

Disseny del sistema organitzatiu i de control intern per a la prevenció i detecció del frau

JORDI RIERA
PEDRO RUANO
Ernst & Young

Data de recepció: 25/01/2016
Data d'acceptació: 26/04/2016

RESUMEN

L'últim informe sobre frau i corrupció d'EY assenyala que 7 de cada 10 directius espanyols alerten que els suborns i la corrupció són el *modus operandi* habitual en els negocis. Prenent com a referència aquesta nefasta percepció (o realitat segons amb quin prisma es miri) resulta imprescindible que les empreses, i sobretot els seus òrgans d'administració, implantin en el si de la seva organització les mesures oportunes per minimitzar els potencials riscos de frau que hagin d'afrontar. Com a resposta a aquest risc és fonamental que els òrgans d'administració de les companyies i els mateixos directius estiguin involucrats en la implantació dels denominats programes antifrau. Aquests programes tenen com a objectiu principal la prevenció i la detecció del frau intern i consten de tres elements clau; (i) establir un to adequat en l'organització, (ii) actuar proactivament i (iii) tenir implantat un pla de resposta.

Classificació JEL: D21; M40; M42

PARAULES CLAU

Sistemes interns d'organització, frau, prevenció.

ABSTRACT

The latest report on fraud and corruption EY notes that 7 out of 10 Spanish executives warn that bribery and corruption are the usual modus operandi in business. Referencing this negative perception (or reality, depending on how you look at it) is essential that companies, especially their management bodies, implement within the organization adequate measures to minimize the potential risks of fraud. In response to this risk is essential that the corporate governance and managers themselves are involved in the implementation of so-called anti-fraud programs. These programs are aimed to prevention and detection of internal fraud and consist of three key elements; (I) establish an appropriate tone in the organization, (ii) act proactively and (iii) have implemented a response plan.

Classification JEL: D21; M40; M42

KEYWORDS

Internal organizational system, prevention, fraud.

1. Introducció

Les recents reformes legislatives, i particularment la reforma de la Llei de Societats de Capital, imposen clarament als administradors la responsabilitat d'adoptar les mesures precises per a la bona direcció i el control de la societat que administren i, en el cas d'empreses cotitzades, a més especifiquen l'obligació indelegable de determinar les polítiques de control intern i gestió de riscos.

Per tant, hem de considerar que els administradors són els únics responsables de la lluita contra el frau? Evidentment no. La prevenció i detecció del frau ha de ser una qüestió que impliqui tota l'organització, des del primer executiu fins a l'últim treballador. Però per aconseguir aquest objectiu no n'hi ha prou amb implantar mesures dissuasives. Cal instituir una cultura que flueixi de forma transversal per tota l'organització, i que permeabilitzi les diferents capes que la conformen. Aquesta cultura ha de ser perdurable en el temps i ha d'estar present en el dia a dia de tots els membres de l'organització.

En aquest article exposarem com dissenyar un sistema organitzatiu i de control intern per a la prevenció i detecció del frau, considerant que aquest

ha de ser perdurable, transversal i revisable. Per a això, resulta imprescindible iniciar la nostra disquisició parlant sobre el Govern Corporatiu i el seu rol en la prevenció i la detecció del frau.

2. El rol del Govern Corporatiu en la lluita contra el frau

El terme Govern Corporatiu fa referència als òrgans de responsabilitat d'una organització empresarial i descriu les responsabilitats del conjunt d'estaments que la conformen. L'Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmics (OCDE) ho descriu en els seus "*Principis de Govern Corporatiu*" com:

"Els procediments i processos segons els quals una organització és dirigida i controlada. L'estructura de govern corporatiu especifica la distribució de drets i responsabilitats entre les diferents parts de l'organització –el consell d'administració, la direcció executiva, els accionistes o altres parts interessades– i estableix les normes i procediments per a la presa de decisions".

El Govern Corporatiu és el punt de partida a partir del qual s'ha d'establir la cultura antifrau que comentàvem prèviament. No obstant això, no totes les parts que integren el Govern Corporatiu tenen les mateixes funcions ni la mateixa responsabilitat. A continuació, enumerem de forma succinta les diferents funcions i responsabilitats de cadascuna d'elles:

- L'òrgan d'administració

Tal com hem indicat prèviament, els recents canvis legislatius esdevinguts a Espanya, no hi ha cap dubte que els administradors són els responsables finals de l'existència d'un adequat marc de control intern de l'organització. Per tant, el seu paper en aquest àmbit resulta fonamental.

Els administradors són responsables de vetllar pel bon ús dels recursos i actius de l'empresa, i representen el nex d'unió entre la propietat (els accionistes o socis), i els qui gestionen l'organització (els directius). Així, l'òrgan d'administració és responsable de definir els objectius i estratègies de l'organització, i de supervisar-ne la correcta execució per part dels directius.

La importància de la participació activa i compromesa de l'òrgan d'administració en la gestió dels riscos de frau no ha de ser subestimada. La seva dedicació no solament serveix per establir una cultura antifrau, sinó també per generar confiança als accionistes i realçar la reputació ètica de l'organització.

