



# PLUS TI

WHITE PAPER

## Cómo detectar y prevenir el fraude ocupacional



Este documento es propiedad de Plus Technologies & Innovations. Queda prohibida su reproducción, venta y distribución sin previa autorización. Todos los derechos reservados.

# 5%

## Pérdidas anuales típicas de cada organización debido a fraude

El fraude ocupacional ha sido definido como la intención de utilizar la posición de un empleado, director o funcionario al interior de la organización para cometer un delito. Quienes cometen estos delitos se encargan de preparar y desarrollar una acción ilícita contra la organización desde el interior.

La dificultad de luchar contra este tipo de fraude proviene de ser cometido por las mismas personas a quienes se les ha confiado la protección de los activos y recursos de la organización. Sin embargo, es importante considerar que no siempre ocurre como un acto premeditado, ya que puede ser resultado de errores operativos, técnicos o procesos que pueden derivar en una acción de fraude.

Algunos ejemplos comunes de este tipo de fraude que ocurren de forma no premeditada pueden ser consecuencia

del desarrollo sin controles adecuados, desconocimiento del empleado, falta de controles técnicos u operativos o ingeniería social.

La relevancia de la ingeniería social en este tipo de fraude no puede ser menospreciada, ya que la habilidad de los criminales para engañar o manipular a los colaboradores de una organización es una forma de ataque muy común. Esto se debe a que no requiere de burlar la protección de toda la institución ya que solo necesitan llegar a una sola persona para vulnerar la seguridad de la organización. Un ejemplo común es la modalidad del dispositivo USB infectado por malware y abandonado en una sucursal que puede ser recogido y conectado a un computador corporativo por un empleado curioso.



# Tipologías e impacto

## Tipologías más comunes



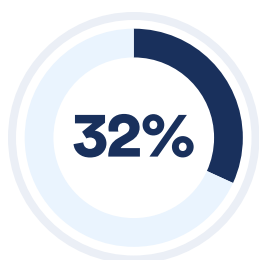
La facilidad otorgada al malhechor posiciona al fraude ocupacional entre uno de los delitos financieros más costosos. El Reporte a las Naciones de 2020 de ACFE estima que el 21% de las pérdidas por fraude en una institución llegan a US\$1 millón a nivel global, pero a nivel regional, la media en Latinoamérica y el Caribe corresponde a US\$200 mil.

**21% de las pérdidas por fraude en una institución llegan a US\$1 millón a nivel global.**

## **43% de los fraudes ocupacionales fueron descubiertos por denuncias**

Conocer las causas y factores que permiten la ocurrencia de este tipo de fraude son fundamentales para su prevención. Estas pueden atribuirse a causas y factores relacionados a la persona (defraudador) y a la organización.

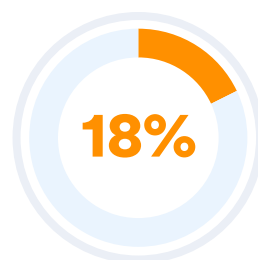
**Como debilidades internas de la organización se han identificado:**



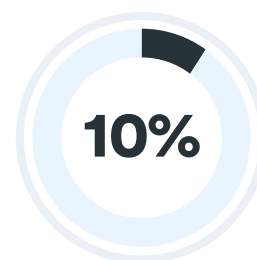
Falta de controles internos



Anulación de controles internos



Ausencia de revisión gerencial



Pobre tono desde el más alto nivel



Para las organizaciones es fundamental la concienciación a nivel directivo sobre los riesgos y la consecuente creación e implementación de políticas y mecanismos de prevención. Aquí resalta que cerca de un tercio de los fraudes materializados han sido atribuidos a la ausencia de controles internos. Las instituciones están conscientes de esta situación y en la última década se han visto incrementos significativos en algunos controles antifraude: línea telefónica de denuncias (13%), políticas antifraude (13%), entrenamiento para colaboradores respecto a fraude (11%) y el entrenamiento para gerentes y directivos respecto a fraude (9%).

