

Tres controles efectivos a implantar para detectar y disuadir el fraude: el canal de denuncias, el análisis de datos y la autoevaluación del control interno

CRISTINA BAUSÁ

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

Fecha de recepción: 14/03/2016

Fecha de aceptación: 29/04/2016

RESUMEN

El fraude es un riesgo intrínseco a la condición humana de las personas que componen una organización. Afortunadamente los controles internos disuaden y reducen eficazmente su probabilidad e impacto, pero por desgracia ninguna empresa se encuentra totalmente libre de esta amenaza. El presente artículo es el resultado de la experiencia en auditoría, tanto interna como externa, además del conocimiento que se va adquiriendo en los propios casos de fraude de los procesos judiciales en calidad de perito. Se ha optado por no exponer ningún caso concreto real, sino en ir comentando los principales aspectos que confluyen en la comisión de un fraude. El objetivo que se pretende con el artículo es aportar al lector una referencia sobre qué controles puede implantar en su organización para disminuir el período de detección del fraude, su probabilidad de ocurrencia y su impacto, siempre referido al fraude interno de los empleados (fraude ocupacional) en beneficio propio (no el de la propia organización).

Clasificación JEL: D73; K40; M40

PALABRAS CLAVE

Gestión del Fraude, Canal de Denuncias, Análisis de Datos, Auditoría Interna, Autoevaluación del Control Interno.

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. Introducción

El fraude ocupacional se refiere a la conducta intencionada de un empleado a través la cual obtiene un enriquecimiento personal, directo o indirecto, haciendo un uso indebido de los conocimientos y los recursos que la organización contratante pone a su disposición para el desempeño de sus funciones.

La naturaleza de todo fraude lleva habitualmente aparejado un comportamiento intrínseco de ocultamiento de la actuación por parte del sujeto, por lo que el empresario siempre duda de si no lo detecta pero se está produciendo en su organización.

Los principales objetivos que persigue la empresa con la definición e implantación de un Modelo de Control Interno para la disuasión y detección del fraude, son:

- 1. Disminuir la ocurrencia de fraude y aumentar su nivel de detección:** De acuerdo con el triángulo del fraude la amenaza de ser detectado es uno de los factores más poderosos en la prevención del fraude, pues disminuye el grado de oportunidad percibida por el defraudador.
- 2. Disminuir el tiempo de detección:** Disminuyendo el tiempo que transcurre hasta su detección se aumenta la probabilidad de poder actuar sobre el mismo y prevenir que vuelva a ocurrir.
- 3. Disminuir el impacto económico:** Priorizando aquellos fraudes con impacto económico mayor y tomando precauciones para que en caso de que ocurran permita la recuperación económica de los mismos.
- 4. Disminuir el coste de implantación del propio control:** Se busca un retorno de la inversión a pesar de que no podemos estimar los costes de los efectos disuasorios, las investigaciones y costas de los procesos judiciales que no se emprenden, la pérdida de productividad que la situación provocaría, los daños a la reputación y las pérdidas de negocio que se podrían derivar.

2. Qué nos revelan los Estudios en la materia: el Reporte a las Naciones sobre el Abuso y el Fraude Ocupacional (ACFE, 2014)

En 1988 se fundó la Asociación de Examinadores Certificados de Fraude (en adelante ACFE) con la misión de reducir la incidencia de los fraudes y la delincuencia de cuello blanco, así como ayudar a los miembros de la asociación a su detección y disuasión.

El Reporte a las Naciones sobre el Abuso y el Fraude Ocupacional pretende reforzar la misión original de la ACFE, logrando ampliar el conocimiento y comprensión del fraude ocupacional y el impacto financiero que representa sobre las organizaciones en su contexto mundial.

En su séptima edición de 2014, este Reporte se basa en 1.483 casos de fraude ocupacional investigados por Examinadores de Fraude Certificados (CFE), que ofrecen datos relevantes sobre: la forma en que se cometió el fraude, cómo se detecta y de qué manera las organizaciones están preparadas para reducir su vulnerabilidad frente a la probabilidad de ocurrencia de este riesgo.

Resumen de hallazgos (ACFE, 2014):