- Comitès i comissions delegades

Amb l'objectiu de supervisar certs temes específics, l'òrgan d'administració pot delegar en membres del mateix òrgan, o en altres persones especialitzades, aspectes de control concrets.

En relació amb el contingut d'aquest article ens agradaria destacar els comitès que, al nostre entendre, tenen un paper més rellevant en la prevenció i detecció del frau: el comitè d'auditoria i el comitè de prevenció penal.

i. Comitè d'auditoria: L'any 2002 es va establir per primera vegada l'obligatorietat que les companyies cotitzades tinguessin un comitè d'auditoria. Comptar amb un comitè d'auditoria proporciona un confort addicional als accionistes en relació amb la integritat dels estats financers. Les funcions d'aquest comitè poden variar d'una organització a una altra depenent de la seva grandària, sector o àrees geogràfiques d'influència, però en termes generals són les de supervisar la integritat de la informació continguda en els estats financers i vetllar per l'efectivitat del sistema de control intern comptable.

ii. Comitè de prevenció penal: Des del passat 1 de juliol del 2015, data d'entrada en vigor de la Llei Orgànica 1/2015 segons la qual es modifica el Codi Penal, les companyies que no estiguin autoritzades a presentar comptes de pèrdues i guanys abreujats estan obligades a implantar aquests comitès si volen complir amb una de les condicions establertes per a l'exempció de responsabilitat penal de la persona jurídica.

Segons s'estableix en la mateixa Llei, l'òrgan d'administració de la societat ha de confiar a un òrgan de la persona jurídica amb poders autònoms d'iniciativa i de control, la supervisió del funcionament i del compliment del model de prevenció de delictes adoptat.

Malgrat que aquests models de prevenció de delictes analitzen els riscos (delictes) que puguin cometre's des de l'empresa i en el seu propi benefici, és indubtable que aquests comitès aniran adquirint més rellevància en els pròxims anys. Aquesta importància serà, si és possible, molt superior en les empreses no cotitzades, on aquest comitè podrà realitzar, a més de les funcions descrites en el Codi Penal, altres funcions que en companyies cotitzades realitzen habitualment els comitès d'auditoria, és a dir, convertir-se en els denominats comitès ètics o de *compliance*.

- Direcció executiva

L'equip que conforma la direcció executiva dirigeix l'organització i els seus treballadors i és responsable de les decisions que afecten el dia a dia i, en última instància, els accionistes.

La direcció executiva està liderada pel CEO (*Chief Executive Officer*) i normalment la componen els caps o directors de finances, legal, recursos humans, operacions i informàtica. Els principals rols i funcions de la direcció executiva actuant en conjunt i en relació al govern corporatiu, són els d'establir els objectius estratègics i operacionals sota la supervisió del consell d'administració, dirigir els treballadors en el desenvolupament de les seves activitats diàries, vigilar els resultats de les seves tasques i establir el to ètic real de l'organització.

- Accionistes

Els accionistes són els propietaris de les organitzacions i, com a tals, estan preocupats en primer lloc per maximitzar el retorn de la seva inversió. Amb aquest objectiu, els accionistes tenen la responsabilitat d'estar activament involucrats en els processos de Govern Corporatiu. Aquesta involucració inclou, entre altres aspectes, el fet de romandre informats sobre les operacions i resultats de la companyia, llegir i analitzar els reports i altres comunicacions preparades per la direcció de la corporació i, en el cas de tenir dubtes o qüestions, plantejar-les al consell d'administració.

En definitiva, una lluita eficaç contra el frau requereix dedicació i una anàlisi focalitzada, incloent-hi un procés formal de supervisió per part de l'òrgan d'administració, i una participació activa per part dels accionistes. L'òrgan d'administració ha de supervisar les polítiques i els controls establerts i la seva efectivitat des d'un punt de vista global, i els accionistes, per la seva banda, han d'assegurar-se que les persones que trien per formar l'òrgan d'administració estiguin capacitades per dur a terme aquesta supervisió. Aquesta interdependència estableix les condicions necessàries per a una gestió del risc de frau eficaç.

Una vegada analitzades les funcions i responsabilitats de les diferents parts que conformen el Govern Corporatiu en relació amb la prevenció i la detecció del frau, continuarem la nostra exposició focalitzant-nos en com ha de ser el marc de control intern a implantar per lluitar contra el frau de forma efectiva i eficaç. Aquest marc de control intern i compliment normatiu rep la denominació de Programa Antifrau.

3. Què és un Programa Antifrau

Tal com hem comentat prèviament, les funcions de control intern que ajuden a la prevenció i detecció del frau han d'estendre's a tots els estaments i individus de l'organització. Basant-nos en aquest axioma principal i en les millors pràctiques internacionals de control intern definides pel *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (COSO), s'ha definit el Programa Antifrau d'EY.

Al maig del 2013, COSO va publicar el seu marc actualitzat per al disseny, implementació, desenvolupament i avaluació dels sistemes de control intern. El nou marc va prendre gran part de l'estructura del marc original emès en 1992, posant en relleu les noves àrees d'interès i preocupació. Entre elles, els riscos de frau que, a partir d'aquest moment, passen a ser considerats de forma independent de la resta de riscos de l'organització.

