

# Investigaciones Internas: un Marco General

## Segundo Taller 2014 - Red de Compliance y Buenas Prácticas

3 de julio de 2014

**Raúl Saccani**  
**Socio de Forensic & Dispute Services**



# Introducción

¿Qué vinimos a compartir en este taller?

- Beneficios de una investigación interna efectiva
  - Materializa la respuesta de buena fe de la compañía
  - Dispara medidas correctivas; mejora las políticas, procedimientos, controles internos
  - Es mejor saber y, en caso justificado, revelar voluntariamente
  - Minimizar posibles consecuencias, sanciones, responsabilidades, inhabilitaciones
- Los disparadores de una investigación
  - Fraude
  - Conducta indebida
  - Cuestiones éticas
  - Conflictos de interés
  - Allanamiento
  - Las llamadas a línea de denuncias o reportes anónimos
  - Incumplimiento de las normas
  - Cualquier cuestión que genere un riesgo de una demanda judicial significativa
  - Noticias en medios de comunicación

# Introducción

¿Qué vinimos a compartir en este taller?

- Todas las investigaciones internas son sensibles al tiempo, y requieren altas dosis de flexibilidad
- Es Importante desarrollar un proceso de colaboración
- Preguntas / cuestiones clave a tener en cuenta desde el principio
  - ¿Quién debe liderar la investigación?
  - Papel de los abogados y asesores externos
  - Desarrollo de un proceso estructurado y de colaboración
  - Papel del Management y/o del Directorio
  - Ámbito de aplicación y plan de investigación
  - ¿Cómo debe llevarse a cabo la investigación (recolección de documentos e información, entrevistas, análisis de datos, etc.)?
  - ¿Quién deberá recibir el producto final, y cuál será su forma?

# ¿Cuál es la finalidad de la investigación?

- Los principales propósitos de cualquier investigación son:
  - Buscar la verdad
  - Abordar los problemas
- Cuando la compañía está implicada, la investigación puede servir para:
  - Determinar la exposición
  - Identificar las acciones correctivas
- Cuando un empleado está implicado, la investigación puede servir para:
  - Determinar nivel de involucramiento y responsabilidad
  - Determinar acciones disciplinarias
  - Determinar si otros estaban involucrados
  - Determinar si la propia entidad se enfrenta a eventual exposición
  - Identificar mejoras sistémicas para prevenir irregularidades futuras

# Desarrollo de un proceso estructurado

- Deberá desarrollarse una matriz que categorice las denuncias entrantes
  - Ejemplos de violaciones a políticas de la empresa, leyes o regulaciones
    - Contabilidad / informes financieros
    - Fraudes corporativos
    - Relaciones laborales (cuestiones de rutina vs. problemas serios de cumplimiento)
    - Apropiación indebida de activos
    - Coimas, connivencia, sobornos, corrupción
    - Actividades contrarias a la competencia
    - Protección de datos
    - Ciber-ataques y seguridad de los datos
    - Abuso de la tarjeta de crédito corporativa
    - Temas ambientales
    - Seguridad y calidad de los productos
    - Amenazas a la seguridad física personal

# ¿Quién debería liderar la investigación?

- Casos de mayor riesgo - investigación liderada por el Board
  - Recursos humanos, auditoría interna o el oficial de cumplimiento para asuntos de menor riesgo
- General Counsel
  - Denuncias aisladas y bien definidas
  - Actividades impropias de los empleados de nivel inferior
  - Ventajas: familiarizados con la compañía; conocidos por el management; menos interrupción de las operaciones; más barato
- Abogados externos
  - Riesgo de sanciones penales o civiles
  - Investigaciones de organismos públicos / reguladores
  - Actividades impropias de miembros del directorio o el management
  - Ventajas: experiencia y recursos; mantener la independencia; salvaguardas adicionales de privilegio entre abogado y cliente

# Definiendo cuándo escalar el asunto

- Desarrollar criterios y procedimientos específicos
  - Denuncias contra el Management
  - Denuncias de fraude corporativo
  - Denuncias que involucren irregularidades contables
  - Denuncias de fraude a los Estados Contables
  - Denuncias con implicancias penales / regulatorias
  - Denuncias con implicancias para la reputación corporativa
  - Denuncias que involucren coimas o sobornos
  - Denuncias que afecten a la calidad del servicio/producto
  - Denuncias que impliquen deficiencias en el control interno potencialmente materiales

# Definiendo cuándo escalar el asunto (cont.)

- ¿Quién necesita estar en conocimiento?
  - ¿General Counsel?
  - ¿CFO?
  - ¿HR?
  - ¿CEO?
  - ¿Management de las Unidades de Negocio?
  - ¿Directorio o Comités?
  - ¿Auditores Externos?





