayudar en la disuasión del fraude: Examinando y evaluando la adecuación y efectividad del sistema de C.I.
- Recomendar Investigaciones
- Reportando

# ¿Quién puede cometer un fraude?

## Triángulo del Fraude:

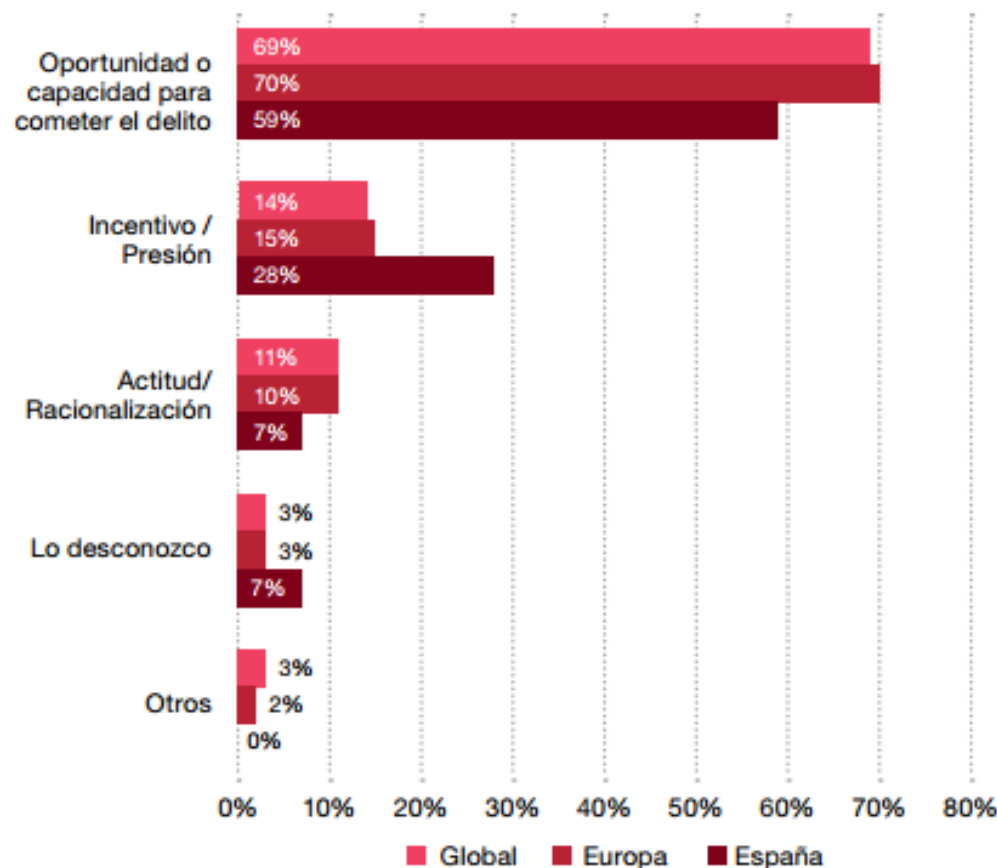


**Incentivo / Presión:** por posibilidades de beneficios propios o presión externa a la realización del fraude

**Racionalización / Actitud:** factor subjetivo, responsabilidad, ética del empleado

**Oportunidad:** por falta de controles en el proceso o concentración indebida de funciones

## ¿Qué factor cree que ha motivado más a los actores internos para cometer el delito económico?



## Perfil del defraudador





# Banderas Rojas



- Si partimos de la premisa que detrás de cada persona que comete un fraude, delito o actividad corrupta hay un comportamiento o circunstancia que lo ha motivado, podemos analizar de una manera empírica cuales son estos comportamientos y circunstancias. Una vez analizados, podemos establecer cuales son aquellos más comunes, a los que llamaremos “red flags” o banderas rojas.

- Situación potencial de fraude → ALERTA.
- La presencia de Banderas Rojas → NO CONFIRMA UN FRAUDE
- La NO existencia de BR → NO GARANTIZA QUE NO EXISTA FRAUDE



- El fundamento de una bandera roja es una anomalía, es decir, una variación sobre un patrón común de comportamiento, o , incluso, observar algo que esta fuera de lugar:
  - ANOMALÍAS EN EL COMPORTAMIENTO
  - ANOMALÍAS ESTADÍSTICAS
  - ANOMALÍAS ORGANIZACIONALES

# ANOMALÍAS EN EL COMPORTAMIENTO

- Cambios inusuales en el patrón de comportamiento tradicional.
- Vivir por encima de las aparentes posibilidades.
- EJEMPLOS DE BANDERAS ROJAS:
  - Pedir anticipos de nómina
  - Acreedores que se presentan en el lugar del trabajo
  - Adicción al juego
  - Consumo excesivo de alcohol u otras sustancias
  - No disfrutar de periodos de vacaciones
  - Frecuentemente irritado o molesto
  - Llevar grandes cantidades de dinero en la cartera
  - No delegar funciones



## ANOMALÍAS ESTADÍSTICAS

- Aquellos indicadores que están por encima de los patrones medios.
- EJEMPLOS DE BANDERAS ROJAS:
  - Incremento de gastos de viaje o por encima de la media de empleados
  - Excesivos gastos a través de la tarjeta de crédito
  - Llamadas atípicas (por duración o por facturación)
  - Alto volumen de compras a un proveedor o proveedor nuevo
  - Número de horas extras realizadas
  - Elevado uso de descuentos o gratuidades
  - Elevadas anulaciones de ventas