Amb l'objectiu de complir amb els objectius operacionals, de report i de compliment normatiu, COSO va identificar cinc components interrelacionats de control intern: l'ambient de control, l'avaluació de riscos, les activitats de control, la informació i comunicació, i la supervisió i seguiment.

Seguint aquestes premisses, el Programa Antifrau d'EY s'ha plantejat com una estratègia integral de lluita contra el frau que ajudi a la direcció i a l'òrgan d'administració proporcionant-hi una eina de supervisió i seguiment del risc de frau en l'organització i que identifiqui oportunitats de millora. La figura 1 mostra un resum representatiu dels elements essencials que ha d'incloure aquest Programa Antifrau.

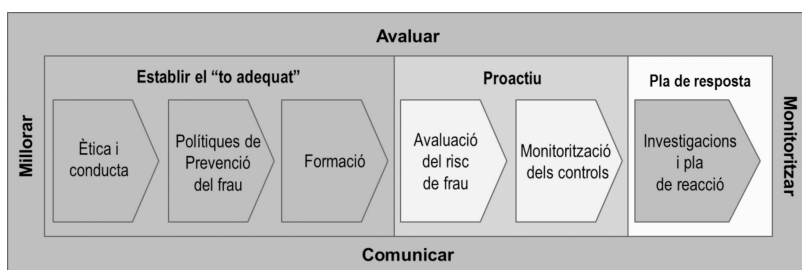


Figura 1. Elements essencials del Programa Antifrau.

Tal com podem observar en el gràfic, els elements clau que ha d'incloure la correcta implantació d'un Programa Antifrau són tres. En els següents punts d'aquest article tractarem en profunditat els tres aspectes anteriors.

4. Establiment del to adequat per a la prevenció del frau

Quan parlem del “to adequat” d’una organització, ens estem referint als principis d’actuació definits per l’alta direcció que han de guiar la manera en què tots els membres de l’entitat han de comportar-se i han de desenvolupar la seva activitat professional (*tone at the top*). Els principals marcs internacionals en matèria de *Compliance* coincideixen a considerar com a element clau perquè un programa de compliment sigui efectiu, que els líders de l’organització es comprometin de forma clara i inequívoca a promocionar i respectar principis d’actuació basats en els més alts estàndards ètics.

A les organitzacions on l’alta direcció encoratja i dona suport als estàndards d’actuació ètics, la propensió dels seus treballadors a actuar de forma íntegra serà més elevada que en aquelles organitzacions en les quals l’alta direcció no estigui, o no sembli estar, interessada i conscienciada de la necessitat de seguir i promoure conductes d’actuació ètiques per aconseguir els objectius marcats. Aquelles organitzacions que es focalitzen exclusivament en la consecució d’objectius econòmics tenen un major risc d’experimentar incidents de frau causats pels seus treballadors, ja que aquests poden entendre que la prioritat de l’organització és aconseguir els objectius econòmics marcats, costi el que costi, sense importar quins mitjans s’hagin d’utilitzar per a això.

D’acord amb l’últim estudi sobre el frau publicat per l’ACFE (*Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse: 2014 Global Fraud Survey*), una de les principals causes que expliquen per què es va produir frau en els casos analitzats és que l’organització no havia establert un to adequat.

Així, per crear una cultura d’integritat, cal que els principis i les actuacions ètiques estiguin presents en l’operativa diària de l’organització; per això, en primer lloc considerem imprescindible comunicar als treballadors, de forma clara i inequívoca, què s’espera d’ells. I el punt de partida per aconseguir aquest objectiu és disposar d’un codi ètic o de conducta en el qual s’estableixin clarament els valors ètics i els objectius corporatius que han de ser respectats, proporcionant un marc general d’actuació que permeti guiar el desenvolupament professional de tots els membres de l’organització.

Donada la importància del codi ètic, que és sense cap dubte la pedra angular a partir de la qual s’ha d’establir el to de l’organització, i del quan han d’emanar la resta de polítiques i procediments interns, resulta altament recomanable que sigui aprovat per l’òrgan d’administració. Així mateix, s’ha de garantir que el codi ètic no sigui un element merament cosmètic “de cara a l’exterior”, motiu pel qual, la seva aprovació ha d’anar acompanyada per accions dirigides a la seva adequada promoció i difusió entre tots els

seus destinataris (administradors, directius, treballadors i terceres parts que es relacionen amb l'organització, com per exemple agents o intermediaris), i ha de ser objecte de revisió i actualització al llarg del temps.

Però com hem assenyalat, el codi ètic proporciona un marc general d'actuació, i, per tant, cal desenvolupar polítiques i procediments interns específics que permetin una adequada gestió del risc del frau. Així doncs, és recomanable que les organitzacions implementin polítiques de prevenció del frau que exposin de forma clara i sense ambigüitats la posició de l'organització respecte al frau, i on s'assignin les autoritats i responsabilitats en relació amb la gestió d'aquest tipus de risc. Resulta igualment rellevant detallar les accions que constitueixen frau i que per tant seran objecte de recerca i sanció per part de l'organització, així com els mitjans posats a la disposició dels treballadors i de tercers per poder reportar irregularitats.