- *Los encuestados estimaron que la organización típica pierde 5% de sus ingresos anuales por fraude. [...]*
- *La pérdida mediana causada por los fraudes fue de 145.000 dólares (USD). [...]*
- *La duración mediana (la cantidad de tiempo transcurrido desde que el fraude comenzó hasta que se detectó) para los casos de fraude reportados fue de 18 meses.*
- *Los fraudes ocupacionales se clasifican en tres categorías principales: la apropiación indebida de activos, la corrupción y el fraude en estados financieros (ampliar información sobre el Árbol del Fraude en [ACFE, 2014, página 11]). De estas, la primera es la más común y constituye el 85% de los casos considerados en nuestro estudio, sin embargo es la menos costosa. [...]*
- *Diversos casos involucran más de una de las categorías mencionadas. Aproximadamente 30% de los esquemas en nuestro estudio incluyó dos o más de las tres formas principales de fraude ocupacional.*
- *Las denuncias son consistentemente y por mucho, el método de detección más común. Más del 40% de todos los casos fueron detectados por este medio (más del doble que cualquier otro método de detección). Casi la mitad de las denuncias fueron emitidas por los empleados y originaron el descubrimiento del fraude.*
- *Las organizaciones que cuentan con líneas de denuncia anónimas son mucho más propensas a identificar fraudes. Nuestros datos muestran que esta es la forma más efectiva de detección. Estas organizaciones también experimentaron fraudes 41% menos costosos, y el tiempo transcurrido para detectarlos fue 50% más rápido.*
- *Las organizaciones más pequeñas tienden a sufrir pérdidas desproporcionadamente grandes como consecuencia del fraude ocupacional. [...]*
- *Como se ha mencionado en ediciones anteriores de este reporte, los sectores de servicios bancarios y financieros; gobierno y administración pública, así como manufactura siguen teniendo el mayor número de casos notificados en nuestra investigación, mientras que los sectores de la minería, bienes raíces, y petróleo y gas tuvieron la mayor pérdida mediana reportada.*
- *La presencia de controles antifraude está asociada con menores pérdidas y duración de los fraudes. [...]*

- *Cuanto más alto es el nivel de autoridad del defraudador, mayores tienden a ser las pérdidas ocasionadas por fraude. [...]*
- *La colusión ayuda a los empleados a eludir las revisiones independientes y otros controles antifraude, lo cual permite defraudar grandes cantidades económicas. [...]*
- *Aproximadamente, 77% de los fraudes considerados en nuestro estudio fueron cometidos por personas que trabajan en uno de estos siete departamentos: contabilidad, operaciones, ventas, dirección ejecutiva o alta dirección, servicio al cliente, compras y finanzas.*
- *Se necesita tiempo y esfuerzo para recuperar las pérdidas ocasionadas por los defraudadores, y muchas organizaciones no lo logran. [...]*

Aunque la experiencia en peritajes y procesos judiciales de fraude que pueda tener cada uno a título particular no es para nada comparable con este magnífico estudio, cabe indicar que van alineados en cuanto a las tendencias reflejadas.

3. A quién le confiamos el conocimiento sobre nuestro Control Interno

No todas las personas tienen la misma predisposición a cometer fraude. Una parte (algunos estudios indican entre un 15% y un 25%) considera que sus principios y valores van por delante de la posibilidad de cometer ningún fraude. Otra parte (también entre el 15% y el 25%) son personas que desafortunadamente siempre lo están intentando. El resto, según el triángulo del fraude (ya explicado en otros artículos de este monográfico) depende de los dos factores restantes: la oportunidad que vendrá condicionada por el nivel de control interno implantado en la organización y el nivel de presión particular según sus necesidades personales o familiares.

Es importante detectar el primer colectivo de personas, que podrían desempeñar fielmente puestos de supervisión de control interno, auditoría interna o similar, donde tienen que tener un elevado conocimiento sobre los controles internos de la organización y sus debilidades. Y por otra parte habría que detectar en los procesos de selección a los que siempre están intentando beneficiarse a título personal para que nunca entren en la compañía.

3.1. Los mandos intermedios

En muchos casos, los mandos intermedios intervienen en la definición de los controles internos de los procesos en los que participan, tienen un alto conocimiento de los mismos, y por sus características (número de años en la organización, y posición intermedia) pueden encajar en las características de propensión al fraude.

Algunos fallos en el control interno que podrían aprovecharse por quien los conozca:

- **Situaciones excepcionales en los procesos:** Un flujo de facturación que en condiciones normales tiene que cumplir con unas aprobaciones, pero que en casos de re-apertura excepcional del período de facturación, permite excepciones en sus controles para una mayor agilidad en la emisión de facturas en momentos de urgencia.
- **Actividades no automatizadas:** Aprobaciones manuales por un mando intermedio, sin que disponga de un control compensatorio de validación por otro empleado.
- **Flujos de transmisión de archivos que requieren una verificación manual:** Archivos validados manualmente antes de su procesamiento automático y que permiten su manipulación.
- **Herramientas avanzadas:** Utilización de herramientas o permisos para el acceso a recursos que pueden utilizarse para otras finalidades asociadas a la comisión de un fraude.
- **Flujos de aprobación sin la información suficiente:** Actividades que no disponen de la información suficiente para verificar el contenido objeto de la aprobación, y por lo tanto acaban siendo un mero trámite sin utilidad real como control y con poco efecto disuasorio sobre el que conoce la deficiencia del control.

El control interno, al igual que las medidas de seguridad, forman una cadena que siempre se rompe por el eslabón más débil. Si nos centramos exclusivamente en el factor de la “oportunidad”, el conocimiento adquirido por un mando intermedio sobre una deficiencia en el control interno le podría aportar una seguridad razonable de impunidad frente a la comisión del fraude.