### **Otros factores contribuyentes que son consecuencia de la organización e incrementan el riesgo son:**

**EMPLEADOS NO ENTRENADOS:** desconocen prácticas, normas y procedimientos.

**EMPLEADOS COMPLACIENTES:** ejecutan acciones sin cuestionamiento o preocupación.

**EMPLEADOS TEMERARIOS:** violan políticas de seguridad para simplificar sus tareas.

**EMPLEADOS DESCUIDADOS:** conocen las medidas, pero no las aplican.

**EMPLEADOS DESCONTENTOS:** atentan contra la institución atacando sus debilidades.



Como es de esperarse, los factores agravantes relacionados a la persona se relacionan al modelo del triángulo de fraude. Esto resulta en la combinación de la motivación de la persona para cometer fraude, su oportunidad para cometer el delito y su racionalización de la necesidad y justificación de sus acciones ilícitas.

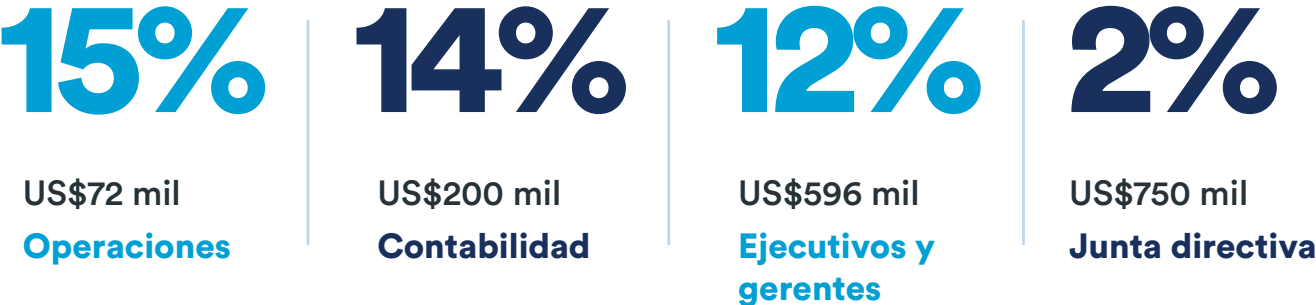
## Triángulo del fraude



La motivación es evidenciada en los resultados del reporte de ACFE que encontró que 42% de los defraudadores viven más allá de sus posibilidades y 26% experimentaban dificultades financieras.

