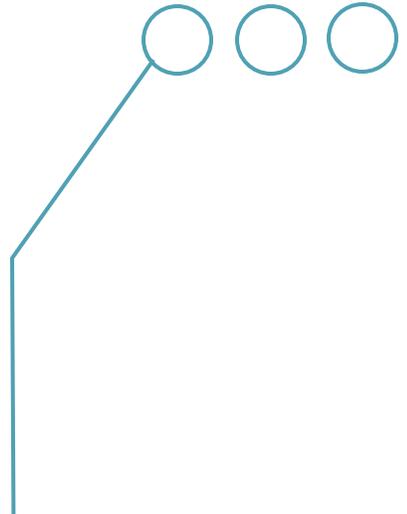


# Controles Efectivos contra el Fraude Interno



# ¿Qué es el Fraude Interno?

Se define como el uso indebido y deliberado de los recursos, activos o información de la compañía, por medio de engaños para el enriquecimiento personal o de un tercero, o bien obtener un beneficio que de otra forma no lo hubiera obtenido, aprovechando la posición dentro de la organización.

## Corrupción:

- Conflicto de intereses
- Soborno
- Extorsión
- Pagos indebidos



## Uso indebido de activos:

- Robo de efectivo
  - Ventas simuladas
  - Devoluciones falsas
- Fraude de nómina
  - Empleados “fantasma”
  - Falsificación de comisiones
- Fraude de gastos
  - Malversación de gastos
  - Gastos simulados
- Pagos y cheques
  - Falsificación de cheques
  - Alteración de cheques

## Manipulación financiera:

- Simulación de ventas
- Sobrevaluación de activos
- Pasivos fuera de balance
- Sobrevaluación de gastos para reducir impactos fiscales



## El Triángulo del Fraude

Es importante comprender que impulsa el fraude para poder reconocer sus señales. En los años 70s, el criminalista Donald Cressey publicó un modelo llamado “el Triángulo del Fraude” que describe tres condiciones que deben cumplirse para que las personas cometan fraude contra sus empleadores:

### ► Motivación / Presión

Para que alguien cometa un fraude, necesita una motivación interna o tiene que haber una presión externa por dinero. Sin esto, no hay razón para que alguien considere el fraude como una opción, aunque tenga la oportunidad de hacerlo. Las motivaciones o presiones financieras pueden incluir estar abrumado por las deudas, el deseo de un estilo de vida lujoso, la financiación de alguna adicción o un cambio significativo en las circunstancias financieras.

### ► Oportunidad

No importa cuán motivado esté un individuo para cometer fraude, simplemente no puede hacerlo si no tiene la oportunidad. Por ejemplo, no puede hacer un retiro fraudulento si no tiene acceso a las cuentas de clientes. Es por eso que nuestros controles y procesos son tan importantes

### ► Racionalización

Aunque las personas tengan la motivación y la oportunidad de cometer un fraude, no lo harán si creen que es demasiado arriesgado o simplemente incorrecto. Tendrían que poder justificar o excusar su comportamiento para superar sus propias objeciones morales. Sin embargo, no hay ninguna racionalización aceptable para cometer fraude



Dr. Donald J. Cressey  
(1919 – 1987)



Fuente: [Financial Crime Academy](#)

El “triángulo del fraude” es un modo simple de comprender las motivaciones típicas detrás del fraude. Pero la realidad del fraude es a menudo más compleja... pero imagina:

- 1 Si alguien tiene acceso a información confidencial o facultades para realizar transacciones → Eso es una **oportunidad**
- 2 El colega podría mostrar signos de estar bajo estrés financiero, de tener una Salud financiera deficiente → Esto puede ser una **motivación o presión.**
- 3 Además, podrías escuchar que el colega está frustrado por su trabajo o que considera que no se le es reconocido → Puede ser un signo de **racionalización**