En aquest sentit, és important tenir en compte que no és possible reflectir en un document escrit totes i cadascuna de les possibles situacions èticament compromeses a les quals un treballador pot haver de fer front al llarg de la seva carrera professional. Per tant, aquelles entitats que preten guin establir un *checklist* d'activitats prohibides, corren el risc de transmetre un missatge equivocat als seus treballadors, en el sentit que aquests puguin creure que "si no està específicament prohibit, està permès".

Les organitzacions han de promoure la creació d'una cultura orientada cap al comportament íntegre, de manera que quan els seus treballadors estiguin davant una situació èticament compromesa, siguin capaços de reflexionar sobre quina ha de ser la manera d'actuar seguint els principis i valors definits per l'organització.

I la manera en què l'alta direcció pot fomentar aquesta cultura és liderant mitjançant l'exemple. L'actitud enfront del frau dels comandaments directius resulta capital en l'establiment del to general de l'organització. D'acord amb l'ACFE una de les mesures més efectives que una organització pot adoptar per reforçar el seu marc ètic d'actuació és incorporar treballadors amb un historial professional èticament irreprotxable, especialment en els quadres de comandament més elevats.

Una vegada instituïda una cultura d'integritat en l'organització, el següent pas necessari per establir un to adequat per a la prevenció del frau, és proporcionar a tots els membres de l'organització, incloses terceres parts relacionades amb elles, mecanismes de comunicació segurs a través dels quals poder denunciar les irregularitats i comportaments contraris als principis ètics definits en les polítiques internes de l'organització. Els denominats canals de denúncia (o *hotlines*) han demostrat ser mecanismes efectius per descobrir fraus en les organitzacions.

D'acord amb les últimes dades publicades per l'ACFE, les denúncies són el mètode de detecció de frau més comú, amb molta diferència respecte al següent. En més del 40% dels casos analitzats en aquest estudi, es va tenir coneixement de l'existència del frau com a conseqüència d'una denúncia. Així mateix, aquest estudi també conclou que aquelles organitzacions que compten amb canals de denúncia són capaces de detectar l'ocurrència del frau en la meitat de temps i sofrir pèrdues un 40% inferior a aquelles organitzacions que no compten amb aquests mecanismes de control.

Promocionar l'existència d'un canal de denúncies en l'organització, que permeti als treballadors (i fins i tot a tercers) reportar irregularitats de forma confidencial i sense por de represàlies, trasllada el missatge que l'organització promou i afavoreix un ambient de treball ètic, que per si sol pot actuar com a element de dissuasió davant la comissió de frau.

D'altra banda, el tercer element clau per establir de forma reeixida una cultura antifrau en l'organització és la comunicació i la formació. Com ja hem assenyalat, la publicació del codi ètic ha d'anar acompanyada d'accions destinades a promocionar-ho i difondre'l entre tots els membres de l'organització, incloent-hi, si calgués, terceres parts rellevants en el desenvolupament de l'operativa de negoci. Però no solament es tracta de promocionar el codi ètic. Tota la resta de polítiques i procediments interns específics, així com aquelles eines implementades per a una adequada gestió del frau, com és el cas dels canals de denúncia, han de ser ben coneguts de cap a cap de l'organització.

Aquelles organitzacions que no es preocupen per donar a conèixer entre els seus treballadors les iniciatives posades en marxa, o no s'asseguren que es conegui, compregui i comparteixi el marc normatiu intern, corren un major risc de sofrir frau i, com ja hem vist, que aquests incidents triguin més a ser descoberts i que les pèrdues ocasionades siguin majors.

Així doncs, les comunicacions internes i externes, bé siguin formals, com per exemple mitjançant missatges de l'alta direcció a tota l'organització, bé siguin informals, per exemple reforçant els missatges claus en reunions de departament, ajuden a reforçar el to de l'organització en matèria antifrau.

Finalment és important subratllar que, perquè el missatge cali degudament entre tots els estaments de l'organització, cal acompanyar aquestes accions de la comunicació d'un pla de formació ambiciós i efectiu que cobreixi tots aquells aspectes rellevants que permetin dotar els seus treballadors dels coneixements suficients i de l'esperit crític necessari per identificar situacions irregulars i posar-les en coneixement d'aquelles persones o àrees que corresponguin.

Tots els membres de l'organització, inclosos els de l'alta direcció, han de rebre formació periòdicament sobre la prevenció i detecció d'incidents del frau. Per això, un pla de formació efectiu ha d'incloure-hi l'estudi i l'anàlisi de les normes, polítiques i eines que l'organització ha implementat per prevenir o detectar el frau, així com els rols i responsabilitats de cada treballador en la identificació i la denúncia d'irregularitats o comportaments contraris als principis ètics de l'organització. És igualment rellevant informar quines actuacions (o omissions) estan prohibides d'acord amb les normes internes i/o amb les lleis aplicables, a fi d'evitar que els treballadors incorrin en situacions compromeses per desconeixement.

