

# **El cuadro de mando como motor detector de fraudes internos: un caso real de detección en una entidad financiera**

ALBERT SALVADOR LAFUENTE  
Vicepresidente de World Compliance Association

Fecha de recepción: 19/10/2016

Fecha de aceptación: 02/02/2017

## **RESUMEN**

En este trabajo se describe un caso de fraude interno en una entidad financiera, así como la metodología empleada para su detección, tratamiento y funcionamiento de las herramientas de control. Con el fin de mantener la confidencialidad, las referencias han sido modificadas.

Clasificación JEL: M10; M14; M40

## **PALABRAS CLAVE**

Fraude Interno, controles antifraude, auditoría Interna, apropiación indebida.

## **ABSTRACT**

In this paper a case of internal fraud is described in a financial institution as well as the methodology used for detection, treatment and performance monitoring tools. In order to maintain confidentiality, the references have been changed.

Classification JEL: M10; M14; M40

## KEYWORDS

Internal Fraud, fraud controls, internal audit, misappropriation.

---

## 1. Introducción

El fraude interno perjudica la rentabilidad y la imagen de cualquier compañía, y por este motivo cada vez son más las empresas que focalizan esfuerzos en monitorizar diferentes indicadores que permitan detectar el fraude interno.

Partimos de la premisa de que todas las empresas son susceptibles de padecer algún tipo de fraude, ya que cuando hay colusión e intención, es difícil detectarlo y frenarlo. A pesar de esto, se ha visto que este riesgo se mitiga sustancialmente cuando las empresas cuentan con un programa integral que permite combinar mecanismos de cambio cultural con controles internos en los procesos de negocio.

Las entidades financieras, bien sea por imperativo legal, bien sea por cultura propia, poseen una estructura organizativa en la que el control interno tiene un papel cada vez más importante. El modelo de las «Tres líneas de defensa» (*3LoD*, en inglés) supone un parámetro de referencia para describir las responsabilidades mediante capas o niveles de actividad que contribuyen a garantizar que los riesgos se gestionan y se supervisan de forma eficiente y eficaz, tal como reconoce el Instituto de Auditores Internos (IIA).

A continuación se detalla un caso de fraude interno de una entidad financiera, detectado a partir de los controles antifraude que realiza la propia entidad.

## 2. Caso de fraude en una entidad financiera

### 2.1. Descripción del fraude

El fraude interno consistió en la apropiación indebida de saldos de clientes por parte de un empleado de la red comercial de una entidad financiera, que realizaba las funciones de gestor de banca privada y era el responsable de gestionar clientes del segmento de banca privada de una zona de

Galicia. El segmento de banca privada es el que se asigna a aquellos clientes con saldos superiores a 100.000 €.

El *modus operandi* del empleado, en adelante Sr. X, consistía en realizar reintegros en efectivo de las cuentas de los clientes (plazos fijos y fondos de inversión), en cantidades entre 1.000 € y 25.000 €, sin el conocimiento ni consentimiento de los titulares de los saldos. Mayoritariamente las personas afectadas por este fraude tenían una edad superior a 70 años y disponían de la plena confianza del empleado, por haber sido su gestor personal al menos los últimos cinco años.

A lo largo de los cuatro años que duró esta operatoria, hasta que fue detectada, los reintegros en efectivo se realizaban desde diferentes oficinas y por diferentes empleados de la entidad. Al final de la investigación, se detectaron un total de seis clientes afectados por un importe total cercano al **millón de euros**.

Con el fin de que los clientes no se alertaran del fraude, el Sr. X tomaba las siguientes precauciones:

- Les decía a los clientes que a veces hacía inversiones en Andorra y por eso no constaban registradas en el ordenador.
- Entregaba a los clientes documentación de las posiciones globales de saldos, con los importes manipulados. Estos documentos eran de confección manual (en Word) y simulaban los documentos reales de la entidad.
- Ponía indicadores informáticos en las cuentas de los clientes con el fin de que estos no recibieran información directamente de la entidad financiera.
- En ocasiones, abría una cuenta corriente a nombre de los clientes, sin su conocimiento, con el fin de canalizar toda la operatoria fraudulenta a través de estas cuentas *full*.
- Realizaba ingresos en efectivo en las cuentas habituales de los clientes, simulando que correspondían a las rentabilidades de los saldos que previamente había usurpado. En la confección de estos ingresos, indicaba literales como «abono de intereses», «plusvalía fondo», «intereses».
- Tenía la plena confianza de los clientes y procuraba ser siempre el único interlocutor entre cliente/banco.
- Los períodos vacacionales del Sr. X no eran nunca superiores a una semana.