Es importante en tales casos, implantar automáticamente controles compensatorios, que no siempre tienen por qué conocerse por los empleados, como puedan ser las trazas de auditoría que permitan su análisis posterior para detectar o investigar los fraudes, las rotaciones en los puestos de forma improvisada en cargos intermedios, etc. y que permitan detectar dichas situaciones de fraude.

3.2. Los riesgos asociados a cada puesto y función

La elaboración de un Modelo de Control Interno sin brechas requiere identificar el riesgo asociado a cada puesto, haciendo una revisión de la definición de su función y analizando las actividades de los diferentes procesos en los que participa. Esto nos permitirá no sólo identificar los riesgos, sino disponer de una identificación completa de los controles que requiere la organización para prevenir, detectar, y actuar en caso de fraude.

Cada organización es diferente, y únicamente haciendo este análisis podemos garantizar una correcta protección de la empresa frente a sus posibles fraudes. El riesgo de fraude, no deja de ser un riesgo más a identificar en el **Mapa de Riesgos de la organización** sobre el que tendremos que valorar su riesgo absoluto, el riesgo residual, el apetito al riesgo de la organización y los costes de implantación de los controles. (Ver material complementario Instituto de Auditores Internos, 2015-2).

3.3. Los procesos de selección y contratación

La gran mayoría de los empleados que cometen un fraude, no han sido previamente sancionados ni despedidos de otros empleos por conductas relacionadas con el fraude. Existen técnicas que podemos aplicar en los procesos de selección para asegurarnos de forma razonable sobre la confianza que podremos depositar en el futuro empleado, como son los test psicológicos de personalidad, pruebas caligráficas, etc. Cuanto más alto sea el puesto a cubrir o su responsabilidad más sensible, mayor motivo para aplicar todas estas precauciones y controles frente a una nueva incorporación.

Además existen profesiones, como la de director de seguridad, auditores de cuentas, miembros directivos de entidades financieras, etc. (Larrauri, 2013), para los cuales se puede solicitar el certificado de antecedentes penales. Estos certificados se pueden solicitar a través de la página web del Ministerio de Justicia <http://www.mjusticia.gob.es/cs/Satellite/Portal/es/servicios-ciudadano/tramites-gestiones-personales/certificado-antecedentes>.

No tenemos que perder de vista tampoco la confianza que depositamos en el personal externo y sobre el que no siempre participamos en su proceso de selección. Algunos factores que podemos evaluar antes de la incorporación de un externo en posiciones sensibles pueden ser: tiempo que lleva en la organización contratada, referencias de responsables de proyectos anteriores, garantías ofrecidas por el proceso de selección y las cláusulas de responsabilidad frente a las actuaciones del externo reflejadas en el contrato con la empresa contratada.

3.4. Colusión de dos o más personas

Más de la mitad de los fraudes habitualmente se cometen por una sola persona. Pero cuando dos o más individuos conspiran para cometer un fraude, las pérdidas suelen elevarse, y **los costes de implantar controles compensatorios se incrementan**.

Los controles internos no siempre están preparados para prevenir el fraude cuando se da una colusión entre dos o más personas de la organización, pues se puede estar anulando el sistema de revisiones independientes, que son mecanismos que ayudan a descubrir transacciones fraudulentas. Además, son más los individuos que están esperando sacar un beneficio del fraude, por lo que las pérdidas también suelen multiplicarse. En cuanto a la duración o el tiempo que se tarda en detectar un esquema fraudulento, no tiene por qué haber relación directa.

4. Los Canales de Denuncia como el Control Interno más efectivo para detectar fraude

Los canales de denuncias internos, también conocidos como “*whistle-blowing*” (término anglosajón “*whistle*” silbato y “*blow*” soplar), es un cauce que se establece y difunde entre los empleados, clientes y/o proveedores de las organizaciones para que puedan informar de irregularidades que vayan en contra de regulaciones que rigen su actividad y normativas internas.

4.1. Controles internos reforzados por el Código Penal y las regulaciones sectoriales

Los escándalos financieros de principios del 2000 llevaron al Congreso de los EE.UU. a promulgar la ley de Sarbanes-Oxley Act (SOX) de 2002, que exige a las sociedades estadounidenses que cotizan en bolsa y sus filiales que establezcan en su comité de auditoría (Sección 301[5]) “[...] *procedimientos para la recepción, retención y tratamiento de quejas recibidas por el causante en relación con la contabilidad, controles contables internos o cuestiones de auditoría; y la presentación confidencial y anónima por parte de los empleados de la persona causante de preocupación en relación con cuestiones contables o de auditoría cuestionables*”.

En España no hay una legislación que nos obligue a implantar Canales de Denuncia en las organizaciones. No obstante en la última Circular

1/2016 de la Fiscalía General del Estado sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del Código Penal efectuada por la Ley Orgánica 1/2015 (Fiscalía, 2016), nos indica que:

“La existencia de unos canales de denuncia de incumplimientos internos o de actividades ilícitas de la empresa es uno de los elementos clave de los modelos de prevención. Ahora bien, para que la obligación impuesta pueda ser exigida a los empleados resulta imprescindible que la entidad cuente con una regulación protectora específica del denunciante (whistle-blower), que permita informar sobre incumplimientos varios, facilitando la confidencialidad mediante sistemas que la garanticen en las comunicaciones (llamadas telefónicas, correos electrónicos...) sin riesgo a sufrir represalias”.