En resum, l'establiment del to adequat per part de l'alta direcció ajudarà a prevenir i reduir les pèrdues per frau i afavorirà la creació d'un entorn laboral ètic que redundarà en una millora de la moral dels treballadors i de la seva lleialtat cap a l'organització. Prevenir el frau és un bon negoci, però ha de començar en el cim de l'organització.

5. Controls proactius per a la prevenció i la detecció de frau

Una gestió proactiva dels riscos de frau requereix comptar amb un programa antifrau efectiu. En aquesta secció estudiarem dos components fonamentals de qualsevol sistema de gestió efectiu:

- La realització d'avaluacions de riscos periòdiques
- Comptar amb un sistema de monitoratge dels controls

5.1. Avaluació dels riscos de frau

Perquè un sistema de prevenció i detecció del frau sigui efectiu i permeti assegurar raonablement que conté tots aquells elements necessaris per mitigar la probabilitat d'ocurrència d'aquest, cal adoptar un enfocament basat en els riscos.

Per poder valorar si les mesures de control implantades són adequades i suficients per prevenir o detectar l'ocurrència de frau en el si de l'organització, cal, en primer lloc, conèixer els riscos de frau als quals l'organització està exposada per raó de la seva grandària, de la seva estructura i complexitat organitzativa, de la seva activitat, de l'entorn econòmic i regulador en el qual opera, etc. Per tant, resulta fonamental dur a terme una avaluació dels riscos de frau.

Atès que les organitzacions són diferents unes d'altres, i estan, a més, en constant canvi i evolució, l'avaluació dels riscos de frau ha d'estar es-

pecíficament dissenyada per cobrir les concretes necessitats de cada organització, i ha de ser objecte de revisió i actualització de forma recurrent al llarg del temps.

Vegem a continuació quins passos hem de seguir per poder dur a terme una adequada avaluació dels riscos de frau en la nostra organització:

a) Planificar l'avaluació dels riscos de frau

En primer lloc cal planificar la manera en què es durà a terme l'avaluació dels riscos de frau, tenint en compte les particularitats de l'organització (cultura empresarial, estructures jeràrquiques, etc.).

Els principals objectius d'aquesta fase han de ser:

- Configurar un equip de treball que compti amb els coneixements i les capacitats adequades. Aquest equip pot estar format tant per recursos interns com externs, o per una mescla de tots dos.
- Determinar la metodologia de treball a emprar en l'avaluació dels riscos de frau. Els mètodes i tècniques que es poden utilitzar en avaluar riscos són múltiples (entrevistes individualitzades, *focus groups*, qüestionaris, enquestes, etc.), per la qual cosa resulta precís identificar el mètode, o mètodes, que millor s'adaptin a la cultura i circumstàncies concretes de cada organització.
- Consensuar els objectius, abast, fases i calendari d'execució del treball a realitzar, acordant-ne les directrius i estaments per a l'adequada gestió, control i seguiment del projecte.
- Identificar i entendre l'univers dels riscos de frau que resulta aplicable a l'organització, donada la seva activitat i l'entorn en el qual opera.
- Comunicar els objectius del projecte a tots els actors rellevants de l'organització que participaran en l'avaluació dels riscos. Els treballadors seran més propensos a participar activament en el procés si entenen per què es fa i què s'espera d'ells.

b) Executar l'avaluació dels riscos de frau

Una vegada definit l'enfocament metodològic, és el moment de realitzar el diagnòstic sobre la situació actual de l'organització pel que fa als riscos de frau.

Els principals objectius d'aquesta fase són:

- *Identificar els potencials riscos de frau en cadascun dels processos i activitats inclosos en l'abast.* Una de les tècniques més efectives per recopilar informació que permeti una exhaustiva identificació dels

riscos de frau és mitjançant entrevistes tant amb les àrees claus en la gestió del risc de frau (funció legal, *compliance* o auditoria interna), com amb aquelles àrees on presumiblement hi hagi una major probabilitat d'ocurrència de frau. També són instruments útils per identificar els riscos de frau l'enviament de qüestionaris i la realització d'enquestes entre el personal de les àrees claus.

