

# XXXV ENCUESTO NACIONAL DE AUDITORES INTERNOS



# Conferencista: Dan Healy, CPA

Tema: Mitigación de Esquemas  
Complejos de Fraude Ocupacional  
Emergentes (*Colusión*)



**XXXV** ENCUESTRO NACIONAL  
DE AUDITORES INTERNOS

# AGENDA

---

- Dan, Experiencia Profesional
- Estadísticas de Fraude Ocupacional 2018
- Esquemas Complejos Recientes de Malversación de Fondos
- Ejemplo 1 – Gran Fraude de Fortune 500 (colusión)
- Ejemplo 2 - Fraude mediano sin fines de lucro (colusión)
- Estrategia para Derrotar Esquemas Infundidos de Colusión Compleja

# Experiencia Profesional de Dan

# Dan Healy Antecedentes

---

## EXPERIENCIA PROFESIONAL

Guggenheim Partners 1/15 – Present **Director Administrativo - Auditoría Interna**

GE/Genworth Financial 9/05 – 1/15 **Contralor Financiero**

The Brink's Company 11/03 – 9/05 **Director de Auditoría Interna**

Carpenter Co. 2/00 – 11/03 **Director de Auditoría Interna**

Cendant Corporation 12/97 – 2/00 **Gerente Senior - Auditoría Internacional**

RCSB Financial Corporation 10/94 - 12/97 **Auditoría Corporativa - Gerente Senior**

HSBC USA 12/88 - 10/94 **Investigador Corporativo / Auditor / Contralor de Divisional**



# Dan Healy Antecedentes

---

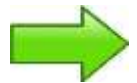
## EXPERIENCIA PROFESIONAL

Guggenheim Partners 1/15 – Present **Director Administrativo - Auditoría Interna**

GE/Genworth Financial 9/05 – 1/15 **Contralor Financiero**

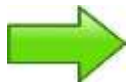
The Brink's Company 11/03 – 9/05 **Director de Auditoría Interna**

Carpenter Co. 2/00 – 11/03 **Director de Auditoría Interna**



Cendant Corporation 12/97 – 2/00 **Gerente Senior - Auditoría Internacional**

RCSB Financial Corporation 10/94 - 12/97 **Auditoría Corporativa - Gerente Senior**



HSBC USA 12/88 - 10/94 **Investigador Corporativo / Auditor / Contralor de Divisional**



# Dan Healy Antecedentes

Fiducia**Solutions**

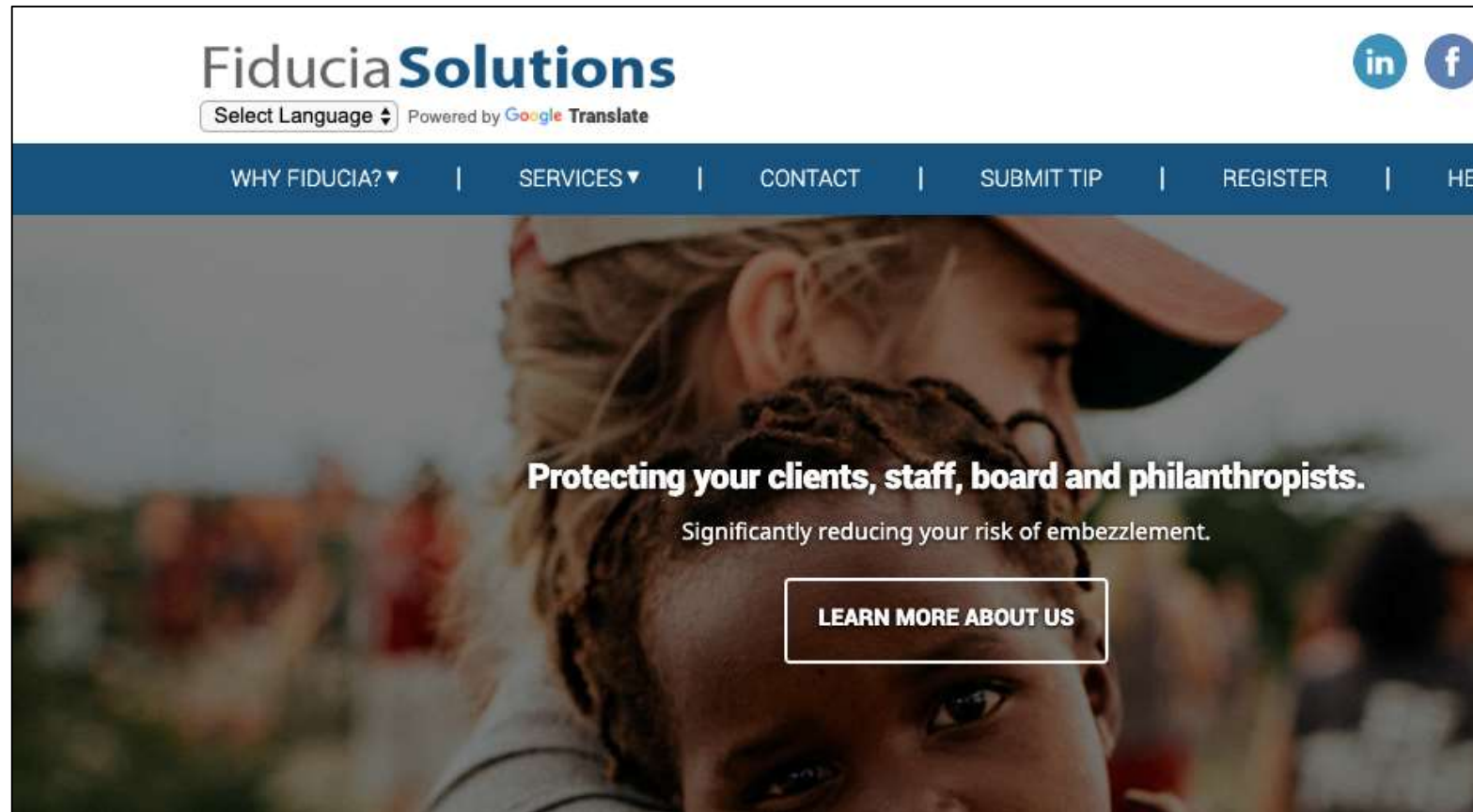


- Comenzó una Consultoría Sin Fines de Lucro Centrada en Reducir la Malversación
- Realizar Investigaciones de Fraude sobre Pedido
- Trabajando Casi Exclusivamente con la Mayor Organización Privada Sin Fines de Lucro del Mundo
- Resultados de investigaciones recientes incluidos como ejemplo en esta presentación