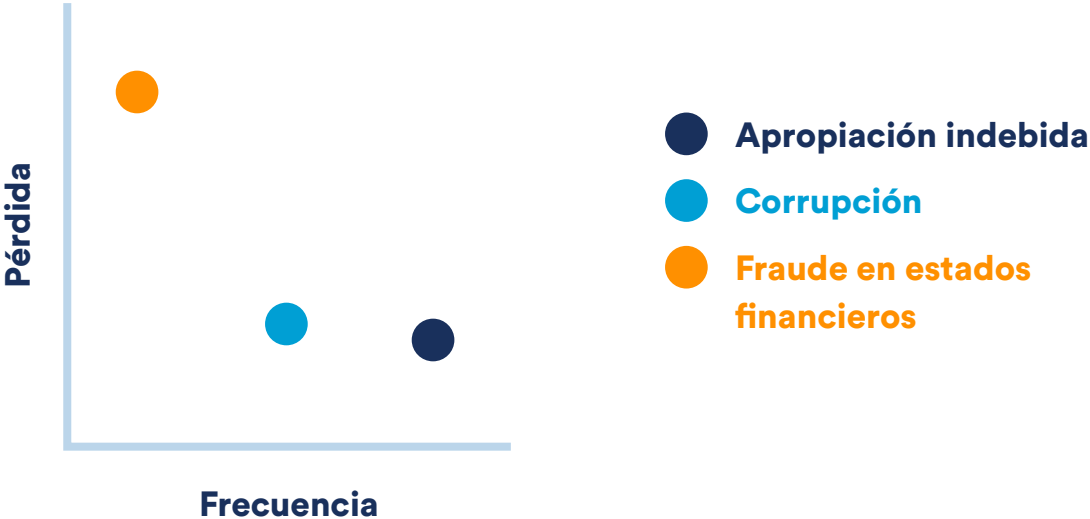


El aspecto de oportunidad puede relacionarse fácilmente al acceso y poder que tiene el defraudador en la institución. De manera concreta, esto se manifiesta en que los dueños o ejecutivos de una organización sean responsables del 20% del fraude, pero generen las mayores pérdidas (media de US\$600 mil en casos relacionados al dueño y US\$60 mil en aquellos relacionados al empleado). El factor de oportunidad también puede observarse en los departamentos más comunes a los que pertenecen los defraudadores: operaciones (15%), contabilidad (14%), ejecutivos o directivos (12%) y ventas (11%). Los riesgos por departamento varían fuertemente, pero ha sido observado que la oportunidad de cometer fraude combinada con mayor autoridad dentro de la organización resultan en pérdidas mayores, aunque la mayoría de fraudes son cometidos por individuos con menos autoridad.



En general, las tipologías de fraude ocupacional se agrupan en corrupción, apropiación indebida y fraude en estados financieros. La corrupción puede dividirse en tipologías de conflicto de interés, soborno, obsequios indebidos y extorsión. La apropiación indebida puede relacionarse a efectivo (en mano, relacionado a recibos o desembolsos) o inventario y cualquier otro tipo de activo (en forma de mal uso o hurto). El fraude en estados financieros se relaciona a diferentes inconsistencias en cuanto a la sobrevaloración o subestimación del valor o ingresos netos.

Entre estos tipos de tipologías es más común la apropiación indebida (86%) pero las mayores pérdidas por caso provienen del fraude en estados financieros (US\$954 mil).



Estos tipos de fraude ocupacional ocurren más frecuentemente de manera individual en cada caso, pero existen instancias en las que el defraudador o grupo de defraudadores cometen más de un delito a la vez:

<p><b>53%</b></p> <p>Solo apropiación indebida</p>	<p><b>11%</b></p> <p>Solo corrupción</p>	<p><b>2%</b></p> <p>Solo fraude en estados financieros</p>	<p><b>26%</b></p> <p>Apropiación indebida y corrupción</p>
<p><b>3%</b></p> <p>Apropiación indebida y fraude de estados financieros</p>	<p><b>1%</b></p> <p>Corrupción y fraude de estados financieros</p>	<p><b>5%</b></p> <p>Corrupción, apropiación indebida y fraude de estados financieros</p>	



# 49%

US\$90 mil  
promedio / caso

**Un defraudador**

# 18%

US\$105 mil  
promedio / caso

**Dos defraudadores**

# 33%

US\$350 mil  
promedio / caso

**3+ defraudadores**

Además, los casos estudiados han resultado en una duración promedio de 14 meses para cada caso de fraude. Como es de esperarse, a mayor duración del caso se genera mayor pérdida. Esta pérdida por caso suele ser en promedio de US\$100 mil para la banca y el sector financiero y de US\$70 mil para el sector asegurador.



**US\$100  
mil**

**Banca y sector  
financiero**



**US\$70  
mil**

**Sector  
asegurador**



# Perfil del defraudador y señales de alerta

En general, se ha observado que los defraudadores suelen tener un alto nivel educativo ya que 49% cuentan con un título universitario y 15% con posgrado. En su mayoría a nivel global (72%), se observó que los defraudadores suelen ser hombres que cuentan con 1 a 5 años dentro de la organización.

## Factores agravantes relacionados al perfil del defraudador incluyen:

- 1** Mayores pérdidas en aquellos mayores a 55 años (promedio por caso de US\$450 mil)
- 2** Mayores pérdidas en aquellos con 6 años o más en la organización (el doble de pérdidas causadas en promedio contra aquellos que cuentan con 5 años o menos de empleo).
- 3** Mayores pérdidas en aquellos con mayor nivel educativo (promedio de US\$200 mil por caso en aquellos con posgrado).