## Algunas estadísticas sobre el Fraude Interno



5%

Del ingreso de las organizaciones se pierde año tras año por casos de **FRAUDE**

93  
Casos

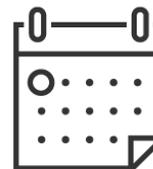


6%  
a nivel  
global

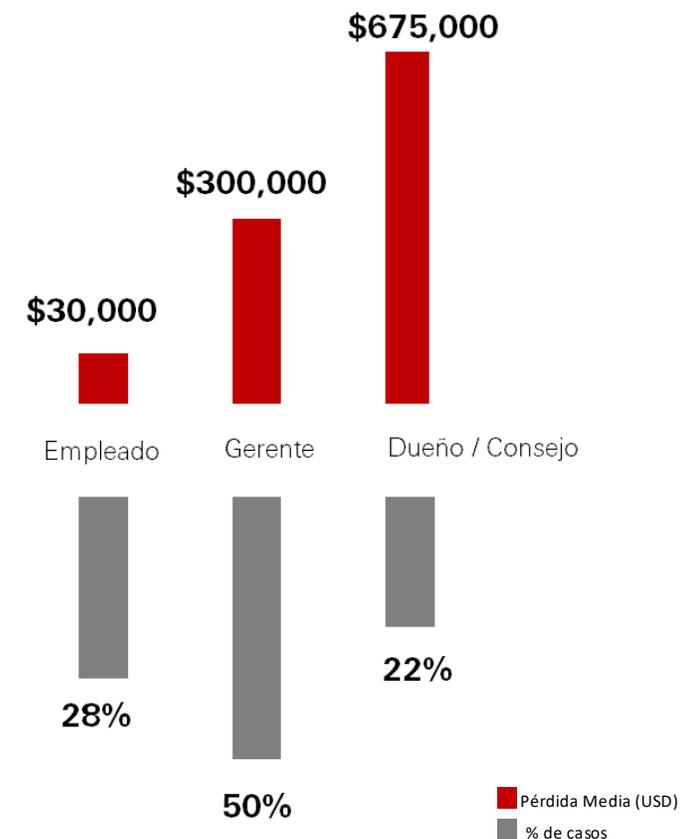


Pérdidas promedio por  
**USD 250,000**

En promedio un fraude típico tarda **12 meses** antes de detectarse



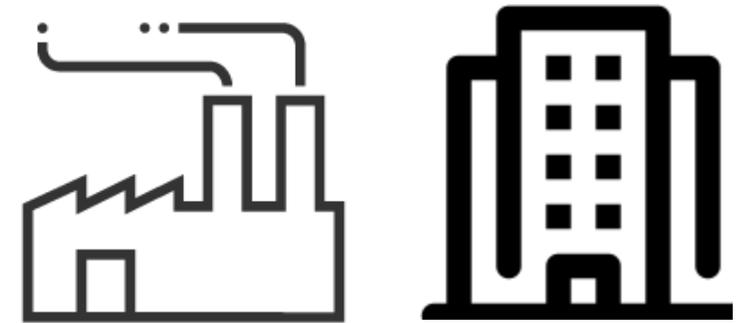
¿Quién es más probable que cometa fraude?



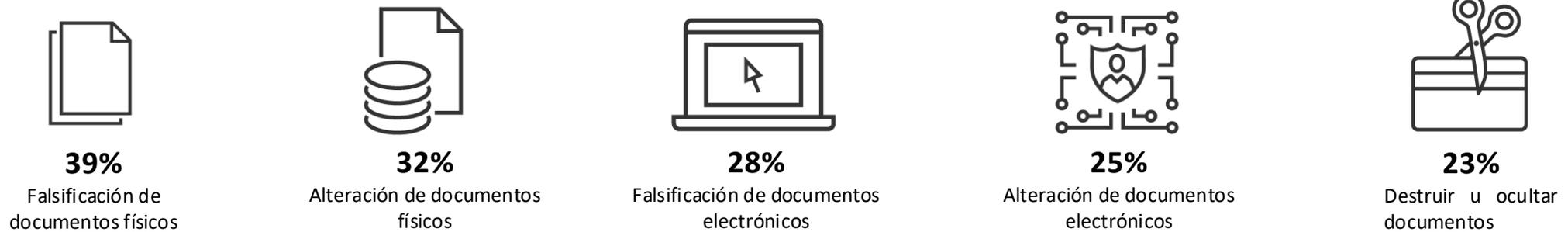
Fuente: [Association of Certified Fraud Examiners \(acfe.com\)](http://Association of Certified Fraud Examiners (acfe.com))