# Dan Healy Antecedentes





# Estadísticas de Fraude Ocupacional

# Estadísticas de Fraude Ocupacional

---



# Estadísticas de Fraude Ocupacional

## Resultados Clave

**2,690**  
Casos reales de  
fraude ocupacional

de  
**125** Países

en  
**23** categorías  
industriales



Duración media de un  
esquema de fraude

**16**

**MESES**

**CORRUPTION**

Era el esquema más común en  
cada región global

# Estadísticas de Fraude Ocupacional

Las denuncias son por mucho, el método de detección inicial más común



**LAS DEBILIDADES DEL CONTROL INTERNO  
FUERON LA CAUSA DE CASI  
LA MITAD DE LOS FRAUDES**



**LAS PÉRDIDAS MEDIAS  
SON MUCHO MAYORES**  
cuando los defraudadores  
se confabulan

**Solo 4%**

de los perpetradores  
tiene previamente

**CONDENA POR FRAUDE**



# Estadísticas de Fraude Ocupacional

Los avisos son por mucho, el método de detección inicial más común



**LAS DEBILIDADES DEL CONTROL INTERNO  
FUERON LA CAUSA DE CASI  
LA MITAD DE LOS FRAUDES**



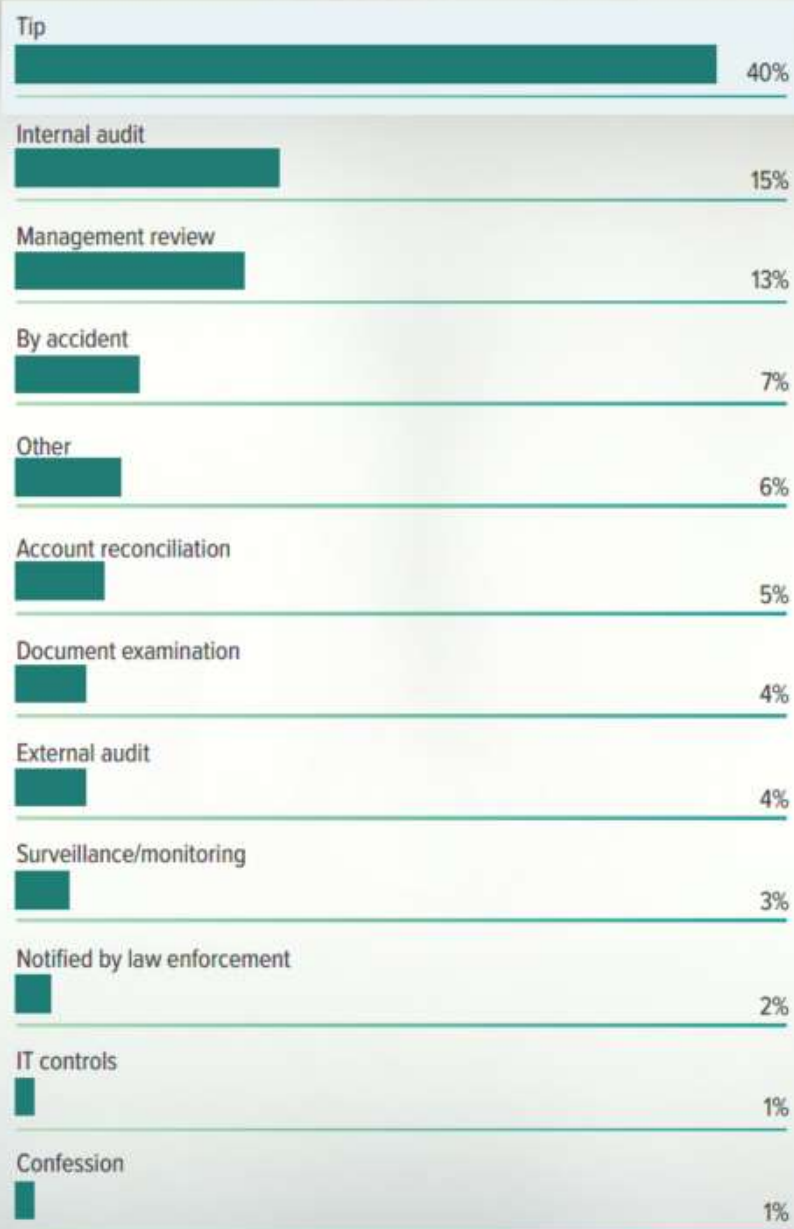
**LAS PÉRDIDAS MEDIAS  
SON MUCHO MAYORES**  
cuando los defraudadores  
se confabulan

**Solo 4%**

de los perpetradores  
tiene previamente

**CONDENA POR FRAUDE**

FIG. 9 How is occupational fraud initially detected?



¿Cómo se detecta el fraude?

- 40% Denuncias
- 15% Auditoría Interna
- 4% Auditoria Externa

# Estadísticas de Fraude Ocupacional

---

¿Cómo Tratan de Protegerse la Mayoría de las Empresas?



# Estadísticas de Fraude Ocupacional

---

¿Cuál es la mejor manera de seleccionar candidatos para un trabajo?

- a. Verificación de Crédito - Investigación de Antecedentes
- b. Registro de arresto criminal - Investigación de antecedentes
- c. Verificación de referencia de empleo anterior
- d. Ninguno de los anteriores es realmente efectivo

# Estadísticas de Fraude Ocupacional

---

¿Cuál es la mejor manera de seleccionar candidatos para un trabajo?

- a. Verificación de Crédito - Investigación de Antecedentes
- b. Registro de arresto criminal - Investigación de antecedentes
- c. Verificación de referencia de empleo anterior
- d. Ninguno de los anteriores es realmente efectivo

# Estadísticas de Fraude Ocupacional

## The New York Times

BUSINESS DAY

### *Como filtro de contratación, las verificaciones de crédito sacan preguntas*

By ANDREW MARTIN APRIL 9, 2010

"En este momento no tenemos ninguna investigación para mostrar una correlación estadística entre lo que hay en el informe de crédito de alguien y su desempeño laboral o la probabilidad de cometer fraude", dijo en un testimonio separado ante los legisladores de Oregon en enero.

Eric Rosenberg of the TransUnion



# Occupational Fraud Statistics



Solo 4%

de los perpetradores  
tiene previamente

**CONDENA POR FRAUDE**



UNA MAYORÍA DE LAS VÍCTIMAS, **RECUPERÓ NADA**

## Perpetradores Historial de Empleo

El 85% de los perpetradores de fraude ocupacional nunca habían sido castigados o terminados por conducta relacionada con el fraude antes de los delitos en este estudio. Esto también tiende a indicar que la mayoría de los estafadores ocupacionales son delincuentes por primera vez, pero como con los datos de condenas penales discutidos anteriormente, estos datos podrían subestimar el número real de delincuentes reincidentes. El 28% de los estafadores en nuestro estudio no recibió ningún castigo de sus empleadores, se les permitió renunciar o firmaron acuerdos de conciliación privados (que son típicamente confidenciales).

Por lo tanto, el número verdadero de delincuentes reincidentes puede ser mayor que lo que indican las verificaciones de antecedentes laborales.

Eric Rosenberg of the TransUnion



XXXV

ENCUENTRO NACIONAL  
DE AUDITORES INTERNOS

# Occupational Fraud Statistics



Solo 4%

de los perpetradores  
tiene previamente

**CONDENA POR FRAUDE**



UNA MAYORÍA DE LAS VÍCTIMAS, **RECUPERÓ NADA**

## Perpetradores Historial de Empleo

El 85% de los perpetradores de fraude ocupacional nunca habían sido castigados o terminados por conducta relacionada con el fraude antes de los delitos en este estudio. Esto también tiende a indicar que la mayoría de los estafadores ocupacionales son delincuentes por primera vez, pero como con los datos de condenas penales discutidos anteriormente, estos datos podrían subestimar el número real de delincuentes reincidentes.

El 28% de los estafadores en nuestro estudio no recibió ningún castigo de sus empleadores, se les permitió renunciar o firmaron acuerdos de conciliación privados (que son típicamente confidenciales).

Por lo tanto, el número verdadero de delincuentes reincidentes puede ser mayor que lo que indican las verificaciones de antecedentes laborales.

Eric Rosenberg of the TransUnion

# Esquemas Complejos Recientes de Malversación de Fondos

# Esquemas Emergentes de Fraude

---

¿Qué se considera el control antifraude más confiable y efectivo?



# Esquemas Emergentes de Fraude

El control antifraude más efectivo

—Segregación de funciones financieras clave



# Esquemas Emergentes de Fraude

---

## Segregación de Funciones (SDF)

- El principio de SDF se basa en las responsabilidades compartidas de un proceso clave que dispersa las funciones críticas de ese proceso a más de una persona o departamento.
- Sin esta separación en los procesos clave, los riesgos de fraude y error son mucho menos manejables.