**64%**

educación superior

**53%**

31-45 años

**46%**

1-5 años en la organización



De estos casos, se observaron diferentes señales de alerta en la vida personal y el desempeño laboral de los defraudadores:

### **Señales de alerta en comportamiento y estilo de vida**

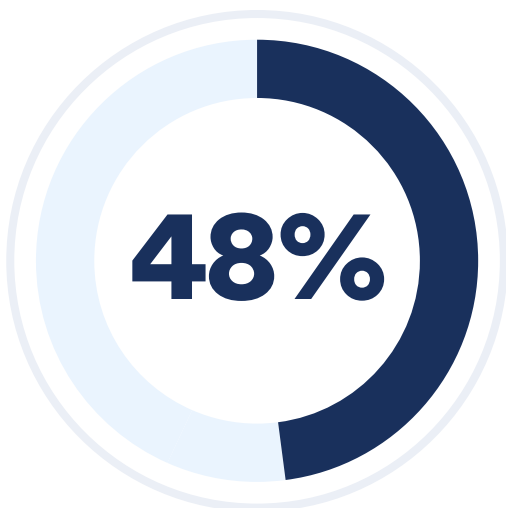
- Vive más allá de sus posibilidades
- Dificultades financieras
- Cercanía inusual con clientes o proveedores
- No delega y mantiene fuerte control sobre sus funciones y tareas
- Deshonestidad en forma de actuar
- Actitud defensiva e irritable
- Problemas familiares o matrimoniales

### **Señales de alerta en desempeño**

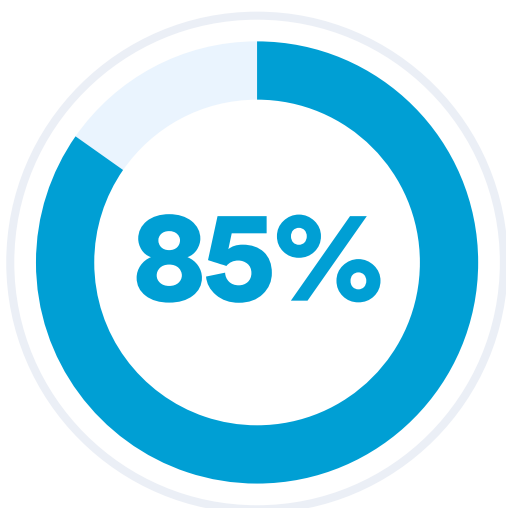
- Bajo desempeño
- Exceso de absentismo laboral
- Temor por perder su trabajo
- Impuntualidad
- Le ha sido negada una promoción o aumento

Cabe mencionar que el historial laboral no es un indicador confiable para identificar posibles defraudadores, ya que el 86% no han sido despedidos o castigados por fraude en otros empleos. A esto se suma que por lo general la verificación de antecedentes evaluada por ACFE para el Reporte a las Naciones consideraba historial de empleo (81%), historial delictivo (75%), referencias personales y laborales (56%), entre otros factores comunes y 48% de las investigaciones no revelaron señales de alerta para los defraudadores.





**de las verificaciones de antecedentes no revelan señales de alerta**



**de los defraudadores mostraron al menos una señal de alerta en comportamiento**

## **Detección y prevención**

El paso inicial para detección debe construir un ambiente de control y supervisión enfocado hacia la creación, implementación y refuerzo de políticas, la identificación de factores de riesgo de fraude, el monitoreo para la prevención, detección y mitigación del fraude y la construcción de un score de riesgo del colaborador que permita a la institución anticiparse a las probabilidades de materialización del fraude.

# Score de riesgo del trabajador:

- 1** Conocimiento del trabajador
- 2** Nivel de responsabilidad y acceso
- 3** Presión financiera
- 4** Comportamiento
- 5** Nivel de satisfacción o insatisfacción con la empresa
- 6** Transaccionalidad efectuada