## 2.2. Cómo se detectó

La entidad financiera dispone de una serie de controles informáticos, formados por más de 100 alertas susceptibles de operatorias irregulares. Estas alertas se revisan sistemáticamente desde el Departamento de Auditoría Interna con la ayuda de un cuadro de mandos y mediante revisiones a distancia, a la vez que también se realizan visitas periódicas *in situ* a las oficinas.

La operatoria fraudulenta del Sr. X se detectó a partir de la revisión de una de las alertas, concretamente una que está dirigida a detectar ingresos manuales en cuentas de clientes que contengan literales sospechosos. Como ejemplo, se utilizan palabras clave como: «intereses», «complemento», «devolución», «complemento», «comisiones», etc...

En el caso de Sr. X, la oficina donde estaba asignado presentaba una operatoria inusual, en comparación con el resto de oficinas, de ingresos en efectivo en los últimos 12 meses con literales «sospechosos». Analizando los ingresos, se detectó que uno de los clientes tenía un ingreso en efectivo de 27,34 € en concepto de «abono de intereses», y este se realizaba de manera trimestral. Estos ingresos comenzaron a realizarse coincidiendo con la cancelación anticipada de una imposición a plazo fijo de 10.000 €, que tenían un rendimiento del 1,35 % anual:

- 10.000 € al 1,35 % = 135 € anuales = 33,75 € trimestrales.
- Si aplicamos una retención fiscal del 19 % (que es lo que el banco aplica en estos casos), tenemos que: 33,75 € son intereses brutos, 6,41 € retención y **27,34 €** sería el neto a abonar al cliente, que **curiosamente** coincide con el importe abonado mediante un ingreso en efectivo al cliente, bajo un concepto engañoso.

A partir de esta primera operatoria susceptible de ser irregular, se revisó ampliamente al cliente y personas vinculadas, observando 15 reintegros en efectivo dudosos por importe de más de 300.000 €.

Adicionalmente se amplió la revisión en búsqueda de otros clientes perjudicados, y se detectaron hasta cinco clientes con operatorias similares. También se estableció el origen de esta operatoria, que se situó cuatro años atrás, si bien al principio era muy puntual. Por este motivo había eludido los controles anteriores.

### **2.3. Tratamiento del fraude una vez detectado**

Se realizaron entrevistas con estos empleados que efectuaban los reintegros a los clientes perjudicados, y sus manifestaciones fueron las siguientes:

- El Sr. X era quien gestionaba en exclusiva a los clientes afectados, en su condición de gestor de banca privada.
- Los reintegros en efectivo de las cuentas de los clientes se realizaban siguiendo instrucciones del Sr. X, dado que él no tenía acceso al efectivo.
- Uno de los empleados entrevistados manifestó que el Sr. X le solicitaba efectuar reintegros en efectivo de las cuentas de los clientes, a pesar de que estos no estaban físicamente en la oficina. El Sr. X le manifestaba que tenía que entrevistarse con ellos fuera de la oficina y que sería él quien le haría la entrega del efectivo en mano. El comprobante firmado se lo entregaba durante la mañana o bien al día siguiente.
- Otro de los empleados manifestó que en ocasiones el Sr. X utilizaba su terminal con su usuario, dado que no tenía costumbre de bloquear el ordenador.

Se realizaron entrevistas con los clientes perjudicados, y se confirmó que ellos no eran concededores de los reintegros, a pesar de la existencia de comprobantes firmados por los clientes. Se detectaron algunas firmas presuntamente falsificadas, que posteriormente un forense reconoció como tales. A todos los clientes se les detalló las irregularidades detectadas, con el fin de comprobar que no existían otros importes expoliados. Una vez cerrados los importes con los clientes, y con la correspondiente carta de conformidad de los hechos acontecidos, se procedió al abono de las cantidades expoliadas por el Sr. X a los seis clientes afectados.

Paralelamente a las entrevistas a los clientes, se efectuó una entrevista con el Sr. X, que inicialmente lo negó todo. Ante las numerosas evidencias documentales que se mostraron y expusieron al Sr. X, este no tardó en reconocer el fraude, incluso colaboró proporcionando un listado con los importes y clientes afectados, que coincidía en su práctica totalidad con los previamente detectados por Auditoría Interna. Al Sr. X se le abrió un expediente disciplinario que concluyó con el despido y una demanda penal de los hechos.

Con el fin de descartar otros casos no detectados, se realizó un envío masivo de cartas de conformidad de saldos a una serie de clientes de la oficina: todos los clientes que gestionaba el Sr. X, clientes con saldos superiores a 100.000 € y una muestra aleatoria.