# Esquemas Emergentes de Fraude

---

La Segregación de Funciones require para ser Efectiva:

- Conciliaciones Bancarias
- Jerarquía para Aprobación de Desembolsos
- Configuración de Nómina y Cambios
- Aprobaciones de Entrada al Libro Mayor
- Seguridad de Activos
- Seguridad Cibernética
- Acceso al Sistema y Mantenimiento
- Etc.....

# Esquemas Emergentes de Fraude

## Segregación de Funciones (SDF)

### –Ingrediente Clave de Control Interno

Controles de Acceso	Autorizaciones	Conciliaciones
Aprobación de Gastos	Cambios a la Nómina	Aprobación de entrada al Libro Mayor
Acceso al Banco	Informes Financieros	Custodia de Activos

# Esquemas Emergentes de Fraude

---

¿Qué situación puede vencer por completo a los controles SDF?



# Esquemas Emergentes de Fraude

---

¿Qué situación puede vencer por completo a los controles SDF?

—Colusión entre individuos



# Esquemas Emergentes de Fraude

---

## Colusión

Acuerdo secreto o cooperación, especialmente para un propósito ilegal o engañoso.





# Esquemas Emergentes de Fraude

---

La colusión entre dos o más empleados que cometen fraude ocupacional, se identifica con mucha más frecuencia que en el pasado.

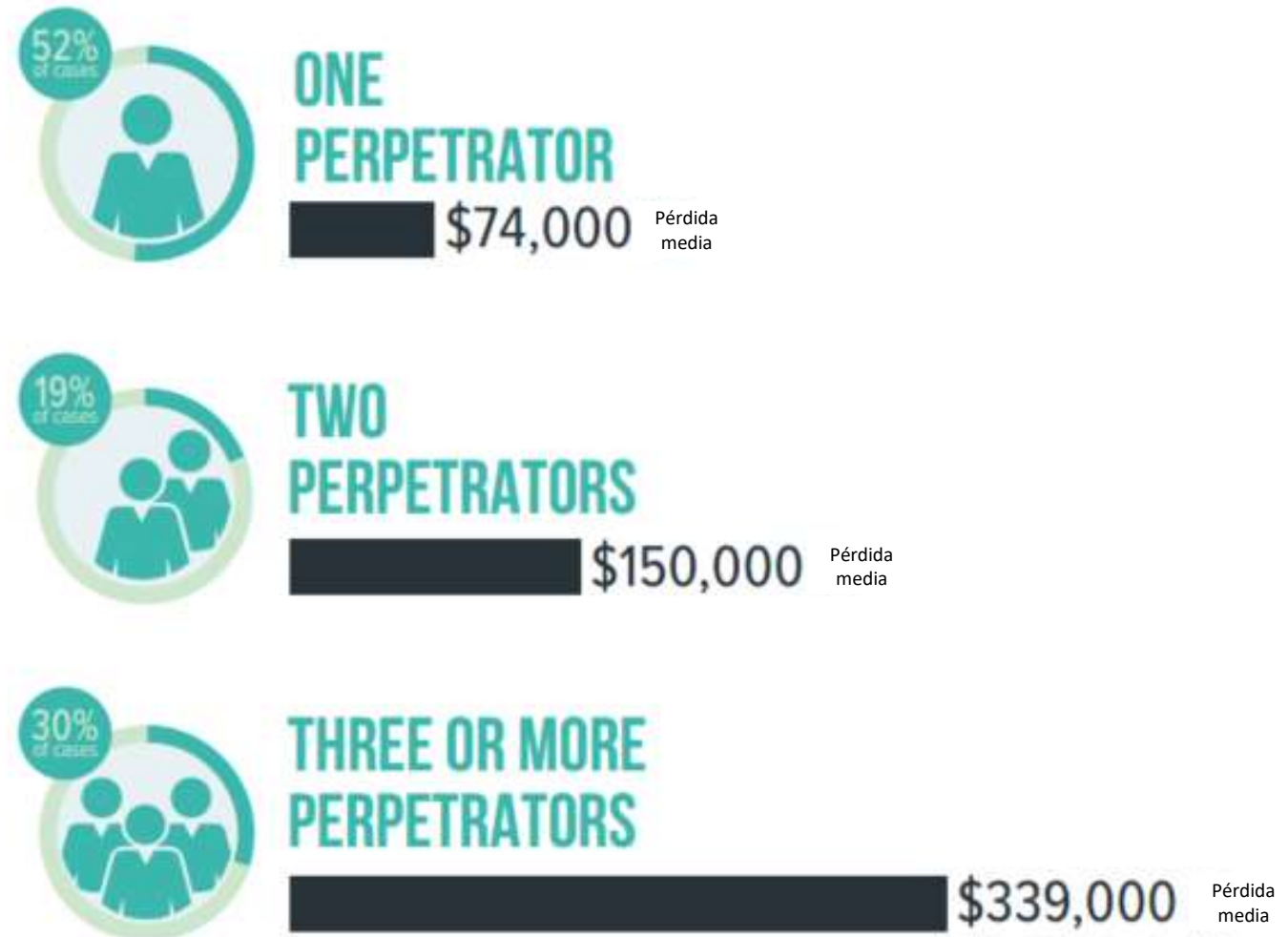


# Esquemas Emergentes de Fraude

## Colusión por Múltiples Perpetradores

Aproximadamente la mitad de los casos en nuestro estudio involucraron a múltiples perpetradores que se coludieron entre sí para cometer fraude. Como lo ilustra la Figura 35, las pérdidas por fraude aumentaron significativamente cuando más de un estafador estuvo involucrado en un esquema. Una explicación probable para este hallazgo es que muchos controles antifraude funcionan según los principios de separación de funciones y controles independientes. Cuando varios perpetradores conspiran en un esquema de fraude, pueden eludir el sistema de verificación independiente que de otra manera podría detectar el fraude.

FIG. 35 ¿Cómo se relaciona el número de perpetradores en un esquema con el fraude ocupacional?