## Algunas estadísticas sobre el Fraude Interno

Top 5 pérdida media por Industria



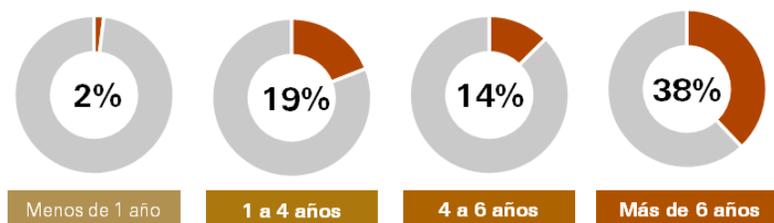
Top 5 métodos utilizados por los defraudadores



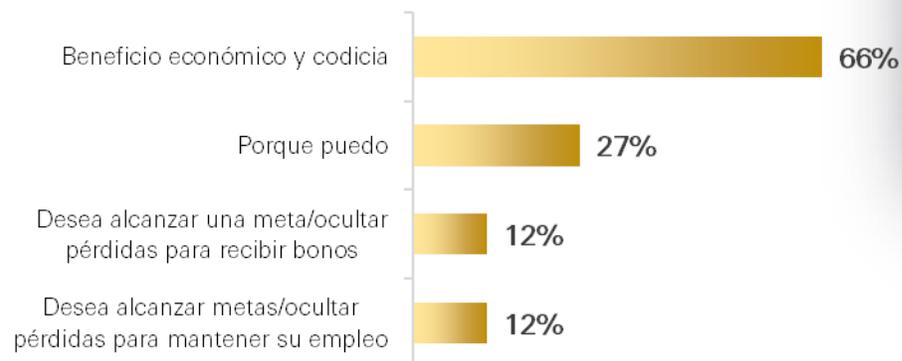
## Perfil del Defraudador

- ❑ 75% de los perpetradores eran del sexo masculino (en LAM la proporción crece a 86%)
- ❑ 68% tenían entre 36 y 55 años
- ❑ 66% fueron motivados por el beneficio económico personal y convencimiento o presión.
- ❑ 67% tenían una carrera universitaria concluida
- ❑ 38% tenían más de 6 años como Empleados.
- ❑ 27% cometió el fraude “porque podían”
- ❑ 46% actuaron solos, 18% fue una pareja y 36% fueron mas de 2 personas.