### 3. Controles antifraude: El cuadro de mando como motor detector de fraudes

El cuadro de mando aglutina más de 100 alertas de operatoria irregular, que se alimentan mensualmente. Estas alertas tienen un peso específico diferente en función de una catalogación previa de riesgo. Cada alerta da una puntuación a cada oficina y/o empleado. Esta puntuación se realiza por metodología comparativa entre los diferentes centros o empleados. Asimismo, la herramienta contiene datos históricos, que alertan de las variaciones significativas de un centro o empleado entre un período determinado. Por tanto, a través del cuadro de mando podemos obtener un *ranking* mensual de centros con alertas potenciales de ser irregular, o bien de centros o empleados con variaciones significativas de alertas.

El cuadro de mando no es una herramienta de revisión en sí, es una herramienta detectora de alertas de operatoria irregular. Las revisiones siempre se realizan de manera manual, y se analiza no solo la alerta como tal, sino el conjunto de alertas y toda la operatoria del cliente en general. El resultado del tratamiento de las alertas se puede dividir en tres niveles:

1. Operatoria OK y no se realiza ninguna acción adicional.
2. Operatoria NO OK, por la que se reclama al empleado una explicación o documentación que justifique la operatoria. Esto sirve, a la vez, de medida preventiva.
3. Operatoria susceptible de FRAUDE. En estos casos, no se alerta a nadie y se analiza el caso de manera global, ampliando las alertas con parámetros más restrictivos si es necesario, hasta descartar que existe un fraude (pasaría a nivel 1 o 2), o confirmar que es un posible fraude. En este último caso se inicia una amplia investigación que finaliza con la realización de un informe al comité disciplinario correspondiente.

Las alertas de operatoria irregular se revisan periódicamente y se añaden nuevas alertas fruto de la detección de nuevas operatorias de fraude, o bien originadas de la propia evolución de los sistemas informáticos.

### 4. Conclusión

Gracias a los mecanismos de control interno de esta entidad financiera y del correcto tratamiento de los controles antifraude, se pudo detectar la operatoria fraudulenta que estaba realizando el Sr. X. y alertar a los clientes afectados sin que estos sufrieran un quebranto económico.

La detección prematura de los fraudes tiene un triple efecto beneficioso para la empresa: evita que la propagación del fraude sea de mayor dimensión, mitiga el riesgo reputacional de la empresa y sirve como elemento altamente preventivo de futuros fraudes.

Desgraciadamente, el porcentaje de fraudes internos detectados prematuramente es bajo. Esto se debe a que no existe un perfil tipo de la persona que comete un fraude; estadísticamente está demostrado que cualquier empleado o directivo es susceptible de efectuar un fraude interno, situación esta impredecible.

## 5. Ejemplos de indicadores de fraude

A continuación se detallan algunos de los múltiples indicadores de fraude que pueden existir en el sector financiero y el objetivo de los mismos.

Cabe destacar que los indicadores están parametrizados, con el fin de evitar mostrar falsos positivos y de esta manera ser más eficaces. Asimismo, el resultado de la aplicación de los indicadores no significa la existencia de una operatoria fraudulenta, pero sí es un indicador que hay que analizar:

<b>Indicador</b>	<b>Objetivo</b>
Operaciones en cuentas inoperantes.	Verificar la correcta operatoria en aquellas cuentas que hace años que no tienen ninguna operatoria.
Concesión de préstamo en cuenta inoperante.	Localizar la existencia de préstamos simulados.
Discrepancia titulares cuentas plazo y cuentas receptoras intereses.	Desvío de los intereses de un cliente hacia otro.
Cargo manual de intereses y comisiones.	Apropiarse de dinero de clientes mediante el cargo de comisiones ficticias.
Operatoria posterior a la defunción del titular.	Cargos que no ha podido realizar el titular por estar difunto.
Solicitud de duplicados de PIN tarjeta.	Utilización de tarjetas sin el consentimiento del cliente.
Diferencias de caja.	Sustracción directa de dinero de caja.

## 6. Referencias bibliográficas

Blog de fraude interno: [www.fraudeinterno.wordpress.com](http://www.fraudeinterno.wordpress.com)

ACFE: <http://www.acfe-spain.com/>

AUDITOOL: <http://www.auditool.org/blog/fraude>

INSTITUTO DE AUDITORES INTERNO: <https://auditoresinternos.es/>



**Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección**

Edif. Colegio de Economistas de Cataluña  
Pl. Gal·la Placidia 32, 4ª planta – 08006 Barcelona  
Tel.934 161 604 extensió 2019  
[info@accid.org](mailto:info@accid.org) – [www.accid.org](http://www.accid.org)