

El quadre de comandament com a motor detector de fraus interns: un cas real de detecció en una entitat financera

ALBERT SALVADOR LAFUENTE
Vicepresident de World Compliance Association

Data de recepció: 19/10/2016
Data d'acceptació: 02/02/2017

RESUM

En aquest treball es descriu un cas de frau intern en una entitat financera, així com la metodologia emprada per a detectar-lo i tractar-lo, i el funcionament de les eines de control. Amb la finalitat de mantenir la confidencialitat, les referències han estat modificades.

Classificació JEL: M10; M14; M40

PARAULES CLAU

Frau intern, controls antifrau, auditoria interna, apropiació indeguda.

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. Introducció

El frau intern perjudica la rendibilitat i la imatge de qualsevol companyia, i és per aquest motiu que cada vegada són més les empreses que focalitzen esforços en monitorar diferents indicadors que permetin detectar el frau intern.

Partim de la premissa que totes les empreses són susceptibles de patir algun tipus de frau, ja que quan hi ha col·lusió i intenció, és difícil detectar-ho i frenar-ho. Malgrat això, s'ha vist que aquest risc es mitiga substancialment quan les empreses compten amb un programa integral que permet combinar mecanismes de canvi cultural amb controls interns en els processos de negoci.

Les entitats financeres, bé sigui per imperatiu legal, bé sigui per cultura pròpia, posseeixen una estructura organitzativa en la qual el control intern té un paper cada vegada més important. El model de les «Tres línies de defensa» (*3LoD*, en anglès) suposa un paràmetre de referència per descriure les responsabilitats mitjançant unes capes o nivells d'activitat que contribueixen a garantir que els riscos es gestionen i se supervisen de forma eficient i eficaç, tal com reconeix l'Institut d'Auditors Interns (IIA).

A continuació es detalla un cas de frau intern d'una entitat financera, detectat a partir dels controls antifrau que realitza la mateixa entitat.

2. Cas de frau en una entitat financera

2.1. Descripció del frau

El frau intern va consistir en l'apropiació indeguda de saldos de clients per part d'un treballador de la xarxa comercial d'una entitat financera, el qual realitzava les funcions de gestor de banca privada, i era el responsable de gestionar clients del segment de banca privada d'una zona de Galícia. El segment de banca privada és el que s'assigna a aquells clients amb saldos superiors a 100.000 €.

El modus Americas Trust Servicios De Consultoria Sa (extinguida)c.o del treballador, d'ara endavant Sr. X, consistia a realitzar reintegraments en

efectiu dels comptes dels clients (terminis fixos i fons d'inversió), en quantitats entre 1.000 € i 25.000 €, sense el coneixement ni consentiment dels titulars dels saldos. Majoritàriament les persones afectades per aquest frau tenien una edat superior a 70 anys, i disposaven de la plena confiança de l'empleat, per haver-hi estat el seu gestor personal almenys els últims cinc anys.

Al llarg dels quatre anys que va durar aquesta operatòria, fins que va ser detectada, els reintegraments en efectiu es realitzaven des de diferents oficines i per diferents treballadors de l'entitat. Al final de la recerca, es van detectar un total de sis clients afectats per un import total a la vora el **milió d'euros**.

Amb la finalitat que els clients no s'alertessin del frau, el Sr. X prenia les següents precaucions:

- Als clients els deia que de vegades feia inversions a Andorra i per això no constaven registrades a l'ordinador.
- Lliurava als clients documentació de les posicions globals de saldos, amb els imports manipulats. Aquests documents eren de confecció manual (en Word) i simulaven els documents reals de l'entitat.
- Posava indicadors informàtics en els comptes dels clients amb la finalitat que no rebessin informació directament de l'entitat financera.
- De vegades, obria un compte corrent a nom dels clients, sense el seu coneixement, amb la finalitat de canalitzar tota l'operatòria fraudulenta a través d'aquests comptes *full*.
- Realitzava ingressos en efectiu en els comptes habituals dels clients, simulant-hi que corresponien a les rendibilitats dels saldos que prèviament havia usurpat. En la confecció d'aquests ingressos, indicava literals com a «abonament d'interessos», «plusvàlua fons», «interessos».
- Tenia la plena confiança dels clients i procurava ser sempre l'únic interlocutor entre client/banc.
- Els períodes vacacionals del Sr. X, no eren mai superiors a una setmana.

