

# **Tres controls efectius a implantar per tal de detectar i dissuadir el frau: el canal de denúncies, l'anàlisi de dades i l'autoavaluació del control intern**

CRISTINA BAUSÁ

SAREB (Sociedad de Gestión de Activos Procedentes de la Reestructuración Bancaria)

Data de recepció: 14/03/2016

Data d'acceptació: 29/04/2016

## **RESUM**

El frau és un risc intrínsec a la condició humana de les persones que componen una organització. Afortunadament els controls interns dissuadeixen i en redueixen eficaçment la probabilitat i impacte, però per desgràcia cap empresa no es troba totalment lliure d'aquesta amenaça. El present article és el resultat de l'experiència en auditoria, tant interna com externa, a més del coneixement que es va adquirint en els propis casos de frau dels processos judicials en qualitat de perit. S'ha optat per no exposar cap cas concret real, sinó anar comentant els principals aspectes que conflueixen en la comissió d'un frau. L'objectiu que es pretén amb l'article és aportar al lector una referència sobre quins controls pot implantar en la seva organització per tal de disminuir el període de detecció del frau, la probabilitat que ocorri i el seu impacte, sempre referit al frau intern dels treballadors (frau ocupacional) en benefici propi (no el de la mateixa organització).

Classificació JEL: D73; K40; M40

## **PARAULES CLAU**

Gestió del Fraud, Canal de Denúncies, Anàlisi de Dades, Auditoria Interna, Autoavaluació del Control Intern.

## **ABSTRACT**

Fraud is an inherent risk to the human condition of the people who make up an organization. Fortunately, internal controls effectively persuade and reduce their probability and impact; however, no company is completely free from this threat. This article is the result of experience in audit, both internal and external, as well as knowledge gained in judicial proceedings of suspected fraud cases as an expert. It was chosen to not show any real case but focusing on the main aspects involved in the commission of fraud. The objective pursued with the article is to provide the reader a reference on which controls can be implemented in your organization to reduce the fraud detection period, their probability of occurrence and impact, always referred to internal fraud committed by employees (occupational fraud) for self-benefit (not the organization benefit).

Classification JEL: D73; K40; M40

## **KEYWORDS**

Fraud Management, Whistleblower Channel, Data Analysis, Internal Audit, Control Self-Assessment.

---

## **1. Introducció**

El frau ocupacional es refereix a la conducta intencionada d'un treballador a través de la qual obté un enriquiment personal, directe o indirecte, fent un ús indegut dels coneixements i els recursos que l'organització contractant posa a la seva disposició per a l'acompliment de les seves funcions.

La naturalesa de tot frau porta habitualment aparellat un comportament intrínsec d'ocultar l'actuació per part del subjecte, per la qual cosa l'empresari sempre dubta de si no ho detecta però s'està produint en la seva organització.

Els principals objectius que persegueix l'empresa amb la definició i implantació d'un Model de Control Intern per a la dissuasió i detecció del frau, són:

- 1. Disminuir l'ocurrència de frau i augmentar-ne el nivell de detecció:** D'acord amb el Triangle del Fraude l'amenaça de ser detectat és un dels factors més poderosos en la prevenció del frau, ja que disminueix el grau d'oportunitat percebuda pel defraudador.
- 2. Disminuir el temps de detecció:** Disminuint el temps que transcorre fins a la seva detecció s'augmenta la probabilitat de poder actuar sobre aquest i prevenir que torni a ocórrer.
- 3. Disminuir l'impacte econòmic:** Prioritzant aquells fraus amb impacte econòmic major i prenent precaucions perquè en cas que ocorrin permeti la recuperació econòmica d'aquests.
- 4. Disminuir el cost de la implantació del mateix control:** Es busca un retorn de la inversió malgrat no poder estimar els costos dels efectes dissuasius, les recerques i costos dels processos judicials que no s'emprenen, la pèrdua de productivitat que la situació provocaria, els danys a la reputació i les pèrdues de negoci que es podrien derivar.

## **2. Què ens revelen els estudis en la matèria: el Report a les Nacions sobre l'Abús i el Fraude Ocupacional (ACFE, 2014)**

El 1988 es va fundar l'Associació d'Examinadors Certificats de Fraude (d'ara endavant ACFE) amb la missió de reduir la incidència dels fraus i la delinqüència de coll blanc, així com ajudar els membres de l'associació a detectar-los i a dissuadir que es cometin.

El Report a les Nacions sobre l'Abús i el Fraude Ocupacional pretén reforçar la missió original de l'ACFE, aconseguint ampliar el coneixement i comprensió del fraude ocupacional i l'impacte financer que representa sobre les organitzacions en el seu context mundial.

En la seva setena edició del 2014, aquest Report es basa en 1.483 casos de fraude ocupacional investigats per Examinadors de Fraude Certificats (CFE), que ofereixen dades rellevants sobre: la forma en la qual es va cometre el fraude, com es detecta i de quina manera les organitzacions estan preparades per reduir la seva vulnerabilitat enfront de la probabilitat d'ocurrència d'aquest risc.