También, la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores (Ley Mercado de Valores, 2015), dentro del Capítulo V sobre Idoneidad, gobierno corporativo y requisitos de información, en su artículo 197 establece respecto a la notificación de infracciones que:

“1. Las empresas de servicios de inversión deberán disponer de procedimientos adecuados para que sus empleados puedan notificar infracciones a nivel interno a través de un canal independiente, específico y autónomo.

2. Estos procedimientos deberán garantizar la confidencialidad tanto de la persona que informa de las infracciones como de las personas físicas presuntamente responsables de la infracción.

3. Asimismo, deberá garantizarse que los empleados que informen de las infracciones cometidas en la entidad sean protegidos frente a represalias, discriminaciones y cualquier otro tipo de trato injusto”.

4.2. La ISO 19600:2014 - Directrices para los Sistemas de Gestión de Compliance

En materia de buenas prácticas, la norma ISO 19600:2014 también considera el canal de denuncias como una herramienta de comunicación fundamental. Concretamente, en la cláusula 9.1.3 “Fuentes de opinión sobre el desempeño de Compliance” establece que:

“La organización debería establecer, implantar, evaluar y mantener procedimientos para buscar y recibir opiniones de su desempeño de Compliance de una serie de fuentes, incluyendo:

– empleados, por ejemplo, a través de canales de denuncias, líneas de ayuda, buzones de opinión y de sugerencias;

–clientes, por ejemplo, a través de un sistema de control de reclamaciones;

– proveedores; [...]"

Además en la cláusula 10.1.2 “Escalado de información”, indica que:

“(…) Un sistema de gestión de Compliance eficaz debería incluir un mecanismo para que los empleados de la organización y/u otras personas informen sobre malas prácticas reales o sospechosas, o sobre violaciones de las obligaciones de Compliance de la organización, de forma confidencial y sin temor a represalias”.

4.3. La problemática del anonimato del denunciante y la protección al denunciado

Como hemos visto al principio del artículo, las denuncias constituyen el método de detección más efectivo en los fraudes internos, si bien tenemos que considerar dos aspectos relevantes a la hora de definir el procedimiento de comunicación y gestión:

- **La protección al denunciante.** En el caso de no aceptar denuncias anónimas, puede ser un factor disuasorio a considerar por el delator, que provoqué que no informe sobre el hecho detectado.
- **La protección al denunciado.** En el caso de permitir las denuncias anónimas, si se inicia una investigación que descansa en una falsa acusación informada por mala fe del denunciante, podría provocar también un daño en el denunciado.

El Informe Jurídico 128/2007 de la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD, 2007) recomienda que el denunciante quede identificado, garantizando siempre su confidencialidad, en pro de la exactitud presentada en la denuncia, y por lo tanto indica que no deben darse a trámite las denuncias anónimas.

Además, hay otros aspectos sobre la interpretación de la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD), que nos recomienda en la implantación de los canales de denuncia:

- Tenemos que informar a denunciantes y denunciados de la existencia del Canal de Denuncias.
- Se debe informar al denunciado sobre el tratamiento, dentro del plazo de 3 meses, contados desde el momento del registro de la denuncia. Las investigaciones no tienen por qué dilatarse más de lo necesario, y en muchas ocasiones se realizan en un plazo inferior, eliminando los datos una vez finalizadas, y no llegando a informar al denunciado.

- Se deben implantar las medidas de seguridad que correspondan al tipo de datos que contengan las denuncias, con la correspondiente inscripción en el Registro General de la AEPD.

4.4. Ventajas de externalizar el Canal de Denuncias en Expertos Independientes

¿Cómo conjugar todos estos condicionantes para disponer de un canal de denuncias efectivo en nuestra organización?

Una solución pasa por externalizar la Gestión del Canal en un tercero que se encargue de la anonimización de las denuncias, de forma que el denunciante deba identificarse frente al Gestor Externo cumpliendo así con la recomendación de la AEPD y a la vez que cuenta con las garantías de su anonimato frente a la propia Compañía, evitando así suspicacias por posible represalias.

Los costes de estos servicios cada vez más presentes y utilizados en España, resultan ya asequibles para la mayoría de las organizaciones y aportan una buena calidad/precio, independizando la gestión del Canal de Denuncias y aportando una prueba más fiable en caso de iniciarse procesos judiciales.