2.2. Com es va detectar

L'entitat financera disposa d'una sèrie de controls informàtics, formats per més de 100 alertes susceptibles d'operatòries irregulars. Aquestes alertes es revisen sistemàticament des del Departament d'Auditoria Interna amb l'ajuda d'un quadre de comandaments i mitjançant revisions a distància, alhora que també es realitzen visites periòdiques *in situ* a les oficines.

L'operatòria fraudulenta del Sr. X es va detectar a partir de la revisió d'una de les alertes, concretament una que està dirigida a detectar ingressos

manuals en comptes de clients que continguin literals sospitosos. A tall d'exemple, s'utilitzen paraules clau com: «interessos», «complement», «devolució», «comissions», etc.

En el cas del Sr. X, l'oficina on estava assignat presentava una operatòria inusual, en comparació amb la resta de les oficines, d'ingressos en efectiu en els últims 12 mesos amb literals «sospitosos». Analitzant els ingressos, es va detectar que un dels clients tenia un ingrés en efectiu de 27,34 € en concepte d'«abonament d'interessos», i aquest es realitzava de manera trimestral. Aquests ingressos van començar a realitzar-se coincidint-hi amb la cancel·lació anticipada d'una imposició a termini fix de 10.000 €, els quals tenien un rendiment de l'1,35% anual:

- 10.000 € a l'1,35% = 135 € anuals = 33,75 € trimestrals.
- Si apliquem una retenció fiscal del 19% (que és el que el banc aplica en aquests casos), tenim que: 33,75 € són interessos bruts, 6,41 € retenció i **27,34 €** seria el net a abonar al client, que **curiosament** coincideix amb l'import abonat mitjançant un ingrés en efectiu al client, sota un concepte enganyós.

A partir d'aquesta primera operatòria susceptible de ser irregular, es va revisar àmpliament al client i persones vinculades, observant 15 reintegraments en efectiu dubtosos per import de més de 300.000 €.

Adicionalment es va ampliar la revisió en cerca d'altres clients perjudicats, detectant-se fins a cinc clients amb operatòries similars. També es va establir l'origen d'aquesta operatòria, situant-la quatre anys enrere, si bé al principi era molt puntual. Per aquest motiu havia eludit els controls anteriors.

2.3. Tractament del frau una vegada detectat

Es van realitzar entrevistes amb aquests treballadors que efectuaven els reintegraments als clients perjudicats, i les seves manifestacions van ser les següents:

- El Sr. X era qui gestionava en exclusiva els clients afectats, en la seva condició de gestor de banca privada.
- Els reintegraments en efectiu dels comptes dels clients es realitzaven seguint les instruccions del Sr. X, atès que ell no tenia accés a l'efectiu.
- Un dels empleats entrevistats va manifestar que el Sr. X li sol·licitava efectuar reintegraments en efectiu dels comptes dels clients, malgrat

que aquests no estaven físicament a l'oficina. El Sr. X li manifestava que s'havia d'entrevistar amb ells fora de l'oficina i que seria ell qui li faria el lliurament de l'efectiu en mà. El comprovant signat l'hi lliurava durant el matí o bé l'endemà.

- Un altre dels empleats va manifestar que a vegades el Sr. X utilitzava la seva terminal amb el seu usuari, atès que no tenia costum de bloquejar l'ordinador.

Es van realitzar entrevistes amb els clients perjudicats i es va confirmar que ells no eren coneixedors dels reintegraments, malgrat l'existència de comprovants signats pels clients. Es van detectar algunes signatures presumptivament falsificades, que posteriorment un forense les va reconèixer com a tals. A tots els clients se'ls va detallar les irregularitats detectades, amb la finalitat de comprovar que no existien altres imports espoliats. Una vegada tancats els imports amb els clients, i amb la corresponent carta de conformitat dels fets esdevinguts, es va procedir a l'abonament de les quantitats espoliades pel Sr. X als sis clients afectats.

Paral·lelament amb les entrevistes als clients, es va efectuar una entrevista amb el Sr. X, el qual inicialment ho va negar tot. Davant les nombroses evidències documentals que es van mostrar i exposar al Sr. X, no va trigar a reconèixer el frau, fins i tot va col·laborar proporcionant un llistat amb els imports i clients afectats, el qual coincidia en la seva pràctica totalitat amb els prèviament detectats per l'Auditoria Interna. Al Sr. X se li va obrir un expedient disciplinari que va concloure amb l'acomiadament i una demanda penal dels fets.