### **Resum de les troballes (ACFE, 2014):**

- *Els enquestats van estimar que l'organització típica perd un 5% dels seus ingressos anuals a causa del frau. [...]*
- *La pèrdua mitjana causada pels fraus va ser de 145.000 dòlars (USD). [...]*
- *La durada mitjana (la quantitat de temps transcorregut des que el frau va començar fins que es va detectar) per als casos de frau reportats va ser de 18 mesos.*
- *Els fraus ocupacionals es classifiquen en tres categories principals: l'apropiació indeguda d'actius, la corrupció i el frau en estats financers (ampliar la informació sobre l'Arbre del Fraus en [ACFE, 2014, pàgina 11]). D'aquestes, la primera és la més comuna i constitueix el 85% dels casos considerats en el nostre estudi. No obstant això és la menys costosa. [...]*
- *Diversos casos involucren més d'una de les categories esmentades. Aproximadament un 30% dels esquemes en el nostre estudi va incloure dues o més de les tres formes principals de frau ocupacional.*
- *Les denúncies són consistentment i per molt, el mètode de detecció més comú. Més del 40% de tots els casos van ser detectats per aquest mitjà (més del doble que qualsevol altre mètode de detecció). Gairebé la meitat de les denúncies van ser emeses pels treballadors i van originar el descobriment del frau.*
- *Les organitzacions que compten amb línies de denúncia anònimes són molt més propenses a identificar els fraus. Les nostres dades mostren que aquesta és la forma més efectiva de detecció. Aquestes organitzacions també van experimentar fraus un 41% menys costosos, i el temps transcorregut per detectar-los va ser un 50% més ràpid.*
- *Les organitzacions més petites tendeixen a sofrir pèrdues desproporcionadament grans com a conseqüència del frau ocupacional. [...]*
- *Com s'ha esmentat en edicions anteriors d'aquest report, els sectors de serveis bancaris i financers; govern i administració pública, així com manufactura, segueixen tenint el nombre més gran de casos notificats en la nostra recerca, mentre que els sectors de la mineria, els béns arrels, i el petroli i el gas van tenir la pèrdua més gran de mitjana reportada.*
- *La presència de controls antifrau està associada amb menors pèrdues i durada dels fraus. [...]*
- *Com més alt és el nivell d'autoritat del defraudador, més grans tendeixen a ser les pèrdues ocasionades per frau. [...]*

- *La col·lusió ajuda els treballadors a eludir les revisions independents i altres controls antifrau, la qual cosa permet defraudar grans quantitats econòmiques. [...]*
- *Aproximadament, el 77% dels fraus considerats en el nostre estudi van ser comesos per persones que treballen en un d'aquests set departaments: comptabilitat, operacions, vendes, direcció executiva o alta direcció, servei al client, compres i finances.*
- *Es necessita temps i esforç per recuperar les pèrdues ocasionades pels defraudadors, i moltes organitzacions no ho aconsegueixen. [...]*

Encara que l'experiència en peritatges i processos judicials de frau que pugui tenir cadascun a títol particular no és gens comparable amb aquest magnífic estudi, cal indicar que van alineats quant a les tendències reflectides.

### **3. A qui li confiem el coneixement sobre el nostre Control Intern**

No totes les persones tenen la mateixa predisposició a cometre un frau. Una part (alguns estudis indiquen entre un 15% i un 25%) considera que els seus principis i valors van per davant de la possibilitat de cometre cap frau. Una altra part (també entre el 15% i el 25%) són persones que desafortunadament sempre ho estan intentant. La resta, segons el Triangle del Fraud (ja explicat en altres articles d'aquest monogràfic) depèn dels dos factors restants: l'oportunitat que vindrà condicionada pel nivell de control intern implantat en l'organització i el nivell de pressió particular segons les seves necessitats personals o familiars.

És important detectar el primer col·lectiu de persones, que podrien exercir fidelment llocs de supervisió de control intern, auditoria interna o similar, on han de tenir un elevat coneixement sobre els controls interns de l'organització i les seves febleses. I d'altra banda caldria detectar en els processos de selecció als qui sempre estan intentant beneficiar-se a títol personal perquè mai no entrin a la companyia.

#### ***3.1. Els comandaments intermedis***

En molts casos, els comandaments intermedis intervenen en la definició dels controls interns dels processos en els quals participen, tenen un alt coneixement d'aquests, i per les seves característiques (nombre d'anys en l'organització, i posició intermèdia) poden encaixar en les característiques de propensió al frau.

Alguns errors en el control intern que podrien aprofitar-se per qui els conegui:

- **Situacions excepcionals en els processos:** Un flux de facturació que en condicions normals ha de complir amb unes aprovacions, però que en casos de reobertura excepcional del període de facturació, permet excepcions en els seus controls per a una major agilitat en l'emissió de factures en moments d'urgència.
- **Activitats no automatitzades:** Aprovacions manuals per un comandament intermedi, sense que disposi d'un control compensatori de validació per un altre treballador.
- **Fluxos de transmissió d'arxius que requereixen una verificació manual:** Arxius validats manualment abans de ser processats automàticament i que permeten ser manipulats.
- **Eines avançades:** Utilització d'eines o permisos per a l'accés a recursos que poden utilitzar-se per a altres finalitats associades a la comissió d'un frau.
- **Fluxos d'aprovació sense la informació suficient:** Activitats que no disposen de la informació suficient per verificar el contingut objecte de l'aprovació, i per tant acaben sent un mer tràmit sense utilitat real com a control i amb poc efecte dissuasiu sobre qui coneix la deficiència del control.

**El control intern, igual que les mesures de seguretat, formen una cadena que sempre es trenca per la baula més feble.** Si ens centrem exclusivament en el factor de l'“oportunitat”, el coneixement adquirit per un comandament intermedi sobre una deficiència en el control intern li podria aportar una seguretat raonable d'impunitat davant la comissió del frau.

És important en tals casos, implantar automàticament uns controls compensatoris, que els treballadors no sempre tenen per què conèixer, com puguin ser les traces d'auditoria que permetin analitzar-los posteriorment per detectar o investigar els fraus, les rotacions en els llocs de forma improvisada en càrrecs intermedis, etc. i que permetin detectar aquestes situacions de frau.

### ***3.2. Els riscos associats a cada lloc i funció***

L'elaboració d'un Model de Control Intern sense bretxes requereix identificar el risc associat a cada lloc, revisant-ne la definició de la funció i analitzant les activitats dels diferents processos en els quals participa. Això ens permetrà no només identificar els riscos, sinó disposar d'una identifica-

ció completa dels controls que requereix l'organització per prevenir, detectar, i actuar en cas de frau.