Algunos aspectos que nos ayudarán a disponer de un Canal de Denuncias efectivo:

- La divulgación del canal y la confianza en el mismo es fundamental para fomentar su uso, reforzando qué tipos de denuncias hay que informar a través de este cauce, las garantías de anonimato, quién y cómo va a realizarse la interacción para solicitar información complementaria, y si va a ser informado de la evolución de las investigaciones y su resolución.
- La contratación de un Experto Independiente para la Gestión del Canal nos debería aportar:
 - Una actuación inmediata en caso de recibir una denuncia, con un protocolo definido entre el Gestor de Denuncias y la Compañía, y unas recomendaciones hacia la organización para que actúe con rapidez y de la forma adecuada para preservar la prueba y la propia investigación.
 - Un reporte mensual de las denuncias recibidas, a presentar en procedimientos judiciales, y que se pueden divulgar también a los empleados para fomentar su uso.
 - Una plataforma Web que permita externalizar la propia gestión del canal.

- A valorar: disponer de un servicio de soporte por parte de abogados en cada materia, con tarifas establecidas previamente, que permita una actuación inmediata y experta en caso necesario.
- En caso de denuncias falsas o malintencionadas se deberá informar al denunciante, con carácter previo a presentar la denuncia, sobre las medidas disciplinarias que podrían conllevar.

4.5. Marcando tendencia: la CNMV pagará por las denuncias recibidas

El abuso de mercado está a la orden del día en las Bolsas de todo el mundo, y la CNMV es la encargada de vigilar que no se da en ninguna de sus dos modalidades: uso de información privilegiada en beneficio propio o manipulación de precios.

Gracias a la legislación europea, la CNMV tiene ahora más capacidad de controlar el mercado, ya que su reglamento permite *“la concesión de incentivos económicos a las personas que ofrezcan información relevante sobre posibles infracciones [...] y que dé lugar a la imposición de una sanción administrativa o penal”*.

Este sistema ya está en vigor en Reino Unido a través de la *Financial Conduct Authority* (FCA) desde 1998, cuando entró en vigor una norma para proteger la identidad de los confidentes. También se trata de un sistema que funciona en Estados Unidos con éxito a través de la *Securities and Exchange Commission* (SEC) que desde 2012 da premios a las personas que denuncian comportamientos irregulares, llegando el pasado 22 de septiembre a entregar 30 millones de dólares (unos 22 millones de euros) a un denunciante que aportó información esencial para destapar un fraude.

La norma exige que se pongan en marcha las medidas necesarias para que *“los confidentes puedan alertar [...] acerca de posibles infracciones y protegerles de represalias”*. El límite para que la CNMV ponga a punto toda la logística de las denuncias es julio de 2016.

5. Las sorpresas que nos encontramos al analizar nuestros datos

Según (ACFE, 2014) una quinta parte de los casos reportados pudieron haber sido prevenidos al menos en parte si los directores operativos hubieran hecho un trabajo suficiente de revisar las transacciones, cuentas o procesos.

En este sentido, la detección del fraude a través del Análisis de Datos nos permite una supervisión más proactiva y constante en el tiempo, lo que reduce el período transcurrido desde que se comete hasta que se detecta el fraude y por lo tanto su cuantía económica al permitir detener lo antes posible la ejecución del esquema del fraude.

La realidad, además, es que no son pocos los fraudes que se detectan “por casualidad” en las labores de análisis de datos realizadas por Auditoría Interna, dentro de lo que se denomina “Auditoría Continua” (IAI, 2014). Sucede cuando dentro de los test realizados sobre los datos, en ocasiones se detecta un dato poco frecuente o anómalo, que tras ser investigado para encontrar su justificación, da lugar a la detección de un fraude.

Fases que podemos seguir para definir un Cuadro de Mando de Gestión del Fraude:

- 1) **Elaborar la propuesta de indicadores objetivo** asociados a los posibles fraudes priorizados para su detección. Previamente se deberá valorar la probabilidad de que se produzca (oportunidad) cada fraude y los controles a implementar para evitarlo.
- 2) **Análisis del Diccionario de Datos.** El conocimiento de los propios Sistemas de Información y Datos albergados y resultantes de la ejecución de los procedimientos del negocio, es fundamental para la viabilidad en la implementación de los Indicadores propuestos. No sólo se trata de conocer los datos, sino sus formatos y las posibilidades de extracción periódica o bien on-line de los Sistemas.
- 3) **Implementación de los Indicadores resultantes.** Tendremos que contar con herramientas informáticas oportunas que nos permitan realizar los análisis de una forma automatizada y ágil. La definición de cada indicador, deberá contener su frecuencia, quién lo analiza, asociación con el diccionario de datos, valores esperados y umbrales de tolerancia. En muchos casos los primeros análisis podrán poner de manifiesto problemas de calidad de datos, que deberán subsanarse a través de la definición y planes de mejora de la calidad. Esta situación puede retrasar la implementación de algunos indicadores por falta de datos suficientemente completos o fiables.
- 4) **Mejora continua y retroalimentación.** No sólo hay que analizar los indicios detectados, desechar los falsos positivos y documentar los resultados, sino que habrá que detectar cuándo un indicador deja de ser útil y por lo tanto hay que promover otro indicador.