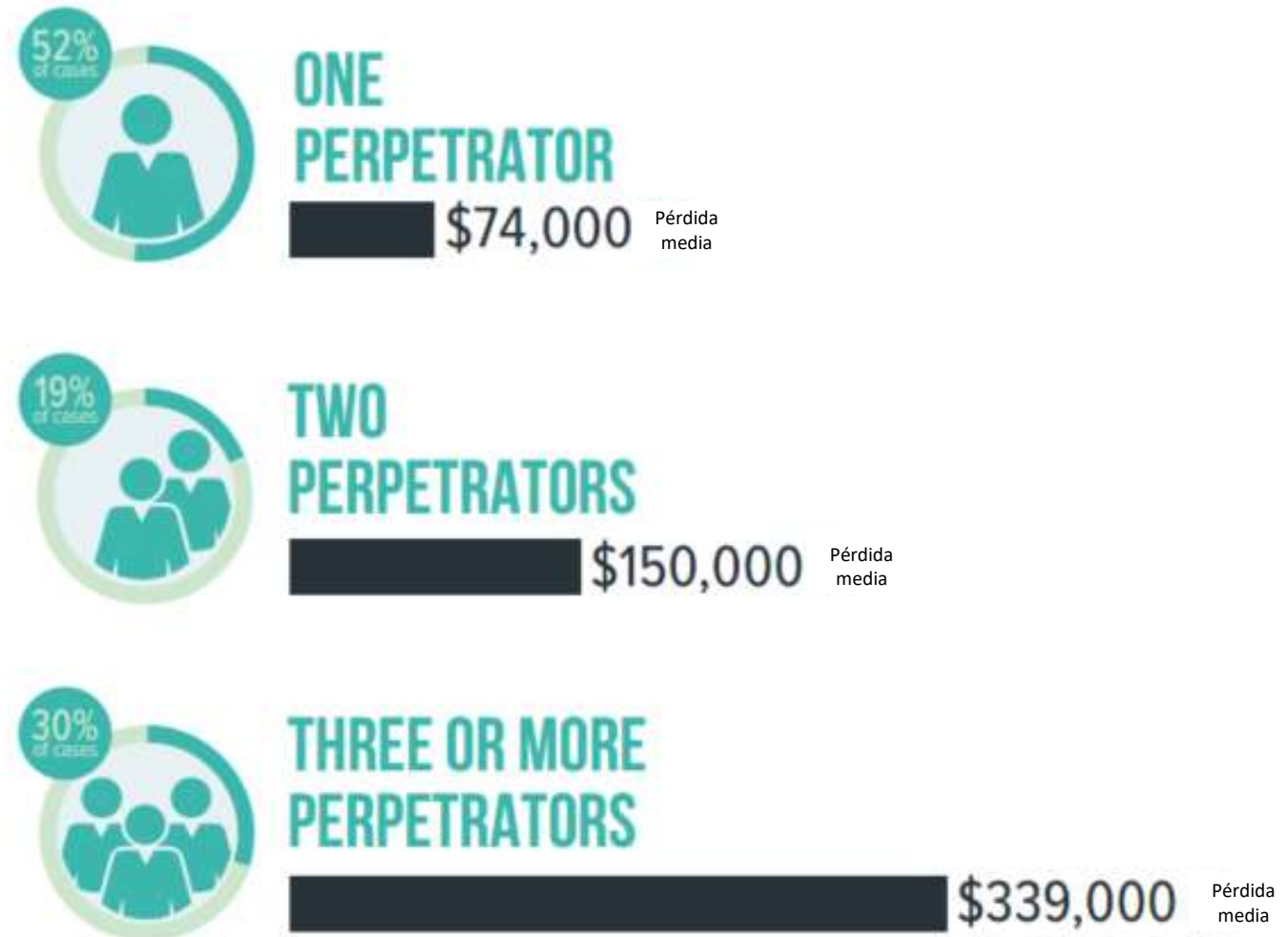


# Esquemas Emergentes de Fraude

## Colusión por Múltiples Perpetradores

Aproximadamente la mitad de los casos en nuestro estudio involucraron a múltiples perpetradores que se coludieron entre sí para cometer fraude. Como lo ilustra la Figura 35, las pérdidas por fraude aumentaron significativamente cuando más de un estafador estuvo involucrado en un esquema. Una explicación probable para este hallazgo es que muchos controles antifraude funcionan según los principios de separación de funciones y controles independientes. Cuando varios perpetradores conspiran en un esquema de fraude, pueden eludir el sistema de verificación independiente que de otra manera podría detectar el fraude.

FIG. 35 ¿Cómo se relaciona el número de perpetradores en un esquema con el fraude ocupacional?



# Ejemplo 1

## Colusión para Malversación en una Entidad No Lucrativa

# Colusión para Malversación en una Entidad No Lucrativa

---

Fiducia**Solutions**

**Caso de Malversación de una Entidad No  
Lucrativa Tamaño Medio de \$500k (Colusión)**

# Colusión para Malversación en Entidad No Lucrativa

Fiducia**Solutions**

## The Sting

*Midsize Nonprofit \$500k Embezzlement Case (Collusion)*



Fiducia**Solutions**

### I. Summary

- Organization- Midwest Nonprofit
- Annual Revenue - \$2,800,000
- Amount Embezzled - \$500,000
- How Embezzlement Caught – Employee Tip
- Board Makeup – 15 Board Members, Local Bankers, CPA's, Attorney's & Business Leaders
- Status of Ex-Employees Involved – Terminated, Indicted and Arrested

### II. The Case

The Administrative Assistant to the CEO of a midsize nonprofit in the Midwest sorted the incoming mail as she did every day. She noticed that the monthly bank statement was included in that day's batch and slipped the envelope containing the bank statement into her purse. She didn't want to jeopardize the trust built up over the 23 years of service to her friend and mentor; the well-loved CEO of their nonprofit, nor have her little "side gig – the Sting" discovered by being seen taking the envelope. She had always loved the movie *The Sting*.

Later that day at home she would use her trusty tea pot to "old school" steam the bank envelope open and remove the statement pages as well as the pages containing the miniature copies of all the checks cashed over the previous month. She would then go into her home office and retrieve her "Check Folder - The Sting" which is where she stored all the current *switched* signed checks that her boss (the CEO) and the nonprofit CFO had approved and signed the previous month.

The actual check signing and switching process was a little scary each time she did it but technically simple to pull off. After the CEO and CFO signed all the checks that were presented to them as part of the weekly accounts payable check run she would grab the packet and pull out the checks associated with the fake invoices included in the accounts payable packet. Those checks would end up at her home in "Check Folder - The Sting" awaiting the arrival of the next month's bank statement.

Once she had removed the checks approved by the CEO and CFO (based on the fraudulent invoices) she could do the fun part; writing new checks in amounts equal the removed checks. She would use the identical check stock she kept at home, using the same check numbers as the pulled checks and write out checks to herself or in the name of her *partner in crime* the nonprofit Finance Director.

She felt her "sting" was absolutely justified by all the hard work she had done over the many years working for the nonprofit. She had been told many times by internal and external folks that they had *no idea* how the organization would function without her. As a member of the CEO's team she was sure she was one of the major reasons that her small community flourished. But let's face it, nonprofits couldn't or more likely *wouldn't* pay a key employee what they were worth. Her "sting" was just a way to help make things a little bit more equitable for her and her colleague.