Amb la finalitat de descartar altres casos no detectats, es va realitzar un enviament massiu de cartes de conformitat de saldos a una sèrie de clients de l'oficina: tots els clients que gestionava el Sr. X, clients amb saldos superiors a 100.000 € i una mostra aleatòria.

3. Controls antifrau: El quadre de comandaments com a motor detector de fraus

El quadre de comandament aglutina més de 100 alertes d'operatòria irregular, que s'alimenten mensualment. Aquestes alertes tenen un pes específic diferent en funció d'una catalogació prèvia de risc. Cada alerta dona una puntuació a cada oficina i/o empleat. Aquesta puntuació es realitza per metodologia comparativa entre els diferents centres o empleats. Així mateix, l'eina conté dades històriques, i alerta les variacions significatives d'un centre o empleat entre un període determinat. Per tant, a través del quadre de

comandament podem obtenir un rànquing mensual de centres amb alertes potencials de ser irregulars, o bé de centres o empleats amb variacions significatives d'alertes.

El quadre de comandaments no és una eina de revisió en si, és una eina, detectora d'alertes d'operatòria irregular. Les revisions sempre es realitzen de manera manual i analitzen no només l'alerta com a tal, sinó el conjunt d'alertes i tota l'operatòria del client en general. El resultat del tractament de les alertes el podem dividir en tres nivells:

1. Operatòria OK i no es realitza cap acció addicional.
2. Operatòria NO OK, es reclama a l'empleat una explicació o documentació que justifiqui l'operatòria. Això serveix, alhora, de mesura preventiva.
3. Operatòria susceptible de FRAU. En aquests casos, no s'alerta a ningú i s'analitza el cas de manera global, ampliant les alertes amb paràmetres més restrictius si cal, fins a descartar que existeix un frau (passaria a nivell 1 o 2), o confirmar que és un possible frau. En aquest últim cas s'inicia una àmplia recerca que finalitza amb la realització d'un informe al comitè disciplinari corresponent.

Les alertes d'operatòria irregular es revisen periòdicament, afegint noves alertes fruit de la detecció de noves operatòries de frau, o bé originades de la mateixa evolució dels sistemes informàtics.

4. Conclusió

Gràcies als mecanismes de control intern d'aquesta entitat financera i del correcte tractament dels controls antifrau, es va poder detectar l'operatòria fraudulenta que estava realitzant el Sr. X. i alertar els clients afectats sense que sofrissin un menyscapse econòmic.

La detecció prematura dels fraus té un triple efecte beneficiós per a l'empresa: evita que la propagació del frau sigui de major dimensió, mitiga el risc d'afectar la reputació de l'empresa i serveix com a element altament preventiu de futurs fraus.

Desgraciadament, el percentatge de fraus interns detectats prematurament és baix. Això es deu al fet que no existeix un perfil tipus de la persona que comet un frau, estadísticament està demostrat que qualsevol treballador o directiu és susceptible d'efectuar un frau intern, per altra banda, una situació imprevisible.

5. Exemples d'indicadors de frau

A continuació es detallen alguns dels múltiples indicadors de frau que poden existir en el sector financer, i el seu objectiu.

Destacar que els indicadors estan parametritzats, amb la finalitat d'evitar mostrar falsos positius, i d'aquesta manera ser més eficaços. Així mateix, el resultat de l'aplicació dels indicadors no significa l'existència d'una operatòria fraudulenta, però sí que és un indicador que cal analitzar:

Indicador	Objectiu
Operacions en comptes inoperants.	Verificar la correcta operatòria en aquells comptes que fa anys que no tenen cap operatòria.
Concessió de préstec en compte inoperant.	Localitzar l'existència de préstecs simulats.
Discrepància titulars comptes termini i comptes receptors interessos.	Desviament dels interessos d'un client cap a un altre.
Càrrec manual d'interessos i comissions.	Apropiarse de diners de clients mitjançant el càrrec de comissions fictícies.
Operatòria posterior a la defunció del titular.	Càrrecs que no ha pogut realitzar el titular per estar difunt.
Sol·licitud de duplicats del PIN de la targeta.	Utilització de targetes sense el consentiment del client.
Diferències de caixa.	Sostracció directa de diners de caixa.

6. Referències bibliogràfiques

Blog de Frau Intern: www.fraudeinterno.wordpress.com

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

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

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



Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció
Edif. Col·legi d'Economistes de Catalunya
Pl.- Gal·la Plàcida 32, 4^a planta - 08006 Barcelona
Tel. 93 416 16 04 extensió 2019
info@accid.org - www.accid.org - @Associacio ACCID