Cada organització és diferent, i únicament fent aquesta anàlisi podem garantir una correcta protecció de l'empresa davant dels seus possibles fraus. El risc de frau no deixa de ser un risc més a identificar en el **Mapa de Riscos de l'organització** sobre el qual haurem de valorar el seu risc absolut, el risc residual, l'atracció al risc de l'organització i els costos d'implantació dels controls (vegeu material complementari Institut d'Auditors Interns, 2015-2).

### ***3.3. Els processos de selecció i contractació***

La gran majoria dels treballadors que cometen un frau, no han estat prèviament sancionats ni acomiadats d'altres ocupacions per conductes relacionades amb el frau. Existeixen tècniques que podem aplicar en els processos de selecció per assegurar-nos de forma raonable sobre la confiança que podrem dipositar en el futur treballador, com són els tests psicològics de personalitat, proves cal·ligràfiques, etc. Com més alt sigui el lloc a cobrir o la seva responsabilitat més sensible, més motius per aplicar totes aquestes precaucions i controls davant d'una nova incorporació.

A més, existeixen professions, com la de director de seguretat, auditors de comptes, membres directius d'entitats financeres, etc. (Larrauri, 2013), per a les quals es pot sol·licitar el certificat d'antecedents penals. Aquests certificats es poden sol·licitar a través de la pàgina web del Ministeri de Justícia <http://www.mjusticia.gob.es/cs/satellite/portal/es/servicios-ciudadano/tramites-gestiones-personales/certificado-antecedentes>.

No hem de perdre de vista tampoc la confiança que dipositem en el personal extern i sobre el qual no sempre participem en el procés de seleccionar-lo. Alguns factors que podem avaluar abans de la incorporació d'un extern en posicions sensibles poden ser: el temps que ha estat en l'organització contractada, referències de responsables de projectes anteriors, garanties ofertes pel procés de selecció i les clàusules de responsabilitat davant de les actuacions de l'extern reflectides en el contracte amb l'empresa contractada.

### ***3.4. Col·lusió de dues o més persones***

Més de la meitat dels fraus habitualment es cometen per una sola persona. Però quan dos o més individus conspiren per cometre un frau, les pèrdues solen elevar-se, i **els costos d'implantar els controls compensatoris s'incrementen**.

Els controls interns no sempre estan preparats per prevenir el frau quan es dona una col·lusió entre dues o més persones de l'organització, ja que es pot estar anul·lant el sistema de revisions independents, que són mecanismes que ajuden a descobrir transaccions fraudulentas. A més, són més els individus que estan esperant treure un benefici del frau, per la qual cosa les pèrdues també solen multiplicar-se. Quant a la durada o el temps que es triga a detectar un esquema fraudulent, no té per què haver-hi relació directa.

#### **4. Els Canals de Denúncia com el Control Intern més efectiu per a detectar el frau**

Els canals de denúncies interns, també coneguts com a “*whistleblowing*” (terme anglosaxó “*whistle*” xiulet i “*blow*” bufar), és un canal que s'estableix i difon entre els treballadors, clients i/o proveïdors de les organitzacions perquè puguin informar d'irregularitats que vagin en contra de regulacions que regeixen la seva activitat i normatives internes.

##### ***4.1. Controls interns reforçats pel Codi Penal i les regulacions sectorials***

Els escàndols financers de principis del 2000 van dur el Congrés dels EUA a promulgar la llei de Sarbanes-Oxley Act (SOX) del 2002, que exigeix a les societats nord-americanes que cotitzen en borsa i les seves filials que estableixin en el seu comitè d'auditoria (Secció 301[5]) “[...] *uns procediments per a la recepció, retenció i tractament de queixes rebudes pel causant en relació amb la comptabilitat, controls comptables interns o qüestions d'auditoria; i la presentació confidencial i anònima per part dels treballadors de la persona causant de preocupació en relació amb qüestions comptables o d'auditoria qüestionables*”.

A Espanya no hi ha una legislació que ens obligui a implantar Canals de Denúncia en les organitzacions. No obstant això en l'última Circular 1/2016 de la Fiscalia General de l'Estat sobre la responsabilitat penal de les persones jurídiques conforme a la reforma del Codi Penal efectuada per la Llei Orgànica 1/2015 (Fiscalia, 2016), ens indica que:

*“L'existència d'uns canals de denúncia d'incompliments interns o d'activitats il·lícites de l'empresa és un dels elements clau dels models de prevenció. Ara bé, perquè l'obligació imposada pugui ser exigida als treballadors resulta imprescindible que l'entitat compti amb una regulació*



*protectora específica del denunciador (whistleblower), que permeti informar sobre incompliments diversos, facilitant la confidencialitat mitjançant sistemes que la garanteixin en les comunicacions (trucades telefòniques, correus electrònics...) sense risc a sofrir represàlies”.*

També, la Llei 24/1988, de 28 de juliol, del Mercat de Valors (Llei Mercat de Valors, 2015), dins del Capítol V sobre Idoneïtat, govern corporatiu i requisits d'informació, en el seu article 197 estableix respecte a la notificació d'infraccions que:

*“1. Les empreses de serveis d'inversió hauran de disposar de procediments adequats perquè els seus treballadors puguin notificar infraccions en l'àmbit intern a través d'un canal independent, específic i autònom.*

*2. Aquests procediments hauran de garantir la confidencialitat tant de la persona que informa de les infraccions com de les persones físiques presumptament responsables de la infracció.*

*3. Així mateix, s'haurà de garantir que els treballadors que informin de les infraccions comeses en l'entitat siguin protegits davant de represàlies, discriminacions i qualsevol altre tipus de tracte injust.”*