- *Valorar els riscos de frau identificats.* Una vegada identificats els riscos cal valorar-los, sense tenir en compte els controls existents (*valoració del risc inherent*), ponderant-los en termes de probabilitat i impacte, a fi de prioritzar-los.
- *Identificar i avaluar la suficiència dels controls existents.* Definit el mapa de riscos aplicable, és el moment d'identificar, analitzar i avaluar el grau de suficiència dels controls existents en l'organització que han de mitigar la probabilitat d'ocurrència dels riscos identificats. Amb caràcter general, els controls existents en les organitzacions es poden agrupar en tres categories principals:
 - Polítiques corporatives globals. Són aquelles que estableixen els valors i principis ètics que marquen les pautes d'actuació de tots els membres de l'organització en l'acompliment de les seves funcions professionals. En aquesta categoria s'engloben polítiques d'alt nivell com són el codi ètic, el procediment de denúncies o la política anticorrupció.
 - Normes internes que regulen l'operativa. Són aquelles normes o procediments que, seguint les directrius generals contingudes en les polítiques corporatives de caràcter global, descriuen el marc d'actuació concret que ha de ser observat en l'execució de tasques específiques. Un exemple de normes que formen part d'aquesta categoria són els procediments de compres, contractacions i inversions.
 - Controls i procediments operacionals. En aquesta categoria s'englobarien aquells controls i procediments, tant manuals com a automàtics, l'objectiu dels quals és anticipar-se a l'ocurrència d'esdeveniments, errors o irregularitats que puguin suposar la comissió de frau. Exemples d'aquests controls són disposar d'una adequada segregació de funcions en l'organització, comptar amb procediments de control de pagaments, d'avaluació de terceres parts, etc.

Esment especial mereix la necessitat de considerar en la nostra anàlisi els riscos relacionats amb les tecnologies de la informació i comunicació (TIC). Avui dia no hi ha procés, activitat o negoci que no tingui una forta dependència de les TIC. Conseqüentment, aquelles organitzacions amb un

entorn de control insuficient o inadequat per prevenir ciberatacs, estaran més exposades a amenaces externes que posin en perill la correcta preservació de la informació sensible (financera o no), la qual cosa pot resultar en significatives pèrdues financeres i de reputació.

c) Identificar les fortaleces i les febleses

Establert el mapa de riscos de frau de l'organització i identificats els controls que mitiguen la probabilitat d'ocurrència i impacte d'aquests riscos, cal identificar les fortaleces i les febleses del seu entorn de control.

Els principals objectius d'aquesta fase són:

- *Avaluar l'efectivitat dels controls.* Després de valorar el risc inherent dels esdeveniments de frau identificats, ara l'anàlisi ha de focalitzar-se a determinar quin és el grau d'efectivitat dels controls existents, i conseqüentment, quin és el risc de frau residual al qual l'organització està exposada, és a dir, quin és el risc no cobert pels controls implantats. Per a això, a més d'analitzar els controls des del punt de vista del seu disseny, cal analitzar-ne l'efectivitat operativa mitjançant la realització de comprovacions sobre una mostra representativa d'aquests controls.
- *Realitzar un diagnòstic de la situació actual de l'organització i elaborar un pla d'acció amb les recomanacions de millora.* Una vegada avaluada l'exposició al risc neta, és a dir, després d'avaluar l'efectivitat del seu marc de control, podem conèixer quins riscos de frau estan insuficientment coberts, i per tant, és el moment de definir les recomanacions de millora necessàries per esmenar les deficiències detectades.
- *Presentar els resultats obtinguts.* Una vegada completada l'avaluació dels riscos cal presentar els resultats del treball realitzat a la direcció de l'organització, que haurà de definir la seva estratègia de resposta en relació amb els riscos no coberts o insuficientment coberts.

En definitiva, dur a terme una avaluació de riscos de frau pot aportar nombrosos beneficis a una organització:

- Ajuda a millorar la conscienciació respecte al frau en l'organització. En el transcurs de l'avaluació dels riscos de frau han de participar molts i molt diversos actors de l'entitat, la qual cosa permet reforçar el missatge que l'organització es preocupa pel frau. Així mateix, discutir obertament sobre frau pot, a més, dissuadir a potencials defraudadors de cometre irregularitats en sentir que l'organització té una

actitud vigilant, així com fer més difícil la racionalització de l'actitud deshonest a part de l'individu.

- Permet identificar les activitats i les àrees en les quals l'organització és més vulnerable al frau. Com a conseqüència d'aquesta identificació es podran establir plans per a proactivament monitorar els riscos en aquestes àrees, per ajudar a augmentar la sensació de control i, d'aquesta manera, dissuadir als potencials defraudadors que cometin, o continuïn cometent, irregularitats.
- Permet identificar febleses al voltant del control de l'organització i dissenyar plans d'actuació per mitigar els riscos que no estan coberts o que n'estiguin, però de manera insuficient.

5.2. Monitoratge de controls

Un programa de prevenció de frau eficaç és aquell que prevé la comissió d'irregularitats, o que, quan no pugui prevenir-les, sigui capaç de detectar-les ràpidament, d'esmenar les deficiències i de reportar-les als estaments de l'entitat que corresponguin, a través dels canals formalment establerts a aquest efecte.

Les últimes dades donades a conèixer per l'ACFE indiquen que les organitzacions que disposen de controls proactius que permeten el monitoratge i l'anàlisi de dades són capaces de reduir la pèrdua mitjana causada pel frau en gairebé un 60%, i de disminuir el temps mitjà per desemascarar el frau en un 50%.