### Años de Servicio



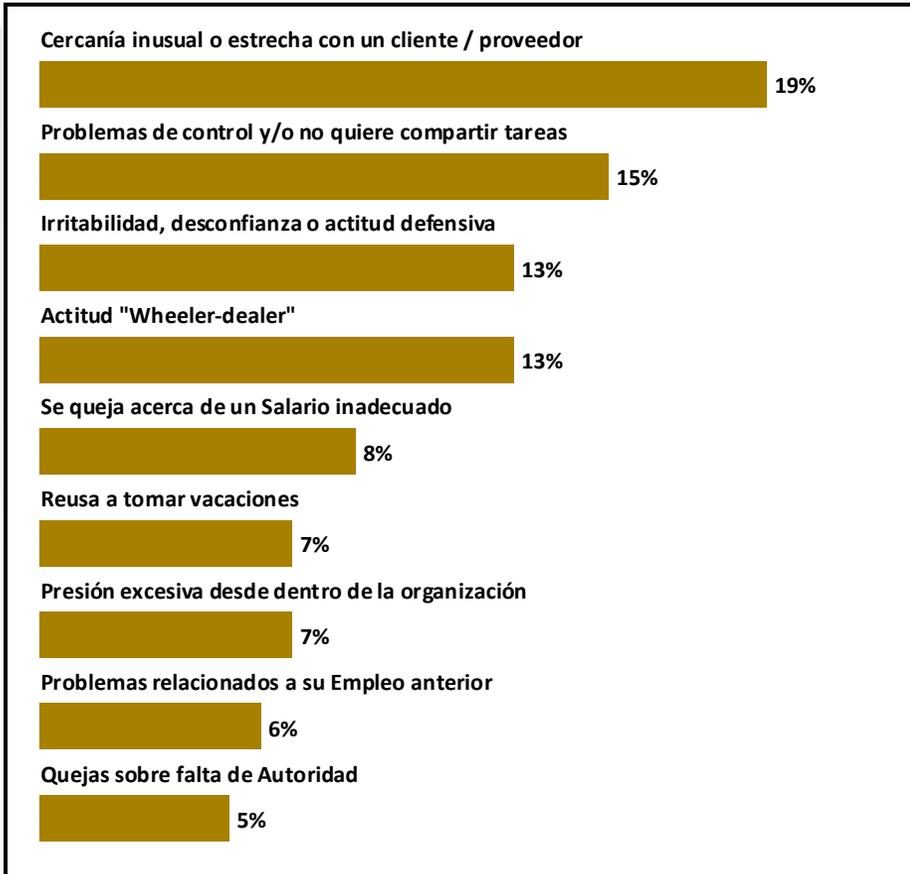
### Motivación



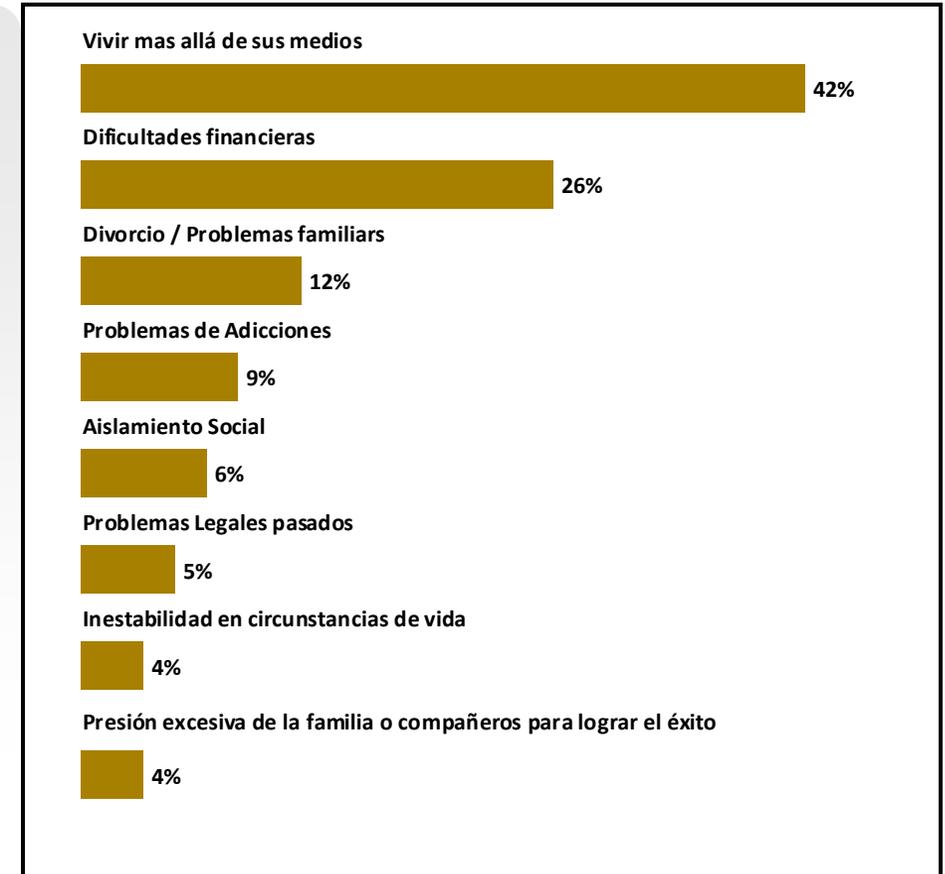
Fuentes: Global Profiles of the Fraudster, KPMG International, ACFE

## Señales de Alerta

En el 52% de los casos, el defraudador exhibió señales de alertas en su comportamiento asociados con sus tareas diarias.