#### **4.2. La ISO 19600:2014 - Directrius per als Sistemes de Gestió de Compliance**

En matèria de bones pràctiques, la norma ISO 19600:2014 també considera el canal de denúncies com una eina de comunicació fonamental. Concretament, en la clàusula 9.1.3 “Fonts d'opinió sobre l'acompliment de Compliance” estableix que:

*“L'organització hauria d'establir, implantar, avaluar i mantenir procediments per buscar i rebre opinions del seu acompliment de Compliance d'una sèrie de fonts, incloent-hi:*

- treballadors, per exemple, a través de canals de denúncies, línies d'ajuda, bústies d'opinió i de suggeriments;*
- clients, per exemple, a través d'un sistema de control de reclamacions;*
- proveïdors; [...].”*

A més en la clàusula 10.1.2 “Escalada d'informació”, indica que:

*“(...) Un sistema de gestió de Compliance eficaç hauria d'incloure un mecanisme perquè els treballadors de l'organització i/o altres persones informin sobre males pràctiques reals o sospitoses, o sobre violacions de les obligacions de Compliance de l'organització, de forma confidencial i sense por de represàlies”.*

### ***4.3. La problemàtica de l'anonimat del denunciador i la protecció al denunciador***

Com hem vist al principi de l'article, les denúncies constitueixen el mètode de detecció més efectiu en els fraus interns, si bé hem de considerar dos aspectes rellevants a l'hora de definir el procediment de comunicació i gestió:

- **La protecció al denunciador.** En el cas de no acceptar denúncies anònimes, pot ser un factor dissuasiu a considerar pel delator, que provoqui que no informi sobre el fet detectat.
- **La protecció al denunciador.** En el cas de permetre les denúncies anònimes, si s'inicia una recerca que descansi en una falsa acusació informada per mala fe del denunciador, podria provocar també un dany al denunciador.

L'Informe Jurídic 128/2007 de l'Agència Espanyola de Protecció de Dades (AEPD, 2007) recomana que el denunciador quedi identificat, garantint-ne sempre la confidencialitat, en pro de l'exactitud presentada en la denúncia, i per tant indica que no han de donar-se a tràmit les denúncies anònimes.

A més, hi ha altres aspectes sobre la interpretació de l'Agència Espanyola de Protecció de Dades (AEPD), que ens recomana en la implantació dels canals de denúncia:

- Hem d'informar als denunciadors i als denunciats de l'existència del Canal de Denúncies.
- S'ha d'informar al denunciador sobre el tractament, dins del termini de 3 mesos, comptats des del moment del registre de la denúncia. Les recerques no tenen per què dilatar-se més del necessari, i en moltes ocasions es realitzen en un termini inferior, eliminant les dades una vegada finalitzades, i no arribant a informar al denunciador.
- S'han d'implantar les mesures de seguretat que corresponguin al tipus de dades que continguin les denúncies, amb la corresponent inscripció en el Registre General de l'AEPD.

### ***4.4. Avantatges d'externalitzar el Canal de Denúncies en Experts Independents***

Com conjugar tots aquests condicionants per disposar d'un canal de denúncies efectiu en la nostra organització?

Una solució és externalitzar la Gestió del Canal a un tercer que s'encarregui de l'anonimització de les denúncies, de manera que el denunciant hagi d'identificar-se davant del Gestor Extern complint així amb la recomanació de l'AEPD i alhora que compta amb les garanties del seu anonimat davant de la mateixa companyia, evitant així suspicàcies per possibles represàlies.

Els costos d'aquests serveis cada vegada més presents i utilitzats a Espanya, resulten ja assequibles per a la majoria de les organitzacions i aporten una bona qualitat/preu, independitzant la gestió del Canal de Denúncies i aportant una prova més fiable en cas d'iniciar-se processos judicials.

### **Alguns aspectes que ens ajudaran a disposar d'un Canal de Denúncies efectiu:**

- La divulgació del canal i la confiança que aquest inspire és fonamental per fomentar-ne l'ús i reforçar quins tipus de denúncies cal informar a través d'aquesta via, les garanties d'anonimat, qui i com es realitzarà la interacció per sol·licitar informació complementària, i si s'informarà de l'evolució de les recerques i de com es resolen.
- La contractació d'un expert independent per a la Gestió del Canal ens hauria d'aportar:
  - Una actuació immediata en cas de rebre una denúncia, amb un protocol definit entre el Gestor de Denúncies i la companyia, i unes recomanacions cap a l'organització perquè actuï amb rapidesa i de la forma adequada per preservar la prova i la mateixa recerca.
  - Un report mensual de les denúncies rebudes, a presentar en procediments judicials, i que es poden divulgar també als treballadors per fomentar-ne l'ús.
  - Una plataforma web que permeti externalitzar la mateixa gestió del canal.
  - A valorar: disposar d'un servei de suport per part d'advocats en cada matèria, amb tarifes establertes prèviament, que permeti una actuació immediata i experta en cas necessari.
- En cas de denúncies falses o malintencionades s'haurà d'informar al denunciant, amb caràcter previ a presentar la denúncia, sobre les mesures disciplinàries que podrien comportar.

#### ***4.5. Marcant tendència: la CNMV pagarà per les denúncies rebudes***

L'abús de mercat està a l'ordre del dia a les Borses de tot el món, i la CNMV és l'encarregada de vigilar que no es dóna en cap de les seves dues

modalitats: ús d'informació privilegiada en benefici propi o manipulació de preus.

Gràcies a la legislació europea, la CNMV té ara més capacitat de controlar el mercat, ja que el seu reglament permet “*la concessió d'incentius econòmics a les persones que ofereixin una informació rellevant sobre possibles infraccions [...] i que doni lloc a la imposició d'una sanció administrativa o penal*”.