No es necesario contar con herramientas sofisticadas para el análisis de datos. Sin duda las aplicaciones dirigidas al uso por auditores, pueden ayudar en su implementación, pero podemos también utilizar consultas en Excel, Access, directamente las consultas a las bases de datos, o también utilizar herramientas bajo licencia abierta (Análisis de Datos con R, Ayala, 2012).

6. La Autoevaluación del control interno (*Control Self Assessment, CSA*)

La tercera recomendación para conseguir un refuerzo efectivo del Control Interno para incrementar la detección del fraude interno es implantar un Sistema de Autoevaluación del Control Interno, o también llamado *Control Self Assessment* o CSA.

Las Autoevaluaciones o CSAs (*Control self-assessment*), son actividades de autocontrol que se asignan al que ejecuta un control, o a la persona en quien este delega, para que informe sobre el correcto funcionamiento del mismo. De esta forma, se refuerza el control interno en los propios responsables que ejecutan las actividades, fomentando un mayor compromiso y facilitando la recopilación de evidencias de la ejecución de los controles a aquellos que supervisan y realizan el aseguramiento del control interno, como pueden ser las Áreas de Control Interno y Auditoría Interna (Kincaid, 2008).

Beneficios del empleo de los CSAs para la organización:

- Indirectamente se mejoran los procesos de negocio, para que sean más eficientes y efectivos.
- Propicia la implantación de nuevos controles internos, y mejora los existentes.
- Mejora los procesos periódicos de evaluación y administración del riesgo.
- Mejora la motivación de los empleados, al involucrarse más en el control de las actividades.

Beneficios del empleo de los CSAs para Control Interno y Auditoría Interna:

- Hace un uso más eficiente de los recursos.
- Mejora la habilidad de enfocar y controlar las Áreas de Alto Riesgo.

Resistencias al cambio que se encuentran durante la implantación, y que hay que gestionar:

- Impacto organizacional: Requiere un cambio cultural.
- Impacto funcional: Puede cambiar los mecanismos de relación entre departamentos.
- Impacto individual: Se requieren nuevas habilidades, actitudes y conocimientos.

7. Sospechas que nos llevan a iniciar una Investigación Interna

La mayoría de los empleados que cometen fraude, muestran ciertos comportamientos que representan señales de advertencia sobre la comisión de delitos, por ejemplo: vivir más allá de sus medios, tener relaciones inusualmente estrechas con proveedores o clientes, actitud defensiva, no coger vacaciones y quedarse hasta altas horas en el trabajo, etc. Por otro lado, cuando una persona comete un acto fraudulento no siempre lo oculta, dado que tiene una sensación de impunidad y pueden mostrar actitudes inescrupulosas. Una reducción de plantilla, un recorte salarial, o cualquier situación que revierta en una pérdida económica del empleado, también nos tiene que poner sobre aviso del grado de riesgo de fraude interno.

Tenemos a nuestro alcance diferentes fuentes de consulta de acceso público para intentar demostrar o intentar aflorar patrimonios ocultos, así como demostrar conexiones financieras, personales, patrimoniales y comerciales: redes sociales, registro mercantil (www.rmc.es), registro de la propiedad (www.registradores.org), registro civil (www.mjusticia.es), registro catastral (www.catastro.meh.es), registro de la dirección general de tráfico (www.dgt.es), etc.

Por otro lado, la investigación privada puede aportar al ámbito penal una valiosa información sobre el delito, el delincuente y la víctima. Esta información puede incorporarse al proceso penal, tomando la forma de un “dictamen criminológico”, de manera que se convierte en un elemento más para tener en cuenta pro los tribunales a la hora de tomar decisiones. Tenemos que considerar la ley 23/1992 de seguridad privada y su reglamento (artículo 19.1 LSP y 10 RSP) reservan al detective privado, con carácter excluyente a otros colectivos, la función de obtención, por cuenta de personas físicas y jurídicas de información y pruebas sobre hechos y conductas privados.

8. Lista de verificación del nivel de madurez del control interno implantado para prevenir y detectar el fraude interno

Como punto final del artículo se ha incluido una lista con 7 objetivos de control junto con aspectos que incrementan el nivel de madurez de la detección y gestión del fraude en la organización. No pretende ser una lista cerrada, sino un comienzo para diseñar el plan de choque anual contra el fraude interno, elaborar el programa de auditoría, o focalizar el plan de implantación del Programa contra el Fraude interno en la organización.