# Fraude de Colusión Ejemplo 1

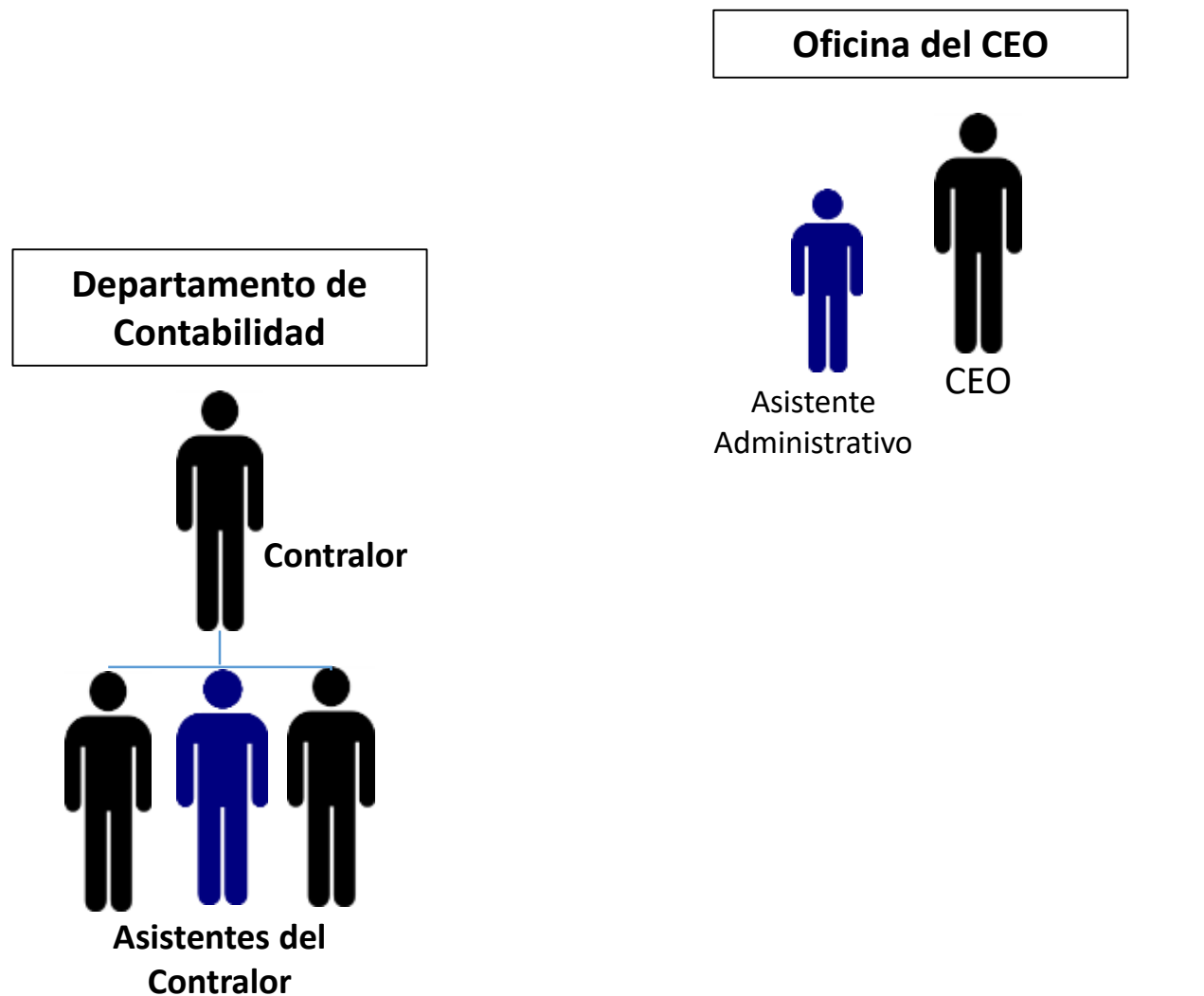
## Resumen

- **Organización-Medio Oeste Sin Fines de Lucro**
- **Ingresos anuales - \$ 2'800,000**
- **Cantidad malversada - \$ 500,000**
- **Cómo se Detectó la Malversación de Fondos - Denuncia de Empleado**
- **Composición de la Junta: 15 Miembros de la Junta, Banqueros Locales, Contadores Públicos, Abogados y Líderes Empresariales**
- **Estado de los Ex Empleados Involucrados: Despedidos, Acusados y Arrestados**

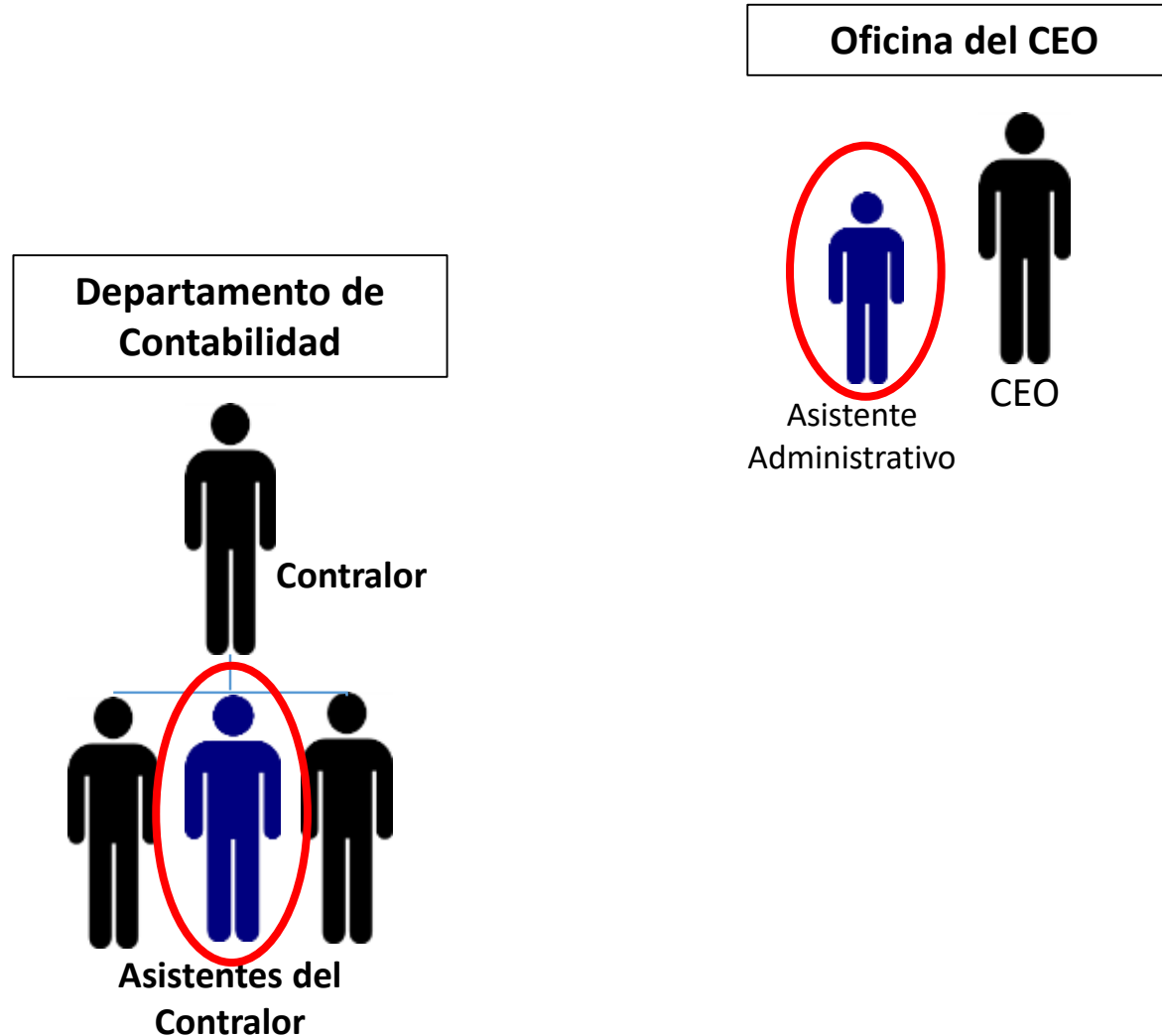




# Fraude de Colusión Ejemplo 1



# Fraude de Colusión Ejemplo 1



## Partes coludidas

Asistente Administrativo y Asistente de Controlador

## **Esquema de Malversación**

- Obtiene Chequera (mismos números)
- Distraer al CEO al firmar cheques
- Usa el segundo juego de stock de cheques para escribir el cheque
- Extracto bancario capturado cuando se envía por correo a la oficina
- Extracto de banco abierto al vapor
- Reemplaza el cheque de fraude con el que tiene la firma original del CEO
- Sobre sellado con extracto bancario
- Estado bancario alterado proporcionado al CEO