Aquest sistema ja està en vigor al Regne Unit a través de la *Financial Conduct Authority* (FCA) des del 1998, quan va entrar en vigor una norma per protegir la identitat dels confidents. També es tracta d'un sistema que funciona als Estats Units amb èxit a través de la *Securities and Exchange Commission* (SEC) que des del 2012 dóna premis a les persones que denuncien comportaments irregulars, arribant el 22 de setembre del 2015 a lliurar 30 milions de dòlars (uns 22 milions d'euros) a un denunciante que va aportar informació essencial per destapar un frau.

La norma exigeix que es posin en marxa les mesures necessàries perquè “*els confidents puguin alertar [...] sobre possibles infraccions i protegir-los de represàlies*”. El límit perquè la CNMV posi a punt tota la logística de les denúncies és juliol del 2016.

## **5. Les sorpreses que ens trobem en analitzar les nostres dades**

Segons (ACFE, 2014) una cinquena part dels casos reportats podrien haver estat previnguts almenys en part si els directors operatius haguessin fet un treball suficient de revisar les transaccions, els comptes o els processos.

En aquest sentit, la detecció del frau a través de l'Anàlisi de Dades ens permet una supervisió més proactiva i constant en el temps, la qual cosa redueix el període transcorregut des que es comet fins que es detecta el frau i per tant la seva quantia econòmica en permetre detenir al més aviat possible l'execució de l'esquema del frau.

La realitat, a més, és que no són pocs els fraus que es detecten “per casualitat” en les labors d'anàlisi de dades realitzades per Auditoria Interna, dins del que es denomina “Auditoria Contínua” (IAI, 2014). Succeeix quan dins dels tests realitzats sobre les dades, a vegades es detecta una dada poc freqüent o anòmla, que després de ser investigada per trobar-ne la justificació, dóna lloc a la detecció d'un frau.

### **Fases que podem seguir per definir un Quadre de Comandament de Gestió del Frau:**

- 1) **Elaborar la proposta d'indicadors objectius** associats als possibles fraus prioritzats per a detectar-los. Prèviament s'haurà de valorar la probabilitat que es produeixi (oportunitat) cada frau i els controls a implementar per evitar-ho.
- 2) **Anàlisi del Diccionari de Dades.** El coneixement dels mateixos Sistemes d'Informació i Dades contingudes i resultants de l'execució dels procediments del negoci, és fonamental per a la viabilitat en la implementació dels Indicadors proposats. No només es tracta de conèixer les dades, sinó els seus formats i les possibilitats d'extracció periòdica o bé *on-line* dels sistemes.
- 3) **Implementació dels Indicadors resultants.** Haurem de comptar amb eines informàtiques oportunes que ens permetin realitzar les anàlisis d'una forma automatitzada i àgil. La definició de cada indicador, haurà de contenir la seva freqüència, qui ho analitza, associació amb el diccionari de dades, valors esperats i límits de tolerància. En molts casos les primeres anàlisis podran posar de manifest problemes de qualitat de dades, que hauran d'esmenar-se a través de la definició i plans de millora de la qualitat. Aquesta situació pot retardar la implementació d'alguns indicadors per falta de dades prou completes o fiables.
- 4) **Millora contínua i retroalimentació.** No només cal analitzar els indicis detectats, rebutjar els falsos positius i documentar els resultats, sinó que caldrà detectar quan un indicador deixa de ser útil i per tant cal promoure'n un altre.

No cal comptar amb eines sofisticades per a l'anàlisi de dades. Sens dubte les aplicacions dirigides a ser usades per auditors poden ajudar a implementar-les, però podem també utilitzar consultes en Excel, Access, fer-les directament a les bases de dades, o també utilitzar eines sota llicència oberta (vegeu Anàlisi de Dades amb R. Ayala, 2012).

## **6. L'Autoavaluació del control intern (*Control Self Assessment, CSA*)**

La tercera recomanació per aconseguir un reforç efectiu del Control Intern per tal d'incrementar la detecció del frau intern és implantar un Sis-

tema d'Autoavaluació del Control Intern, o també anomenat *Control Self Assessment* o CSA.

Les Autoavaluacions o CSAs (*Control self-assessment*), són activitats d'autocontrol que s'assignen a qui executa un control, o a la persona a qui aquest delega, perquè informi si funciona correctament. D'aquesta forma, es reforça el control intern en els mateixos responsables que executen les activitats, fomentant un compromís més gran i facilitant la recopilació d'evidències de l'execució dels controls a aquells que supervisen i realitzen l'assegurament del control intern, com poden ser les Àrees de Control Intern i Auditoria Interna (ampliar informació en Kincaid, 2008).

**Beneficis de fer servir els CSAs per a l'organització:**

- Indirectament es milloren els processos de negoci, perquè siguin més eficients i efectius.
- Propicia la implantació de nous controls interns, i millora els existents.
- Millora els processos periòdics d'avaluació i d'administració del risc.
- Millora la motivació dels treballadors, en involucrar-se més en el control de les activitats.

**Beneficis de fer servir els CSAs per al Control Intern i l'Auditoria Interna:**

- Fa un ús més eficient dels recursos.
- Millora l'habilitat d'enfocar i controlar les Àrees d'Alt Risc.

**Resistències al canvi que es troben durant la implantació, i que cal gestionar:**

- Impacte organitzacional: Requereix un canvi cultural.
- Impacte funcional: Pot canviar els mecanismes de relació entre departaments.
- Impacte individual: Es requereixen noves habilitats, actituds i coneixements.