Nivel de Madurez	1. Elaboración y difusión del Código de Conducta y las medidas disciplinarias. <i>Objetivo del control:</i> El personal debe conocer las actuaciones permitidas o no permitidas por la organización, y las medidas disciplinarias que se les puede aplicar en caso de incumplimiento.
1 (-)	Se dispone de un Código de Conducta conocido por los empleados y que incorpora normas de tolerancia cero a los diferentes fraudes internos que podrían cometerse por los empleados.
2	La dirección es ejemplo del acatamiento del Código de Conducta. Se comporta conforme al mismo y exterioriza su apoyo en presencia de los empleados. Ambiente ético de honestidad e integridad dentro de la compañía.
3	Se imparte formación y divulgación sobre qué constituye fraude, las normas y procedimientos internos, y los perjuicios que ocasionaría a la organización (pérdida de ingresos, publicidad adversa, pérdida de empleos, disminución de la moral, baja productividad, etc.).
4	Existe un órgano de control que vela por el cumplimiento y la supervisión de los riesgos de fraude en la organización.
5 (+)	Los mandos intermedios y la dirección son evaluados conforme al acatamiento a las normas y procedimientos, y los indicadores son utilizados para el cálculo del pago de compensaciones y variable.

Nivel de Madurez	2. Modelo de Control Interno definido a partir de un análisis pormenorizado del Riesgo de Fraude.
	<i>Objetivo de Control:</i> El Modelo de Control Interno definido e implantado en la organización debe nutrirse de una evaluación periódica de los riesgos de fraude, que garanticen unos controles enfocados a prevenir o paliar las situaciones de fraude que se pueden dar en las actividades de la compañía.
1 (-)	Hay un reparto organizado y documentado de las actividades encomendadas al personal de la compañía.
2	Se han establecido las funciones y obligaciones del personal, y se han documentado los procesos de la compañía, y las actividades que desempeña cada función. Existen procedimientos formalizados.
3	Se ha definido e implantado una segregación de funciones, y se han implementado las actividades de Control Interno en aquellas actividades de mayor riesgo de fraude.
4	Se cuenta con un Plan de evaluación anual para la actualización de los riesgos de fraude y una revisión del Modelo de Control Interno, así como un seguimiento de las mejoras recomendadas.
5 (+)	Los procedimientos seguidos para la modificación de las funciones del personal, o la redefinición de procesos, llevan aparejado un análisis de los riesgos de fraude y una implementación de controles internos y medidas para gestionarlos.
Nivel de Madurez	3. Canal de Denuncias.
	<i>Objetivo de control:</i> Se debe disponer de un conducto definido por la organización para que todas las infracciones sean informadas y gestionadas.
1 (-)	Se ha habilitado un canal interno propio de la organización (dirección email, teléfono, etc.) confidencial a disposición de los empleados para reportar las denuncias.
2	Se ha definido un protocolo de actuación para la comunicación y la gestión de las denuncias, gestionado por un órgano interno independiente que garantiza el anonimato y se ha divulgado convenientemente.
3	El canal de denuncias se ha hecho extensible a proveedores, clientes y terceros en general, y estos a su vez lo han divulgado a sus empleados.
4	Se dispone de un Canal de Denuncias Externalizado con soporte legal, que actúa rápidamente para recopilar toda la información, asesora sobre las medidas de seguridad a emprender por la empresa.
5 (+)	El reporte del Canal de Denuncias se divulga internamente de forma periódica para que los empleados conozcan el modo de comunicar sus preocupaciones relativas a irregularidades, informa sobre cuántas denuncias se han recibido y la situación de las mismas, y comunica la resolución de las denuncias al denunciante.

Nivel de Madurez	<p>4. Análisis de Datos. <i>Objetivo de Control:</i> Analizar los datos de la compañía para verificar que las transacciones y las actuaciones de los empleados cumplen con los procedimientos y controles internos definidos en la organización.</p>
1 (-)	Las aplicaciones consideradas críticas por la compañía disponen de trazas de auditoría.
2	Las áreas de control de la compañía tienen acceso a un repositorio con la información de la compañía, que les permite hacer un análisis de las transacciones realizadas.
3	Se dispone de un Diccionario de Datos y se conoce todo el universo de la información de la compañía. Se dispone de información sobre el grado de calidad y las reglas que rigen sobre los datos de la organización.
4	Se dispone de un programa anual de análisis de los datos de forma que se pueda probar el control interno en aquellas situaciones con un mayor nivel de riesgo de fraude. Los empleados son conocedores de la realización del análisis sobre los datos.
5 (+)	Se ha automatizado el análisis de datos, a través de indicadores sobre los que se han definido alarmas, que van mejorándose y evolucionando en función de las necesidades de verificación de las áreas de control y los cambios en los riesgos identificados en la compañía.
Nivel de Madurez	<p>5. Autoevaluación del Control Interno. <i>Objetivo de control:</i> Los propietarios de los procesos tienen que facilitar la supervisión de los controles internos en sus actividades, aportando información periódica de su cumplimiento con eficiencia a otras áreas como Control Interno y Auditoría Interna.</p>
1 (-)	Los propietarios de los procesos conocen los controles que deben ejecutar para detectar el fraude.
2	Los propietarios de los procesos conocen el mapa de riesgos asociado a sus actividades y retroalimentan la información asociada a sus riesgos y controles internos.
3	Los responsables de los procesos deben reportar con una periodicidad definida la situación de los controles sobre sus actividades.
4	Existe un órgano de control independiente que supervisa la correcta ejecución de los controles internos para prevenir, detectar y gestionar los fraudes.
5 (+)	Se dispone de una herramienta que automatiza la revisión periódica de la autoevaluación del control interno, detectando y enviando alertas en aquellos controles que no se están cumpliendo.