Per tant, cal que l'organització compti amb un mecanisme formalment establert per tal d'assegurar el correcte monitoratge del seu programa antifrau de forma contínua i al llarg del temps. Aquest sistema de monitoratge continu ha de contemplar tant els rols i responsabilitats dels diferents estaments de l'entitat en relació amb aquest àmbit, com els procediments i controls específics que permetin validar l'efectiu funcionament dels controls mitigants del risc de forma contínua, sense oblidar que un sistema de monitoratge eficaç també ha de contemplar la necessitat de dur a terme auditories periòdiques realitzades per professionals independents.

El monitoratge continu de controls permet a les organitzacions constatar el grau d'efectivitat de les mesures implantades per prevenir i/o detectar l'ocurrència de frau en el seu si, la qual cosa els permetrà comprendre cap a on han de dirigir-se les futures actuacions de millora del seu entorn de control.

Per la seva banda, la realització d'auditories antifrau de manera periòdica per part d'experts independents, ajuda no solament a contrastar l'efectivitat dels controls implantats, sinó que pot ajudar a identificar nous ris-

cos de frau que, o bé no havien estat considerats inicialment, o bé s'havien descartat per considerar-los com a remots. Aquestes auditories no han de centrar-se únicament a verificar si l'organització disposa de procediments i controls per cobrir riscos específics, i si aquests estan correctament dissenyats, sinó que també ha de focalitzar-se en examinar les transaccions concretes on es presumeixi un risc de frau.

L'automatització dels processos, juntament amb la creixent disponibilitat de dades en suport digital, permet a les organitzacions incorporar eines d'anàlisi massiva de dades (*data analytics*) al procés de monitoratge de riscos de frau, tant en l'àmbit del monitoratge continu, com en el de les auditories periòdiques.

Les noves tècniques de *data analytics* permeten combinar la utilització de grans volums de dades i una extensiva anàlisi estadística i qualitativa, amb models explicatius i predictius que faciliten la detecció d'errors i fraus, així com la identificació de patrons de comportament anòmals. Ja no es tracta d'analitzar mostres de dades, sinó d'analitzar la població completa.

En definitiva, dotar el programa antifrau de les eines adequades que permetin el seu efectiu monitoratge ajuda no solament a prevenir i detectar l'ocurrència d'incidents de frau en l'organització, evitant o disminuint les pèrdues en les quals poguéu incórrer, sinó que també actua com un potent mecanisme de dissuasió, i ajuda a difondre el missatge que la prevenció del frau és dalt de tot de les agendes dels líders de l'organització.

6. Pla de resposta davant de fets fraudulents

L'últim element que ha d'incloure un programa antifrau és l'element reactiu, el qual ha de contenir el procés d'avaluació i resposta davant les sospites de frau, així com la recerca del cas i les accions disciplinàries a adoptar.

Quan es presenta una sospita de frau la resposta inicial és crucial i els responsables han de respondre de forma adequada i oportuna. Per a això és bàsic que l'organització hagi desenvolupat un protocol de reacció que detalli com respondre a aquest tipus de situacions. Atès que cada frau és diferent, aquest protocol no ha de definir tots els procediments a realitzar, sinó que simplement ha d'utilitzar-se com a guia per minimitzar els riscos i maximitzar les possibilitats d'èxit. Entre els elements que s'han de detallar en el protocol de reacció es troben els següents:

- a) **Protocols de resposta:** Una vegada es tingui la sospita que s'ha produït un frau o una activitat irregular, aquests protocols asse-

guren que els individus que han de conèixer aquesta situació la coneguin.

- b) **Equip de resposta:** El pla de resposta ha d'identificar el personal clau que haurà de respondre a un frau en particular. Aquest personal variarà en funció del tipus d'irregularitat i del tipus d'organització funcional de la companyia.
- c) **Factors que determinaran els propers passos:** En termes generals les sospites de frau han de conduir a l'inici d'una recerca, però existeixen circumstàncies que han de tenir-se en compte amb anterioritat. Per exemple la credibilitat, l'impacte reputacional, la probabilitat que l'incident hagi ocorregut, preservar la prova, privadesa de la informació, si han existit casos similars en el passat, etc.
- d) **Protocols de protecció de la documentació rellevant:** Aquests protocols són necessaris per evitar la potencial destrucció de documents rellevants una vegada s'ha donat a conèixer una sospita de frau. En aquest aspecte són molt rellevants els protocols de manteniment i anàlisi de la informació electrònica de l'empresa (correu electrònic, xats, carpetes de xarxa, còpies de seguretat...).
- e) **Principis de documentació del pla de resposta:** La companyia haurà d'establir uns principis per documentar o deixar constància de tota la informació analitzada i que servirà per prendre una decisió en relació al cas concret.
- f) **Informe:** Amb l'objectiu de registrar els esforços de la companyia, aquesta haurà de desenvolupar informes per a totes les sospites de frau identificades, hagin estat o no investigades.

Una vegada definits els elements que ha de contenir un protocol de reacció, a continuació descriurem un altre dels aspectes essencials de tot pla de resposta, la recerca:

1) Coneixement inicial del fet fraudulent:

Les fonts d'informació sobre un frau o una irregularitat poden ser múltiples i variades. A grans trets aquestes fonts poden diferenciar-se entre internes (canal de denúncies, anàlisis d'auditoria interna, revisions de la direcció...) i externes (delacions, auditor extern, denúncies...).