# Fraude de Colusión Ejemplo 1



## Ejemplo 2

# Colusión para Malversación en Fortune 500

Cendant Corporation





## Colusión para Malversación en Fortune 500

---

### The New York Times

---

# *Ex Ejecutivos Centrales Acusados de Fraude*

---

By FLOYD NORRIS FEB. 28, 2001

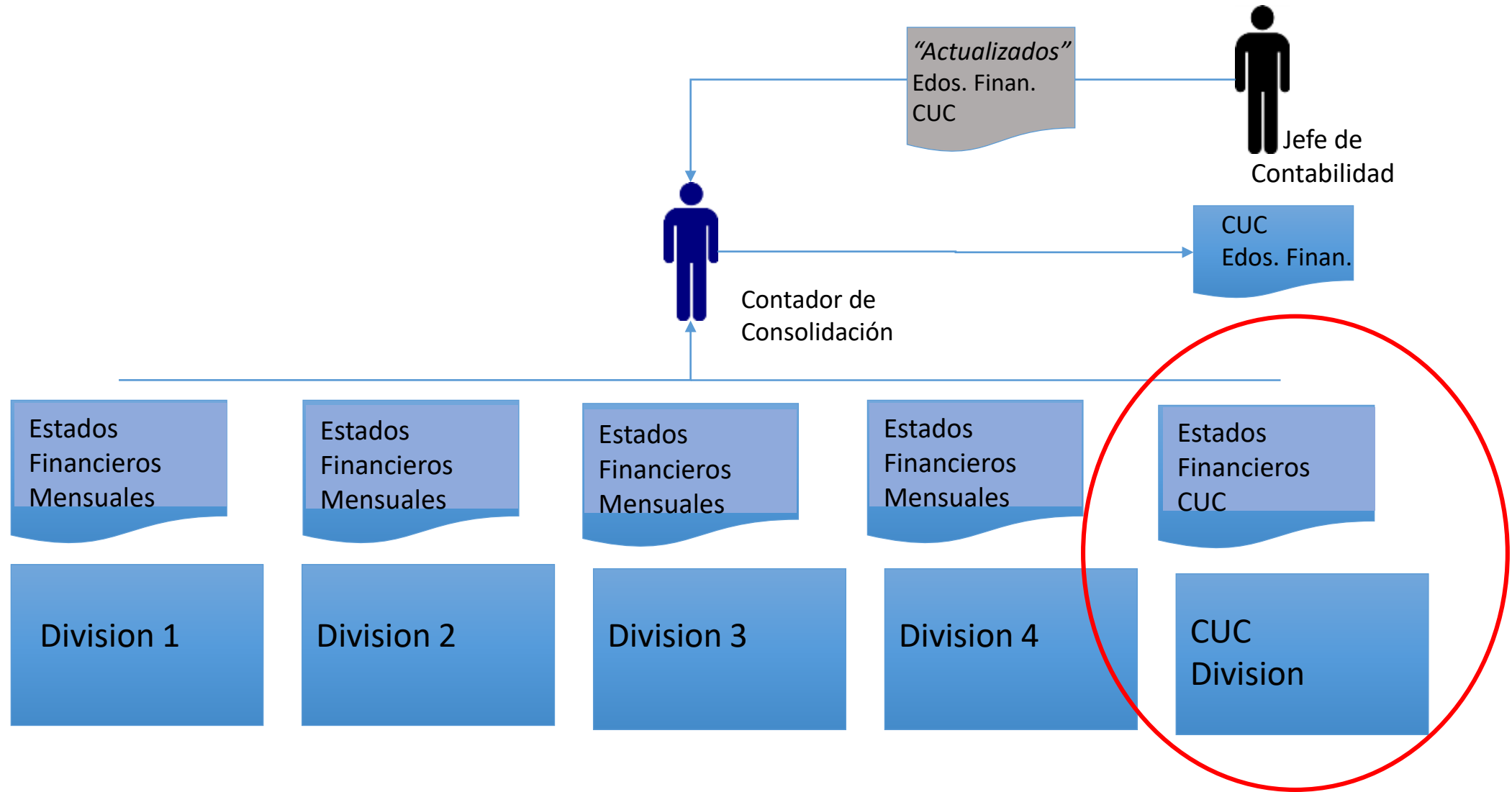
---

Walter A. Forbes, quien convirtió una pequeña compañía en la Gigante Corporación Cendant, participó activamente en un fraude que resultó en que la compañía reportara más de \$500 millones en ganancias falsas, acusó hoy el gobierno. El caso es el mayor fraude contable de la historia, con inversores que han perdido \$ 19 mil millones

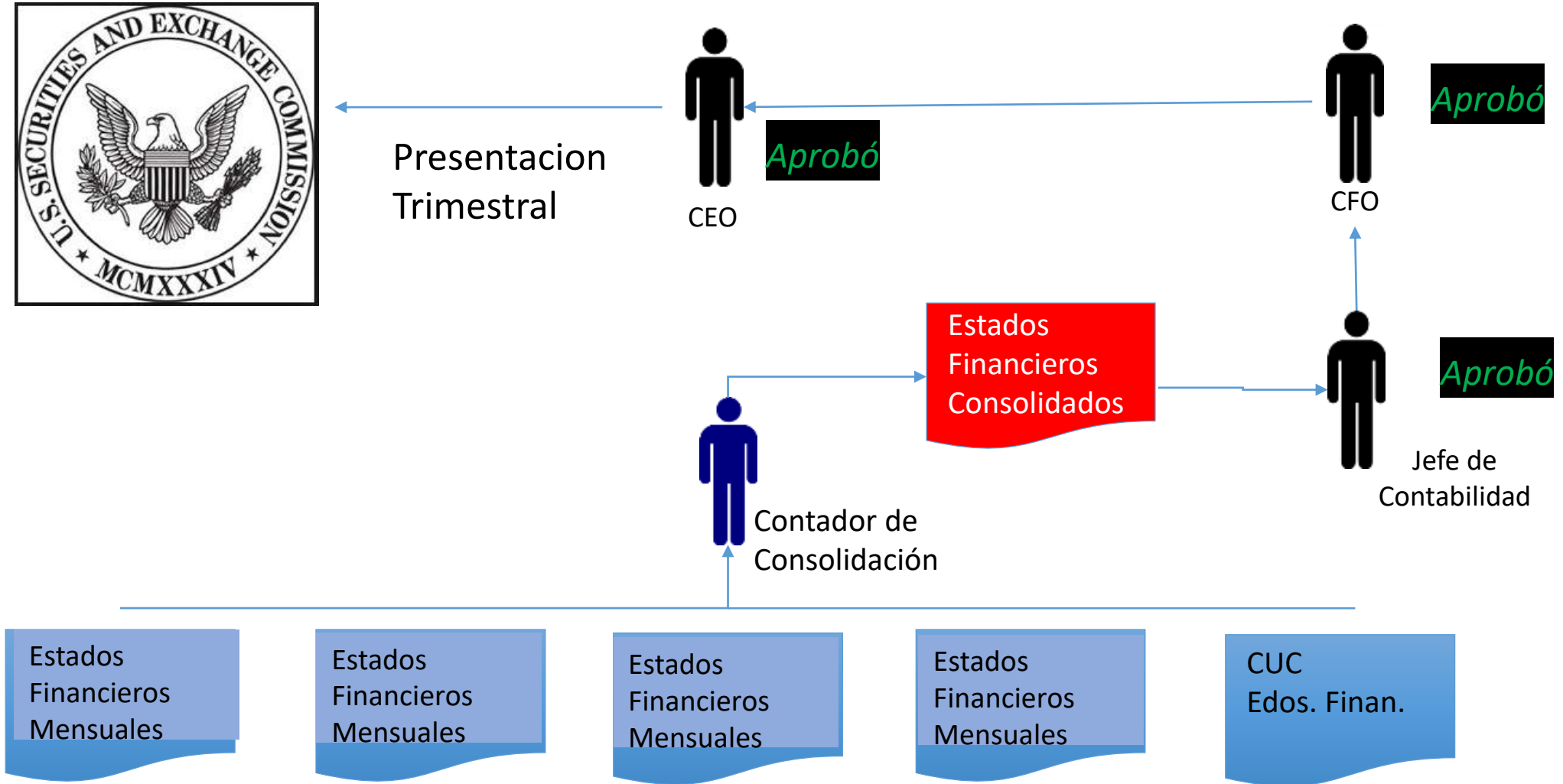
# Colusión para Malversación en Fortune 500