## **7. Sospites que ens duen a iniciar una Recerca Interna**

La majoria dels treballadors que cometen un frau, mostren certs comportaments que representen senyals d'avertiment sobre la comissió de delictes, per exemple: viure més enllà dels seus mitjans, tenir relacions in-

usualment estretes amb proveïdors o clients, actitud defensiva, no agafar vacances i quedar-se fins a altes hores en el treball, etc. D'altra banda, quan una persona comet un acte fraudulent no sempre ho amaga, atès que té una sensació d'impunitat i poden mostrar actituds inescrupuloses. Una reducció de plantilla, una retallada salarial, o qualsevol situació que reverteixi en una pèrdua econòmica del treballador, també ens ha de posar sobre avís del grau de risc de frau intern.

Tenim al nostre abast diferents fonts de consulta d'accés públic per intentar demostrar o intentar aflorar patrimonis ocults, així com demostrar connexions financeres, personals, patrimonials i comercials: xarxes socials, registre mercantil ([www.rmc.es](http://www.rmc.es)), registre de la propietat ([www.registradores.org](http://www.registradores.org)), registre civil ([www.mjusticia.es](http://www.mjusticia.es)), registre cadastral ([www.catastro.meh.es](http://www.catastro.meh.es)), registre de la direcció general de trànsit ([www.dgt.es](http://www.dgt.es)), etc.

D'altra banda, la recerca privada pot aportar a l'àmbit penal una valuosa informació sobre el delicte, el delinqüent i la víctima. Aquesta informació pot incorporar-se al procés penal, prenent la forma d'un "dictamen criminològic", de manera que es converteix en un element més que els tribunals han de tenir compte a l'hora de prendre decisions. Hem de considerar la llei 23/1992 de seguretat privada i el seu reglament (article 19.1 LSP i 10 RSP) reserven al detectiu privat, amb caràcter excloent a altres col·lectius, la funció d'obtenció, per compte de persones físiques i jurídiques, d'informació i proves sobre fets i conductes privades.

## **8. Llista de verificació del nivell de maduresa del control intern implantat per prevenir i detectar el frau intern**

Com a punt final de l'article s'ha inclòs una llista amb 7 objectius de control juntament amb aspectes que incrementen el nivell de maduresa de la detecció i gestió del frau en l'organització. No pretén ser una llista tancada, sinó un començament per dissenyar el pla de xoc anual contra el frau intern, elaborar el programa d'auditoria, o focalitzar el pla d'implantació del Programa contra el Fraus intern en l'organització.

Nivell de maduresa	<p><b>1. Elaboració i difusió del Codi de Conducta i les mesures disciplinàries.</b></p> <p>Objectiu de control: El personal ha de conèixer les actuacions permeses o no permeses per l'organització, i les mesures disciplinàries que se'ls pot aplicar en cas d'incompliment.</p>
1 (-)	Es disposa d'un Codi de Conducta conegut pels treballadors i que incorpora normes de tolerància zero als diferents fraus interns que podrien cometre's pels treballadors.
2	La direcció és exemple de l'acatament del Codi de Conducta. Es comporta conforme a aquest i exterioritza el seu suport en presència dels treballadors. Ambient ètic d'honestetat i integritat dins de la companyia.
3	S'imparteix formació i divulgació sobre què constitueix el frau, les normes i procediments interns, i els perjudicis que ocasionaria a l'organització (pèrdua d'ingressos, publicitat adversa, pèrdua de llocs de treball, disminució de la moral, baixa productivitat, etc.).
4	Existeix un òrgan de control que vetlla pel compliment i la supervisió dels riscos de frau en l'organització.
5 (+)	Els comandaments intermedis i la direcció són avaluats conforme a l'acatament a les normes i procediments, i els indicadors són utilitzats per al càlcul del pagament de compensacions i variable.
Nivell de maduresa	<p><b>2. Model de Control Intern definit a partir d'una anàlisi detallada del Risc de Frau.</b></p> <p>Objectiu de control: El Model de Control Intern definit i implantat en l'organització ha de nodrir-se d'una avaluació periòdica dels riscos de frau, que garanteixin uns controls enfocats a prevenir o pal·liar les situacions de frau que es poden donar en les activitats de la companyia.</p>
1 (-)	Hi ha un repartiment organitzat i documentat de les activitats encomanades al personal de la companyia.
2	S'han establert les funcions i obligacions del personal, i s'han documentat els processos de la companyia, i les activitats que exerceix cada funció. Existeixen procediments formalitzats.
3	S'ha definit i implantat una segregació de funcions, i s'han implementat les activitats de Control Intern en aquelles activitats de més risc de frau.
4	Es compta amb un Pla d'avaluació anual per a l'actualització dels riscos de frau i una revisió del Model de Control Intern, així com un seguiment de les millores recomanades.
5 (+)	Els procediments seguits per a la modificació de les funcions del personal, o la redefinició de processos, porten acoblada una anàlisi dels riscos de frau i una implementació de controls interns i mesures per gestionar-les.