2) Filtre i anàlisi de la informació inicial rebuda:

El primer aspecte que hem de considerar en tractar la informació inicial rebuda és la seva credibilitat. Per a això, la companyia ha de recopilar tota la informació possible relacionada amb el cas i valorar-ne la con-

sistència. Com a norma general es pot asseverar que com més detallada és aquesta informació, més creïble serà l'al·legació. No obstant això, és convenient que qui tingui encarregada la funció de rebre aquesta informació s'asseguri que aquesta és versemblant i, en el cas que no ho sigui, documenti els passos seguits per arribar a aquesta conclusió.

3) Resposta:

La resposta és la fase més complexa i difícil de totes les que conformen els elements reactius d'un programa antifrau. Una vegada la informació inicial ha estat contrastada, han d'iniciar-se els passos que permetin a la Direcció de la companyia tenir tota la informació necessària per poder prendre la millor decisió. Malgrat que cada recerca és única i singular, existeixen certs procediments comuns que han de comprendre:

- i. Llançament de la recerca:** Aquest procediment inicial consisteix a la planificació de la recerca, que bàsicament ha d'incloure la confecció de l'equip, l'abast i el pla de treball.
- ii. Preservació de la documentació:** El primer objectiu de l'equip de recerca ha de focalitzar-se en la identificació i recopilació de la informació que podrà ser rellevant per al cas. Aquesta informació pot referir-se a documentació física, digital, visual o sonora. En aquest punt és molt important documentar la cadena de custòdia de tota aquesta informació i tenir en compte les lleis sobre privadesa que hi siguin aplicables.
- iii. Revisió comptable-forense:** Tal com hem comentat prèviament, les companyies emmagatzemen una gran quantitat d'informació que pot ser utilitzada, no solament com un element preventiu o detectiu, sinó també per desemmullar la trama fraudulenta que ha estat identificada.
- iv. Entrevistes:** En el transcurs d'una recerca les entrevistes són una part crítica en el procés d'obtenció d'informació. En l'àmbit general és important tenir en compte els següents aspectes:
 - L'ordre de les entrevistes és important. És recomanable iniciar les entrevistes per persones que no estiguin directament implicades en el cas i acabar amb els principals sospitosos i testimonis.
 - En afrontar una entrevista, l'entrevistador ha d'haver revisat la documentació suport del cas i tenir-la preparada per si cal utilitzar-la durant l'entrevista.
 - És important parar esment al llenguatge no verbal de l'entrevistat.
 - És recomanable que una persona s'encarregui de prendre notes exhaustives de tota l'entrevista.

- Informe:** En finalitzar els procediments anteriors s'emetrà un informe en el qual es detallarà el treball realitzat, així com les conclusions aconseguides. Aquestes conclusions es basaran en fets clarament identificables i totes les afirmacions hauran d'incloure-hi la documentació suport corresponent.

4) Posar remei:

Quan ocorre un cas de frau és fonamental prendre les mesures necessàries per intentar que aquest no torni a succeir. Per tant, en primer lloc és important que en el transcurs de la recerca s'identifiquin les àrees de control intern que han estat vulnerades amb l'objecte de millorar-les i, en segon lloc, es formi els treballadors amb l'objectiu d'evitar que aquestes accions fraudulent es repeteixin una altra vegada. Depenent del cas, serà convenient prendre mesures disciplinàries o legals contra l'autor del frau, la qual cosa comportarà molt probablement la participació de professionals especialitzats (advocats externs, perits, etc.).

D'aquesta manera, el pla de resposta ha de protocol·litzar certs aspectes per assegurar que les denúncies i sospites de frau són ateses per les persones adequades i de forma correcta i, a més, constitueix un aspecte imprescindible per millorar els controls de la companyia i reduir el risc que el frau es torni a repetir en el futur.

Referències Bibliogràfiques

- ACFE (2014) "Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse: 2014 Global Fraud Survey".
- BIEGELMAN, M. i BARTROW, J. (2012) "Executive roadmap to fraud. Prevention and Internal Control", Wiley, Nova York.
- EURORAI (2012) "Buenas prácticas antifraude. Impulsar el papel de los auditores en la lucha contra el fraude". [http://www.eurorai.org/eurorai/eurorai_es.nsf/documento/otros_informes/\\$file/Eurorai_Counter%20Fraud%20Good%20Practice%20-%20FINAL%20April%202012_ES.pdf](http://www.eurorai.org/eurorai/eurorai_es.nsf/documento/otros_informes/$file/Eurorai_Counter%20Fraud%20Good%20Practice%20-%20FINAL%20April%202012_ES.pdf).
- KEVIN, L.J. (2003) "The Effects of Internal Audit Structure on Perceived Financial Statement Fraud Prevention", *Accounting Horizons*, vol. 17, núm. 4, pp. 315-327.
- MARK, S. B. (1996) "An Empirical Analysis of the Relation between the Board of Director Composition and Financial Statement Fraud", *The Accounting Review*, vol. 71, núm. 4, pp. 443-446.