# Colusión para Malversación en Fortune 500

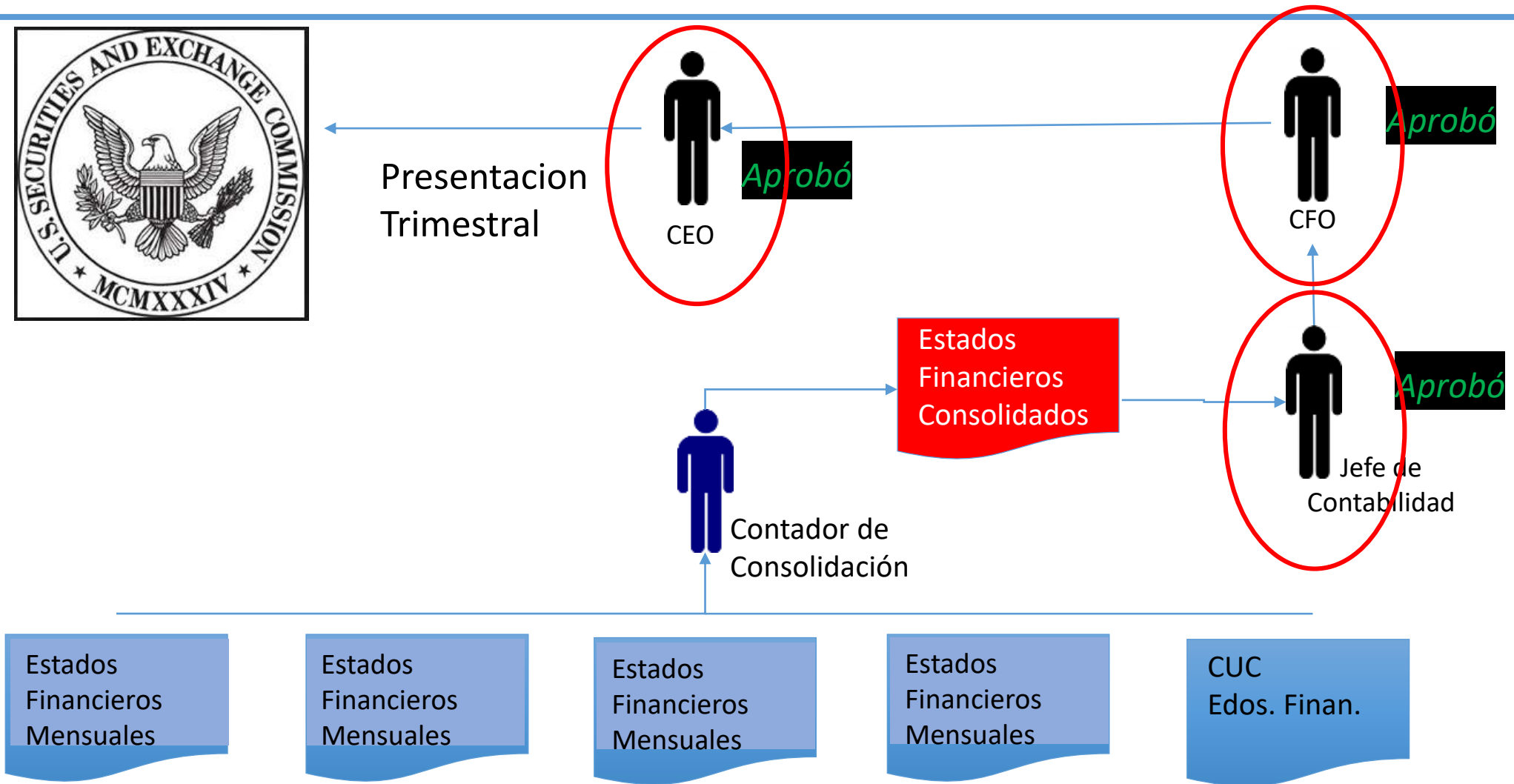


# Colusión para Malversación en Fortune 500





# Colusión para Malversación en Fortune 500



# Colusión para Malversación en Fortune 500

---



Walter A. Forbes  
CEO

12 años de Prisión

\$3.27 mil millones en Multas *Antes de Madoff, la más grande en la historia de los Estados Unidos*



Kirk Shelton  
CFO

10 años Prisión

\$15 millones en multas



**\$16 mil millones en pérdidas**

# Estrategia para derrotar esquemas infundidos de colusión compleja

# Estrategia para Vencer la Colusión

---

Nuestras áreas de enfoque recomendadas para organizaciones sin fines de lucro

- Tono en la parte superior
- Segregación de funciones
- Percepción de detección

# Estrategia para Vencer la Colusión

---

Nuestras áreas de enfoque recomendadas para organizaciones sin fines de lucro

- Tono en la parte superior
- Segregaciones de deberes
- Percepción de detección

# Estrategia para Vencer la Colusión

---

## Percepción de Detección

Una medida de prevención de fraude económica pero efectiva es aumentar la percepción de detección. Por ejemplo, los controles internos son más efectivos para prevenir el fraude cuando son conocidos por aquellos que pueden verse tentados a robar a una entidad pública. Esto significa ser abierto sobre el hecho de que la entidad está tomando medidas para prevenir y detectar el fraude.

# Estrategia para Vencer la Colusión

---

## Percepción de Detección

Estrategias de control en ausencia de segregación de funciones:

1. Monitoreo continuo (AI)
2. Auditorías sorpresa / Procedimientos acordados
3. Identificación y rotación de segregación de funciones
4. Análisis detallado y robusto



# Estrategia para Vencer la Colusión

El **MONITOREO / ANÁLISIS DE DATOS** y las **AUDITORÍAS SORPRESA** se correlacionaron con las mayores reducciones en la pérdida y duración del fraude