Nivell de maduresa	<b>3. Canal de Denúncies.</b>
	<i>Objectiu de control:</i> S'ha de disposar d'un conducte definit per l'organització perquè totes les infraccions siguin informades i gestionades.
1 (-)	S'ha habilitat un canal intern de la mateixa l'organització (adreça email, telèfon, etc.) confidencial a la disposició dels treballadors per reportar les denúncies.
2	S'ha definit un protocol d'actuació per a la comunicació i la gestió de les denúncies, gestionat per un òrgan intern independent que garanteix l'anonimat i s'ha divulgat convenientment.
3	El canal de denúncies s'ha fet extensible als proveïdors, clients i tercers en general, i aquests a la vegada ho han divulgat als seus treballadors.
4	Es disposa d'un Canal de Denúncies Externalitzat amb suport legal, que actua ràpidament per recopilar tota la informació, assessora sobre les mesures de seguretat a emprendre per l'empresa.
5 (+)	El report del Canal de Denúncies es divulga internament de forma periòdica perquè els treballadors coneguin la manera de comunicar les seves preocupacions relatives a irregularitats, informa sobre quantes denúncies s'han rebut i la situació d'aquestes, i comunica la resolució de les denúncies al denunciant.
Nivell de maduresa	<b>4. Anàlisi de Dades.</b>
	<i>Objectiu de control:</i> Analitzar les dades de la companyia per verificar que les transaccions i les actuacions dels treballadors compleixen amb els procediments i controls interns definits en l'organització.
1 (-)	Les aplicacions considerades crítiques per la companyia disposen de traces d'auditoria.
2	Les àrees de control de la companyia tenen accés a un repositori amb la informació de la companyia, que els permet fer una anàlisi de les transaccions realitzades.
3	Es disposa d'un Diccionari de Dades i es coneix tot l'univers de la informació de la companyia. Es disposa d'informació sobre el grau de qualitat i les regles que regeixen sobre les dades de l'organització.
4	Es disposa d'un programa anual d'anàlisi de les dades de manera que es pugui provar el control intern en aquelles situacions amb un nivell més alt de risc de frau. Els treballadors són coneixedors de la realització de l'anàlisi sobre les dades.
5 (+)	S'ha automatitzat l'anàlisi de dades, a través d'indicadors sobre els quals s'han definit alarmes, que van millorant-se i evolucionant en funció de les necessitats de verificació de les àrees de control i els canvis en els riscos identificats a la companyia.

Nivell de maduresa	<p><b>5. Autoavaluació del Control Intern.</b></p> <p><i>Objectiu de control:</i> Els propietaris dels processos han de facilitar la supervisió dels controls interns en les seves activitats, aportant una informació periòdica del seu compliment amb eficiència a altres àrees com a Control Intern i Auditoria Interna.</p>
1 (-)	Els propietaris dels processos coneixen els controls que han d'executar per detectar el frau.
2	Els propietaris dels processos coneixen el mapa de riscos associat a les seves activitats i retroalimenten la informació associada als seus riscos i controls interns.
3	Els responsables dels processos han de reportar amb una periodicitat definida la situació dels controls sobre les seves activitats.
4	Existeix un òrgan de control independent que supervisa la correcta execució dels controls interns per prevenir, detectar i gestionar els fraus.
5 (+)	Es disposa d'una eina que automatitza la revisió periòdica de l'autoavaluació del control intern, detectant i enviant alertes en aquells controls que no s'estan complint.
Nivell de maduresa	<p><b>6. Procés de selecció i enquestes de clima.</b></p> <p><i>Objectiu de control:</i> Els processos de selecció han de detectar i descartar els candidats propensos a cometre frau.</p>
1 (-)	Entrevista personal amb tots els candidats per un expert en selecció. En aquells llocs de major sensibilitat s'analiza específicament la propensió del candidat a cometre frau.
2	Des de Gestió de Recursos Humans es contrasta la veracitat dels estudis i la vida laboral. Es busca informació sobre el candidat en xarxes socials.
3	Quan sigui possible (o necessari) s'analitzen els antecedents penals i civils, i se sol·liciten referències a contactes comuns de confiança o ocupadors anteriors del candidat. Es realitzen test de personalitat i/o proves cal·ligràfiques.
4	Des de Gestió de Recursos Humans s'ha implantat la figura del tutor o part dins de l'organització, a la qual el treballador pot transmetre el seu descontentament o necessitats, sense que aquest sigui el seu immediat superior.
5 (+)	Es llancen periòdicament enquestes de clima per tal d'avaluar la moral dels treballadors i detectar problemes de clima. El treballador manté reunions periòdiques amb el seu tutor o amb Gestió de Recursos Humans.

Nivell de maduresa	<b>7. Rotació del personal i vacances forçoses.</b> <i>Objectiu de control:</i> Facilitar que els fraus en un determinat lloc siguin detectats per altres treballadors, evitant-ne la col·lusió.
1 (-)	L'organització ha definit i implantat requeriments per la segregació de funcions entre els diferents llocs de l'organització.
2	Existeix un període mínim vacacional per a tots els treballadors, on els assumptes són traspassats a altres companys perquè les activitats no quedin desatenses.
3	Es fomenta una política de promoció interna creuada en diferents àrees i s'afavoreix la mobilitat interna del personal perquè vagi adquirint noves capacitats que millorin el nivell de motivació.
4	Des de Gestió de Recursos Humans es força a la rotació dels llocs, transcorregut un període màxim d'anys, i les vacances forçoses amb assignació de substituïts per a tots els treballadors. Es vigila els indicis de falta de transparència o falta de comunicació per part dels treballadors.
5 (+)	S'han definit alarmes en els missatges electrònics de detecció de conductes fraudulentament, respectant sempre la intimitat i confidencialitat de les persones, i advertint als treballadors de l'existència d'aquests controls interns dins de l'organització per a la detecció i prevenció del frau.

## 9. Conclusions

Les organitzacions no necessiten implantar controls interns massa cars ni complexos si volen detectar gran part dels fraus que es puguin cometre internament. Es tracta de mesures senzilles que requereixen un suport ferm de la Direcció i una extensa divulgació entre els treballadors, perquè tots col·laborin a detectar-los, sobretot les àrees de control (Control Intern i Auditoria Interna) dins de les seves funcions i l'àrea de Gestió de Recursos Humans.

La completa certesa que es detecta tot el frau en el si de l'organització, desgraciadament no existeix. No obstant, el present article ha abordat aquells controls més efectius: el canal de denúncies, l'anàlisi de dades i l'autoavaluació del control intern; i unes pautes que ens permeten també disposar d'un Model de Control Intern adaptat als processos i objectius de negoci de l'organització.