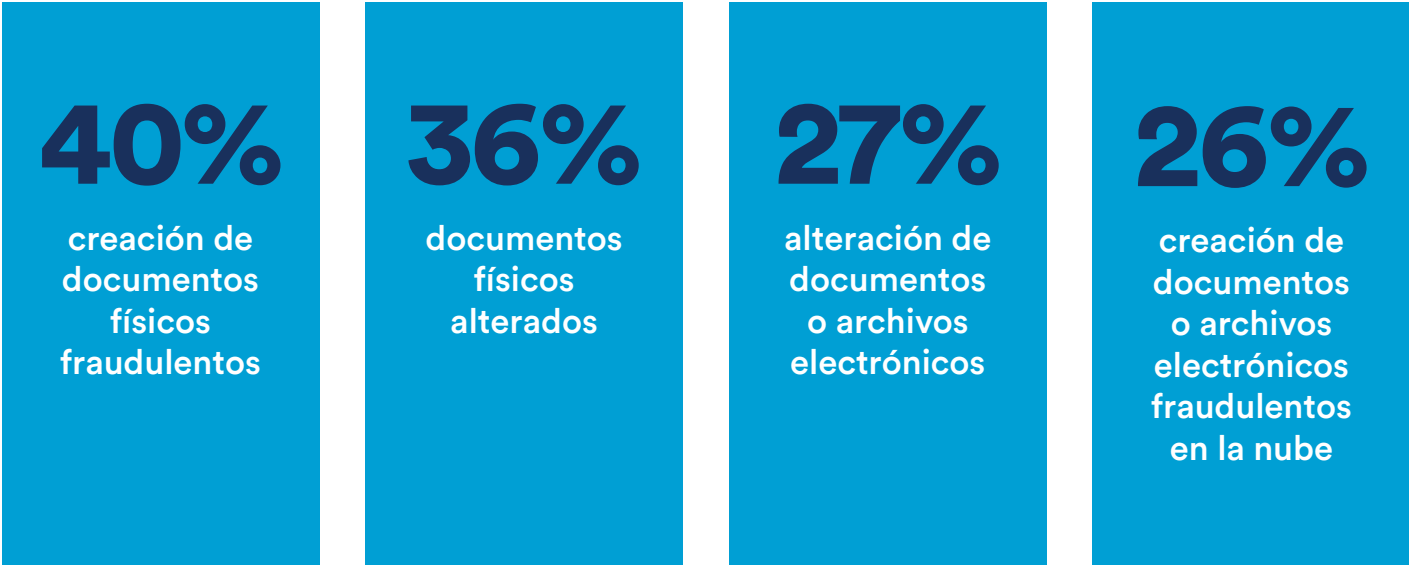
El monitoreo y gestión de riesgo del trabajador respecto al comportamiento puede basarse en los factores previamente establecidos:

- Vive más allá de sus posibilidades
- Dificultades financieras
- Cercanía inusual con clientes o proveedores
- No delega y mantiene fuerte control sobre sus funciones y tareas
- Dishonestidad en forma de actuar
- Actitud defensiva e irritable
- Problemas familiares o matrimoniales



El involucramiento, liderazgo y ejemplo de la dirección y gerencia es clave para permear una cultura de prevención a través de la organización. Por lo tanto, se requiere no solo de esfuerzos de concienciación sino también de su participación en la implementación, supervisión y refuerzo de las políticas y programas de prevención de fraude, ética y transparencia.

Cada organización deberá identificar las mejores medidas y controles a reforzar para mitigar riesgos según su propia evaluación y necesidades, aunque a nivel de transparencia también se recomienda considerar la implementación de controles respecto a los métodos más comunes de ocultamiento que utilizan los defraudadores para ofuscar el rastro de sus ilícitos:



Finalmente, no puede hacerse de lado la importancia de los mecanismos seguros y privados de denuncia al considerar su efectividad en combinación con programas de entrenamiento y concienciación antifraude dirigidos hacia los colaboradores ya que se han visto incrementos de detección del 36-48% con entrenamiento y denuncias a través de mecanismos designados del 37-56% con el mismo entrenamiento.



## REFERENCIAS:

- ACFE (2020) "Reporte a las naciones: estudio global 2020 respecto a fraude ocupacional y abuso"
- Arzayus, A. (2021) "Fraude ocupacional"
- Berkman, O. (2018) "The 3 Major Types of Occupational Fraud and How to Prevent Them"
- Leuro, M. (2021) "Fraude interno y reputación"



[www.plusti.com](http://www.plusti.com)