52%

Análisis/  
monitoreo de  
datos

58%

**MENORES PÉRDIDAS**

**DETECCIÓN MAS RÁPIDA**

51%

Auditorías  
Sorpresa

54%

**MENORES PÉRDIDAS**

**DETECCIÓN MAS RÁPIDA**

Solo el 37% de las organizaciones víctimas implementaron estos controles

**85%**

de los Estafadores

**MUESTRA AL MENOS  
UN COMPORTAMIENTO**

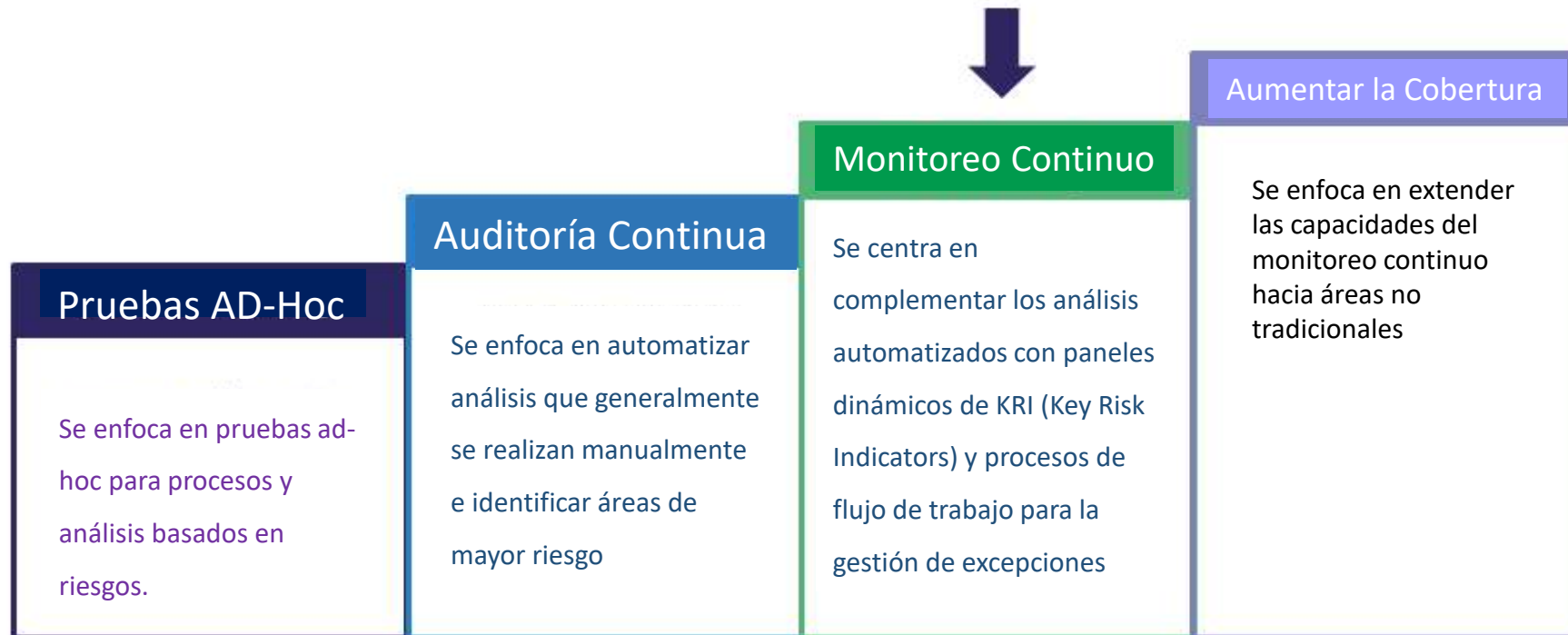
**BANDERA ROJA  
DE FRAUDE**

# Estrategia para Vencer la Colusión

## 1. Monitoreo Continuo (AI)

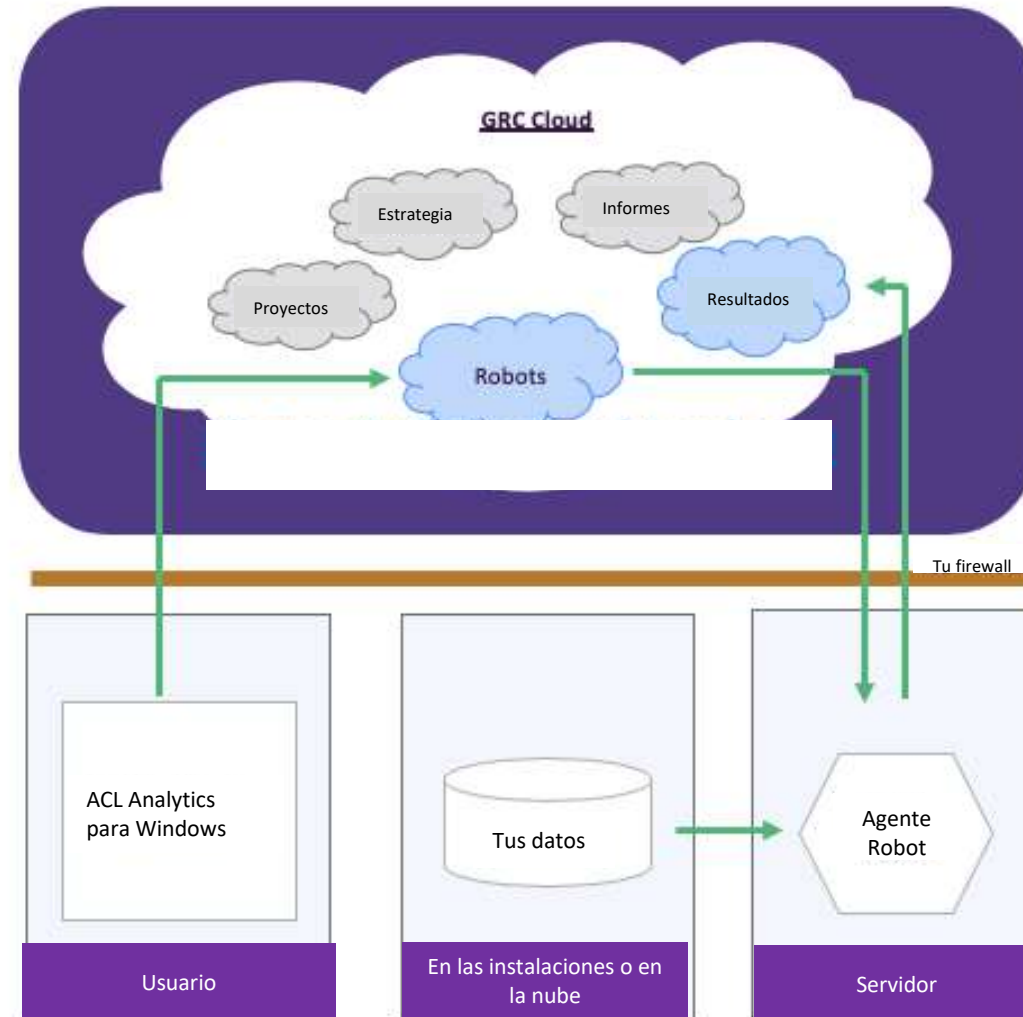
### Modelo de Madurez de Análisis de Auditoría

Introspectiva > Visión > Previsión



# Estrategia para Vencer la Colusión

## Monitoreo Continuo (AI)



# Estrategia para Vencer la Colusión



# Estrategia para Vencer la Colusión

---

## 2. Auditorías Sorpresa/ Procedimientos acordados

- Contrato con firma de CPA para efectuar auditorías sorpresa
- Utilice otros jefes de departamento para verificar
- Consultas detalladas de los miembros del Consejo

- *La clave no es encontrar errores, sino que todos sepan que las revisiones sorpresa están por llegar*

# Estrategia para Vencer la Colusión

---

## 3. Identificación / rotación de funciones segregadas

- Examine todos los procesos que se transmiten en Segregación de Funciones (SOD)
- Identificar individuos en cada lado del control de SOD
- Establecer una rotación del personal para limitar el acoplamiento.

# Estrategia para Vencer la Colusión

---

## 4. Análisis Detallado y Robusto

- Identificar correlaciones de datos (Ventas/Comisiones)
- Establecer zonas de relación aceptables.
- Incluir análisis de varianza como parte de los informes de gestión.



# Estrategia para Vencer la Colusión

## Componentes de los costos salariales por hora, gastos de fabricación

	Pronóstico	Real	Variación	Var %
Us. Manufacturadas..	2,000	2,100	100	5%
Hrs. Hombre por Us..	10	9	-1	-10%
Costo por hora.....	\$35	\$40	6	16%
<b>Mano de Obra.....</b>	<b>\$690,000</b>	<b>\$756,000</b>	<b>\$66,000</b>	<b>10%</b>

La Clave: Exigir Justificación por cada variación a los Responsables (siempre)

# Conclusiones

---

## Resumen

- El fraude / malversación de fondos sigue siendo un problema significativo
- Anteriormente dependía de que los controles se volvieran ineficaces
- Tanto las organizaciones pequeñas como las grandes son vulnerables
- La defensa ahora requiere enfoques adicionales
  - La Percepción de Detección, una Estrategia Económica.

GRACIAS!