A què ens porta el futur? Tot apunta a fer un especial recalcament als fraus associats a la corrupció i el blanqueig de capitals, i un adequat asses-

sorament als consellers arran de la seva creixent responsabilitat fruit de les últimes reformes normatives: Llei de Societats de Capital (LSC), el Codi Penal i el Codi de Bon Govern.

## Referències Bibliogràfiques

- ACFE (2014) “Report a les Nacions sobre l’abús i el frau ocupacional. Estudi Mundial del Frau-2014”, Associació d’Examinadors Certificats de Frau. [http://www.acfe-mexico.com.mx/archivos/Reporte\\_Naciones\\_2014.pdf](http://www.acfe-mexico.com.mx/archivos/Reporte_Naciones_2014.pdf)
- AEPD, Agència Espanyola de Protecció de dades (2007) “Informe Jurídic 128/2007-Creació de sistemes de denúncies internes en les empreses (mecanismes de ‘whistleblowing’)”. [https://www.agpd.es/portalwebAGPD/canaldocumentacion/informes\\_juridicos/otras\\_cuestiones/common/pdfs/2007-0128\\_Creaci-oo-n-de-sistemas-de-denuncias-internas-en-las-empresas-mecanismos-de-whistleblowing.pdf](https://www.agpd.es/portalwebAGPD/canaldocumentacion/informes_juridicos/otras_cuestiones/common/pdfs/2007-0128_Creaci-oo-n-de-sistemas-de-denuncias-internas-en-las-empresas-mecanismos-de-whistleblowing.pdf)
- AICPA, IIA, ACFE (2008) “Managing the Business Risk of Fraud: A Practical Guide”, Executive Summary. [https://www.acfe.com/uploadedfiles/acfe\\_website/content/documents/managing-business-risk.pdf](https://www.acfe.com/uploadedfiles/acfe_website/content/documents/managing-business-risk.pdf)
- AYALA, G. (2012) “Análisis de datos con R”. <http://www.uv.es/~ayala/docencia/ad/ad13.pdf>
- CRESSEY, D. (1973) “Other People’s Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement”, Montclair, NJ, Patterson Smith.
- CNMV (2015) “Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas”, [http://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo\\_buen\\_gobierno.pdf](http://www.cnmv.es/docportal/publicaciones/codigogov/codigo_buen_gobierno.pdf)
- COLOM, J.L. (2014) “Análisis jurídico de los *whistleblowers* y los canales de denuncia habilitados en la empresa”, <http://www.aspectosprofesionales.info/2014/10/analisis-juridico-de-los-whistleblowers.html>
- FERRO VEIGA, J.M. (2011) “Investigación del fraude interno y externos en el ámbito corporativo (aseguradoras) e institucional: en búsqueda de los porqué, cuándo y cómo”, Editorial Club Universitario, Alicante.
- FISCALIA, Circular (2016) “Circular 1/2016, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del código penal efectuada por ley orgánica 1/2015”, [https://www.fiscal.es/fiscal/PA\\_WebApp\\_SGNTJ\\_NFIS/descarga/CIRCULAR%201-2016%20-%20PERSONAS%20JUR%C3%8DDICAS.pdf?idFile=cc42d8fd-09e1-4f5b-b38a-447f4f63a041](https://www.fiscal.es/fiscal/PA_WebApp_SGNTJ_NFIS/descarga/CIRCULAR%201-2016%20-%20PERSONAS%20JUR%C3%8DDICAS.pdf?idFile=cc42d8fd-09e1-4f5b-b38a-447f4f63a041)
- IAI, Instituto de Auditores Internos (2014) “Guía para implantar con éxito un modelo de Auditoría Continua”, [http://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/fabricaaudcontinuaweb.original.pdf](http://auditoresinternos.es/uploads/media_items/fabricaaudcontinuaweb.original.pdf)

- IAI, Instituto de Auditores Internos (2015a) “Gestión del Riesgo de Fraude: Prevención, Detección e Investigación. La Fábrica de Pensamiento”, [http://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/fabrica-fraude.original.pdf](http://auditoresinternos.es/uploads/media_items/fabrica-fraude.original.pdf)
- IAI, Instituto de Auditores Internos (2015b) “Caso práctico sobre Apetito de Riesgo. La Fábrica de Pensamiento”, Madrid, [http://auditoresinternos.es/uploads/media\\_items/150629-caso-practico-sobre-apetito-de-riesgo.original.pdf](http://auditoresinternos.es/uploads/media_items/150629-caso-practico-sobre-apetito-de-riesgo.original.pdf)
- KINCAID, J.K.; SAMPIAS, W.J.; MARCELLA, A.J. (2008) “CCSA Certificación en Autoevaluación de Control”, Guía de Estudio, Fundación de Investigaciones del Instituto de Auditores Internos.
- LARRAURI, E. (2013) “¿En qué empleos se exigen los antecedentes penales?”, Revista Electrónica de Ciencia Penal y Criminología, <http://criminnet.ugr.es/recpc/15/recpc15-r3.pdf>
- LESSEPS, Compliance (2012) “Los canales de denuncias internas en las empresas y la protección de datos de carácter personal”, <http://lesseps-legal.com/es/los-canales-de-denuncias-internas-en-las-empresas-y-la-proteccion-de-datos-de-caracter-personal/>
- LLEI DEL MERCAT DE VALORS (2015) “Reial Decret Legislatiu 4/2015, de 23 d’octubre, pel que s’aprova el text refós de la Llei del Mercat de Valors”, <https://www.boe.es/boe/dias/2015/10/24/pdfs/BOE-A-2015-11435.pdf>



**Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció**  
Edif. Col·legi d'Economistes de Catalunya  
Pl.- Gal·la Plàcida 32, 4<sup>a</sup> planta - 08006 Barcelona  
Tel. 93 416 16 04 extensió 2019  
[info@accid.org](mailto:info@accid.org) - [www.accid.org](http://www.accid.org) - @Associacio ACCID