En 63% de los casos, el defraudador exhibió señales de alerta en relación a su vida personal.



## Impactos del Fraude Interno

The collage features several overlapping elements:

- DIARIO DEL DERECHO**: A legal journal header with ISSN 2254-1438, dated 24/11/2023. It includes navigation tabs for 'EDICIONES ANTERIORES', 'BUSCADOR', 'Portada', 'Actualidad', 'Legislación', 'Jurisprudencia', 'CC. AA.', 'Estudios y comentarios', 'Agenda', 'Iustel', and 'El Cronista'. A featured article reads: 'Condenado un empleado de banca por suplantar a su mujer para contratar una tarjeta de crédito y gastar 1.621 euros'.
- Merca2.0**: A business news site header with a featured article: 'Condenan a empleado por gastar dinero de la empresa en productos de Pokémon'.
- Fiscales.gov.ar**: A news snippet dated 27 de agosto de 2025, titled 'Jujuy: condenan a un empleado bancario que estafó por más de 4 millones pesos a 27 clientes'.
- ACTUALIDAD JURÍDICA**: A legal update snippet dated 7 septiembre, 2023, titled 'Empleado de banca condenado por apropiarse de 258.358 euros de clientes'.

## Controles para Mitigar el Fraude Interno

La Prevención y la Gestión del Riesgo son básicos hoy en día para mitigar pérdidas por Fraude Interno. Un factor primordial es el establecimiento de sistemas y mecanismos de control antifraude que, si bien no garantiza que no vaya a ocurrir un evento, mitiga el número de eventos, el tamaño del impacto y puede funcionar como un disuasivo ante cierto grupo de perpetradores.



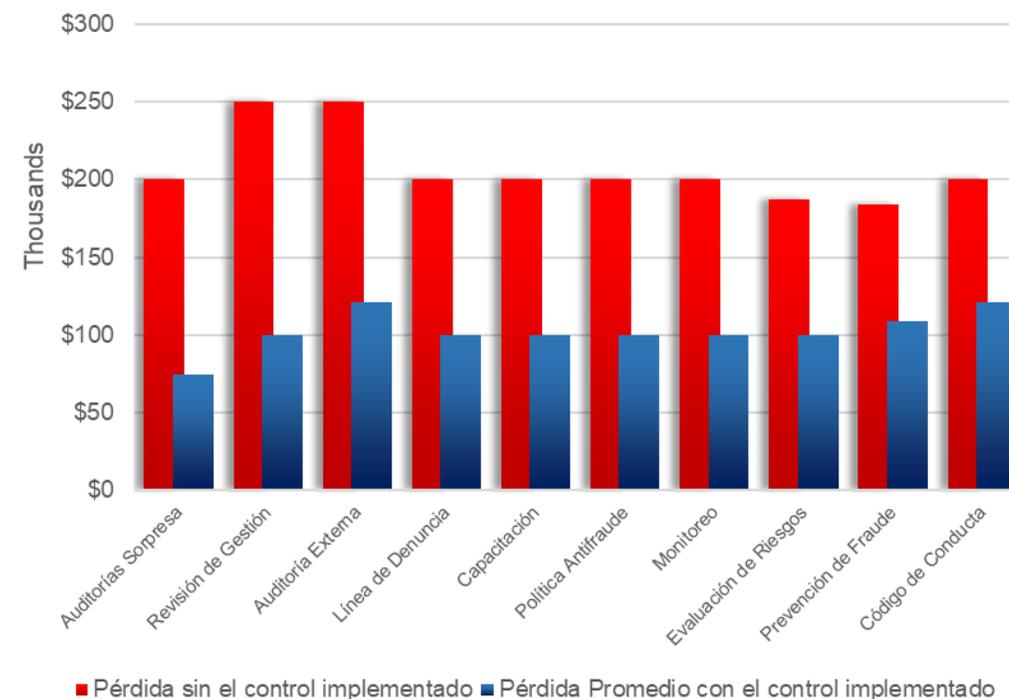
Entre los Controles más comunes se encuentran:

- ▶ Código de Conducta
- ▶ Auditorías Externas
- ▶ Auditorías Internas
- ▶ Certificación de Estados Financieros / Cuentas Internas
- ▶ Revisión Periódica de la Gestión
- ▶ Línea de Denuncia
- ▶ Capacitación sobre Fraude
- ▶ Políticas Antifraude
- ▶ Programas de Apoyo a Empleados
- ▶ Equipos especializados de Prevención de Fraudes
- ▶ Evaluaciones de Riesgo de Fraude Periódicas
- ▶ Sistemas de Monitoreo
- ▶ Rotación del Personal
- ▶ Programa de Recompensa a Denunciantes

## Controles para Mitigar el Fraude Interno

Según un estudio realizado por la Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE por sus siglas en inglés), la presencia de Controles para la prevención del Fraude Interno mostraron una mitigación de riesgo de fraude interno significativa al comparar a las empresas víctimas de fraude que no han implementado aún los controles mitigantes contra aquellas que ya lo tenían implementado

Control	Pérdida sin el control implementado	Pérdida Promedio con el control implementado	% de Reducción
Auditorías Sorpresa	\$200,000	\$75,000	38%
Revisión de Gestión periódica	\$250,000	\$100,000	40%
Auditoría Externa	\$250,000	\$121,000	48%
Línea de Denuncia	\$200,000	\$100,000	50%
Capacitación antifraude a empleados	\$200,000	\$100,000	50%
Política Antifraude	\$200,000	\$100,000	50%
Monitoreo	\$200,000	\$100,000	50%
Evaluación de Riesgos de Fraude Periódica	\$187,000	\$100,000	53%
Área Especializada de Prevención de Fraude	\$184,000	\$109,000	59%
Código de Conducta	\$200,000	\$121,000	61%



Fuente: [Association of Certified Fraud Examiners \(acfe.com\)](https://www.acfe.com)

## Controles para Mitigar el Fraude Interno

### ► Capacitación

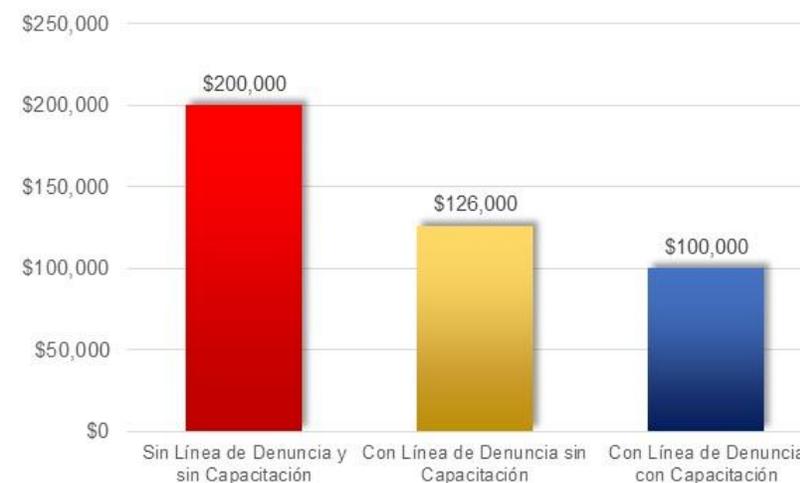
Brindar capacitación sobre concientización sobre el fraude al personal de todos los niveles de una organización es fundamental para un programa integral contra el fraude. Capacitar a empleados, gerentes y ejecutivos sobre los riesgos y costos del fraude puede ayudar a reducir las pérdidas por fraude y a garantizar que los fraudes se detecten con mayor rapidez.

### • Línea de Denuncia

Una línea de Denuncia puede ser un canal de detección de eventos de Fraude que enfrentan las organizaciones. Al proteger el anonimato del denunciante, este sistema de denuncia anima a más personas a denunciar las actividades poco éticas que experimentan o presencian. Además de fortalecer la cultura de cumplimiento de una organización, una línea de denuncia genera confianza en la marca.