# ANOMALÍAS ORGANIZACIONALES

- Actuaciones que se alejan de las consideradas como “mejores prácticas”
- EJEMPLOS DE BANDERAS ROJAS:
  - Falta de liderazgo
  - Ausencia de control financiero
  - Falta de segregación de funciones
  - Diseño de objetivos irreales
  - Alta rotación de empleados
  - Venta de activos por debajo del valor real
  - Contratación de servicios que no se observa un resultado

# COMO DISEÑAR UN CUADRO DE MANDOS

## ¿Que es un cuadro de mandos?

- El cuadro de mando aglutina todas las alertas de operatoria irregular de las que dispone la empresa, las cuales se alimentan periódicamente (p.e. mensualmente), mayoritaria y preferiblemente de manera automática.
- Estas alertas tienen un peso específico diferente en función de una catalogación previa de riesgo.
- Cada alerta da una puntuación a cada centro y/o empleado.
- Esta puntuación se realiza por metodología comparativa entre los diferentes centros o empleados.
- Así mismo, la herramienta contiene datos históricos, alertando las variaciones significativas de un centro o empleado entre un periodo determinado.
- El cuadro de mandos no es una herramienta de revisión en sí, es una herramienta detectiva de alertas de operatoria irregular. Las revisiones siempre se realizan de manera manual, analizando no sólo la alerta como tal, sino el conjunto de alertas y toda la operatoria relacionada.
- Por tanto, a través del cuadro de mando podemos obtener un ránking mensual de centros o empleados con alertas potenciales de ser irregular, o bien de centros o empleados con variaciones significativas de alertas respecto a meses anteriores.

# COMO DISEÑAR UN CUADRO DE MANDOS

Si por el contrario, fruto de la revisión consideramos que si existen indicio de Fraude Interno, activaremos el protocolo de DETECCIÓN.

documentado e informado todo en el Cuadro de Mandos.

ALERTA 1

ALERTA 2

ALERTA 3

ALERTA 4

CONTROL 1

CONTROL 2

CONSULTAS

EMPLEADOS

CENTROS

RÁNKING

TOPS

DESVIACIONES

REVISIÓN

DETECCIÓN

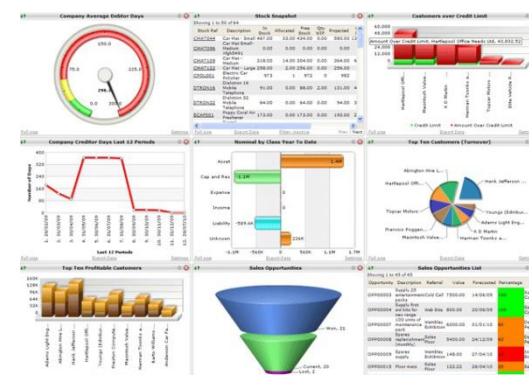
PREVENCIÓN

JUSTIFICACIÓN

INVESTIGACIÓN

INFORME FORENSIC

AGRUPAR Y PONDERAR





## El cuadro de mandos como motor de la Gestión del Fraude:

- Generación de alertas:
  - Cada alerta de fraude consta con numerosos registros que indican un potencial riesgo de fraude.
  - Se generan periódicamente de manera automática a partir de la monitorización u otras fuentes de información existentes.
  - Una alerta se puede diseñar a partir de algo muy concreto, o bien de manera compleja, mediante el encadenamiento de ciertos comportamientos.
- Los controles, serian aquellos que generan y reportan otros departamentos (no Auditoria Interna) de la organización, es decir las 2ª y 3ª LdD (Línea de Defensa). Auditoria Interna debe revisar que los controles sean eficientes y se realizan de manera metodológica, así como proponer la creación de nuevos controles.
- Que proporciona el Cuadro de Mandos:
  - Poder realizar consultas
  - Generación de ránquines
  - Generación de Informes
  - Soporte documental de revisiones, evidencias y pruebas.
  - Canal de comunicación con centros y empleados
- A pesar de los avances tecnológicos, no existe una herramienta que detecte los empleados que cometen un fraude. Esto implica la necesidad de una revisión manual.

Existe una serie de habilidades personales que debemos exigir y potenciar a todas aquellas personas que luchan contra el fraude:

- **Curiosidad:** Pregúntate el porqué de las cosas, te ayudará a adquirir nuevos conocimientos constantemente
- **Perspicacia:** No dejes escapar ningún detalle, por pequeño que sea.
- **Flexibilidad:** Adopta diversos puntos de vista y maneras de trabajar.
- **Ingenio:** Aporta nuevas ideas de valor, que ayuden a llegar a tu objetivo de manera más eficaz y eficiente. Se imaginativo.
- **Rigurosidad:** Analiza con completitud. Documenta todo tu trabajo de manera que exista trazabilidad en todo lo que haces.

# CONCLUSIONES

- ✓ Todas las compañías son susceptibles de padecer algún tipo de fraude.
- ✓ Todos los elementos de un programa integral de Fraude Interno son importantes.
- ✓ Un programa efectivo de administración de fraude requiere que toda la organización participe en la gestión del riesgo de fraude, **siendo esencial el apoyo y implicación de la alta dirección y la gerencia.**
- ✓ La tecnología evoluciona, la sociedad es cambiante, la empresa crece: Revisión y creación constante de nuevas alertas y controles.
- ✓ Para diseñar una alerta, hay que ser creativo y ponerse en la piel del defraudador, buscando comportamientos potenciales de obtención automática, que sean medibles y asignables a una persona y/o centro.
- ✓ Una alerta no necesariamente tiene que ir ligado a un acontecimiento. Puede ser el encadenamiento de varios.



***“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** han de evitar estas conductas inapropiadas, promoviendo la integridad y transparencia a todos los niveles de la organización.



# MUCHAS GRACIAS POR SU ATENCIÓN

[albertsalvador@hotmail.com](mailto:albertsalvador@hotmail.com)