Nivel de Madurez	<p>6. Proceso de selección y encuestas de clima. <i>Objetivo del control:</i> Los procesos de selección deben detectar y descartar los candidatos propensos a cometer fraude.</p>
1 (-)	Entrevista personal con todos los candidatos por un experto en selección. En aquellos puestos de mayor sensibilidad se analiza específicamente la propensión del candidato a cometer fraude.
2	Desde Gestión de Recursos Humanos se contrasta la veracidad de los estudios y la vida laboral. Se busca información sobre el candidato en redes sociales.
3	Cuando sea posible (o necesario) se analizan los antecedentes penales y civiles, y se solicitan referencias a contactos comunes de confianza o empleadores anteriores del candidato. Se realizan test de personalidad y/o pruebas caligráficas.
4	Desde Gestión de Recursos Humanos se ha implantado la figura del tutor o parte dentro de la organización, a la que el empleado puede transmitir su descontento o necesidades, sin que este sea su inmediato superior.
5 (+)	Se lanzan periódicamente encuestas de clima para evaluar la moral de los empleados y detectar problemas de clima. El empleado mantiene reuniones periódicas con su tutor o con Gestión de Recursos Humanos.
Nivel de Madurez	<p>7. Rotación del personal y vacaciones forzosas. <i>Objetivo de control:</i> Facilitar que los fraudes en un determinado puesto sean detectados por otros empleados, evitando la colusión.</p>
1 (-)	La organización ha definido e implantado requerimientos para la segregación de funciones entre los diferentes puestos de la organización.
2	Existe un período mínimo vacacional para todos los empleados, donde los asuntos son traspasados a otros compañeros para que las actividades no queden desatendidas.
3	Se fomenta una política de promoción interna cruzada en diferentes Áreas y se favorece la movilidad interna del personal para que vaya adquiriendo nuevas capacidades que mejoren el nivel de motivación.
4	Desde Gestión de Recursos Humanos se fuerza a la rotación de los puestos trascurrido un período máximo de años, y las vacaciones forzosas con asignación de sustitutos para todos los empleados. Se vigila los indicios de falta de transparencia o falta de comunicación por parte de los empleados.
5 (+)	Se han definido alarmas en los mensajes electrónicos de detección de conductas fraudulentas, respetando siempre la intimidad y confidencialidad de las personas, y advirtiendo a los empleados de la existencia de estos controles internos dentro de la organización para la detección y prevención del fraude.

9. Conclusiones

Las organizaciones no necesitan implantar Controles Internos excesivamente caros ni complejos si quieren detectar gran parte de los fraudes que se puedan cometer internamente. Se trata de medidas sencillas que requieren un apoyo firme de la Dirección y una extensa divulgación entre los empleados, para que todos colaboren en su detección, sobre todo las Áreas de Control (Control Interno y Auditoría Interna) dentro de sus funciones y el Área de Gestión de Recursos Humanos.

La completa certeza de que se detecta todo el fraude en el seno de la organización desgraciadamente no existe, no obstante el presente artículo ha abordado aquellos controles más efectivos: el canal de denuncias, el análisis de datos y la autoevaluación del control interno; y unas pautas que nos permiten también disponer de un Modelo de Control Interno adaptado a los procesos y objetivos de negocio de la organización.

¿A qué nos lleva el futuro? Todo apunta a hacer un especial hincapié a los fraudes asociados a la corrupción y el blanqueo de capitales, y un adecuado asesoramiento a los consejeros a raíz de su creciente responsabilidad fruto de las últimas reformas normativas: Ley de Sociedades de Capital (LSC), el Código Penal y el Código de Buen Gobierno.

Referencias Bibliográficas

- ACFE (2014) “Reporte a las Naciones sobre el abuso y el fraude ocupacional. Estudio Mundial de Fraude - 2014”, Asociación de Examinadores Certificados de Fraude. http://www.acfe-mexico.com.mx/archivos/Reporte_Naciones_2014.pdf
- AEPD, Agencia Española de Protección de datos (2007) “Informe Jurídico 128/2007 - Creación de sistemas de denuncias internas en las empresas (mecanismos de ‘whistleblowing’)”. https://www.agpd.es/portalwebAGPD/canaldocumentacion/informes_juridicos/otras_cuestiones/comun/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
- 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
- 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 externo 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
- 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
- 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
- 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
- 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://criminolnet.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://lessepslegal.com/es/los-canales-de-denuncias-internas-en-las-empresas-y-la-proteccion-de-datos-de-caracter-personal/>
- LEY DEL MERCADO DE VALORES (2015) “Real Decreto Legislativo 4/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Mercado de Valores”, <https://www.boe.es/boe/dias/2015/10/24/pdfs/BOE-A-2015-11435.pdf>