Finalmente, promover una cultura de denuncia es una de las mejores maneras de proteger a una empresa de actividades fraudulentas, escándalos corporativos infames y daños financieros y a su reputación.

Si bien la presencia de una Línea de Denuncia se asocia con una reducción de pérdidas por fraude, el impacto es aún mayor cuando la línea directa se acompaña de Capacitación en concienciación contra el fraude.



## Controles para Mitigar el Fraude Interno

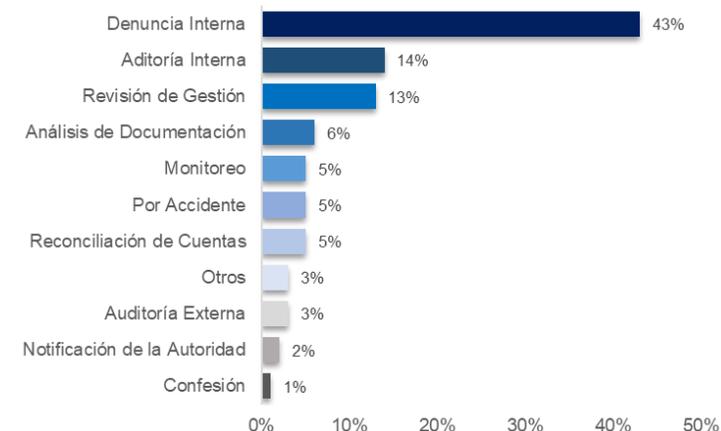
Como se muestra en la Gráfica, las denuncias fueron la forma más común de detectar fraudes, ya que el 43 % de los casos se descubrieron gracias a un denunciante. Esto representa más del triple de casos que cualquier otro mecanismo de detección. Este hallazgo coincide con estudios previos, que han demostrado que las denuncias son, con diferencia, la forma más común de detectar fraudes.

Otros métodos de detección comunes incluyen la auditoría interna (14%) y la revisión por la dirección (13 %), sumando en conjunto, estos tres métodos de detección representan el 70%.

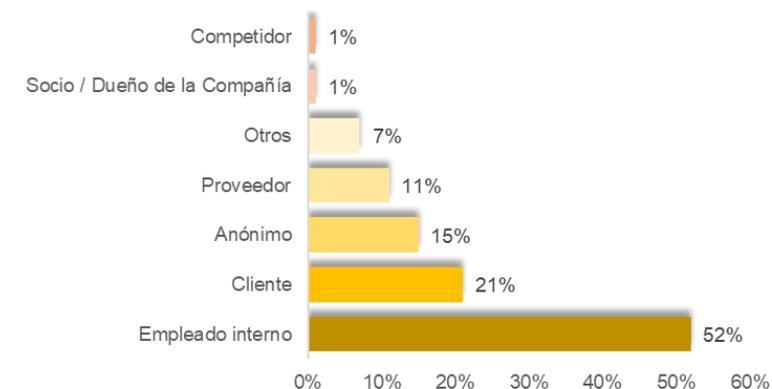
Más de la mitad de todas las denuncias (52%) provinieron de empleados de la organización y fuentes externas, como clientes, proveedores y competidores, representaron aproximadamente un tercio de todas las denuncias.

Lo anterior refuerza la importancia de proporcionar y comunicar los mecanismos de denuncia tanto a las partes internas como a las externas. Además, las organizaciones con líneas de denuncia tenían casi el doble de probabilidades de detectar fraudes mediante denuncias que las organizaciones sin estas, lo que ilustra el papel crucial que desempeñan las líneas de denuncia en un programa integral de detección de fraudes

Método de Detección



Denunciante



Fuente: [Association of Certified Fraud Examiners \(acfe.com\)](http://Association of Certified Fraud Examiners (acfe.com))

## Controles para Mitigar el Fraude Interno

Una parte importante de la gestión del riesgo de fraude consiste en la remediación tras un evento. Esto suele implicar evaluar la causa raíz y factores que lo permitieron, incluyendo Sistemas, Procesos y Gente, e implementar cambios para evitar incidentes similares en el futuro. Según el estudio de ACFE, el 82% de las Empresas que han sufrido un evento de estas características actualizó sus controles para mejorar la protección contra futuros fraudes.

El control antifraude más común que se implementó o modificó fue las **revisiones de Gestión** siendo el 76 % de las organizaciones afectadas implementaron nuevos procedimientos de revisión por la gerencia o modificaron su enfoque actual en respuesta al fraude.

De igual manera, el 64% de las organizaciones afectadas ajustaron el **uso del Monitoreo y el análisis proactivo de datos**, mientras que el 52 % implementaron o modificaron **auditorías sorpresa como parte de su programa antifraude**.

La respuesta a un evento de fraude y la implementación de medidas ayudan a detectar el posible fraude rápidamente y aumentan la percepción de detección para disuadir a posibles futuros perpetradores.

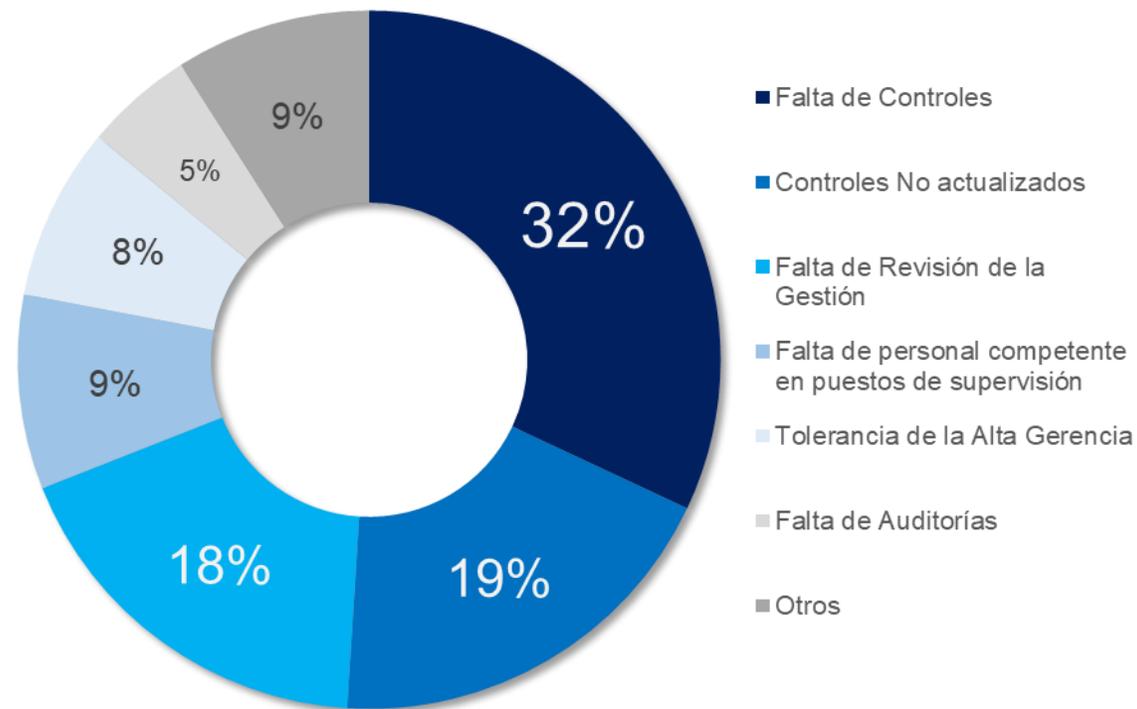


## Controles para Mitigar el Fraude Interno

Comprender los factores que propiciaron un fraude puede ayudar a las organizaciones a fortalecer su programa antifraude para protegerse contra futuros fraudes.

El factor más común que contribuyó a los fraudes en nuestro estudio fue la falta de controles internos (32%), seguida de la elusión de los controles internos existentes (19%).

En conjunto, esto significa que más de la mitad de los casos se debieron a un sistema de controles internos insuficiente, seguido por la falta de supervisión adecuada.



Fuente: [Association of Certified Fraud Examiners \(acfe.com\)](http://Association of Certified Fraud Examiners (acfe.com))

# Preguntas



*Muchas  
Gracias*