# Logrando un proceso colaborativo

- Rol del Management / Directorio
  - Se necesita apoyo del Management pero independiente del control para garantizar la credibilidad
  - Nombrar a una persona como punto de contacto con el Management (el General Counsel en la mayoría de las investigaciones)
  - La supervisión del Directorio puede requerirse si el Management está potencialmente implicado
- Necesidad de contratar expertos en la materia
  - Contadores forenses necesarios para la mayoría de las investigaciones
  - General Counsel debe contratar el asesoramiento jurídico (proteger privilegio)
  - General Counsel debe dirigir las actividades de los expertos

# Logrando un proceso colaborativo (cont.)

- Para cada categoría, desarrollar liderazgos primarios y secundarios
  - Legales (General Counsel y abogados externos)
  - Compliance
  - Auditoría Interna
  - Seguridad
  - Recursos Humanos
  - Control Interno
  - Tecnología de la Información
  - Lideres Corporativos, Regionales, locales
  - Grupos regulatorios internos
  - Operaciones de Negocios

# Armando el equipo apropiado

- ¿Cuándo involucrar a los contadores forenses?
  - Irregularidades contables
  - Cuestiones con los Estados Contables o Informes Financieros
  - Recupero del dinero (Asset tracing)
  - Preservación de grandes volúmenes de información electrónica
  - Análisis complejos de datos estructurados y no estructurados
  - Implicaciones de los sistemas corporativos (TI/ERP)
  - Alcance internacional de la cuestión
  - Otro tipo de apoyo que necesiten los abogados

# Asuntos que involucren al Management

- Consideraciones especiales
  - Considere la posibilidad de disparar protocolos especiales de recolección de evidencias
  - Considere situaciones de licencias / suspensiones precaucionales
  - Considere los requisitos de presentación de informes externos
  - Considere la posibilidad de la participación de auditores de la empresa
  - Considere la supervisión de un comité especial de investigación cuando la independencia sea un tema

# Involucramiento de la Justicia

- Motivos para denunciar:
  - Por imposición de los códigos de ética;
  - Como mecanismo ejemplificador y fortalecer la moral;
  - Proteger el buen nombre de la compañía y mejorar el desempeño financiero;
  - Para recuperar activos perdidos (asset recovery)
- Motivos para no denunciar:
  - Miedo a las repercusiones negativas de sus proveedores y clientes;
  - No afectar la imagen empresarial (vulnerabilidad);
  - Evitar que las consecuencias procesales se vuelvan en contra/evitar que la responsabilidad trepe hasta la cúpula/matriz.
  - Se terminan firmando acuerdos privados, e incluso hasta se otorgan indemnizaciones (aunque algunas empresas despiden con causa).

# Pasos de una investigación interna

**Paso 1:** Definir el alcance de la Investigación

**Paso 2:** Preparar el plan de investigación

**Paso 3:** Preservar / Analizar Datos y Documentos

**Paso 4:** Conducir entrevistas

**Paso 5:** Preparar el Informe Final



# Paso 1: Definir el alcance de la Investigación

- Es crucial definir el alcance adecuado desde el principio de la investigación, para que resulte eficiente y eficaz
- Factores que definen
  - Cuestiones concretas / denuncias se investigan
  - Destinatarios inmediatos y potenciales de los resultados de la investigación
  - Necesidad de un experto en la materia
  - Alcance de la participación del Corporativo
  - Período de tiempo de las alegaciones
  - Identificación de las fuentes de potencial evidencia
  - Identificación de los testigos relevantes (de información y targets)

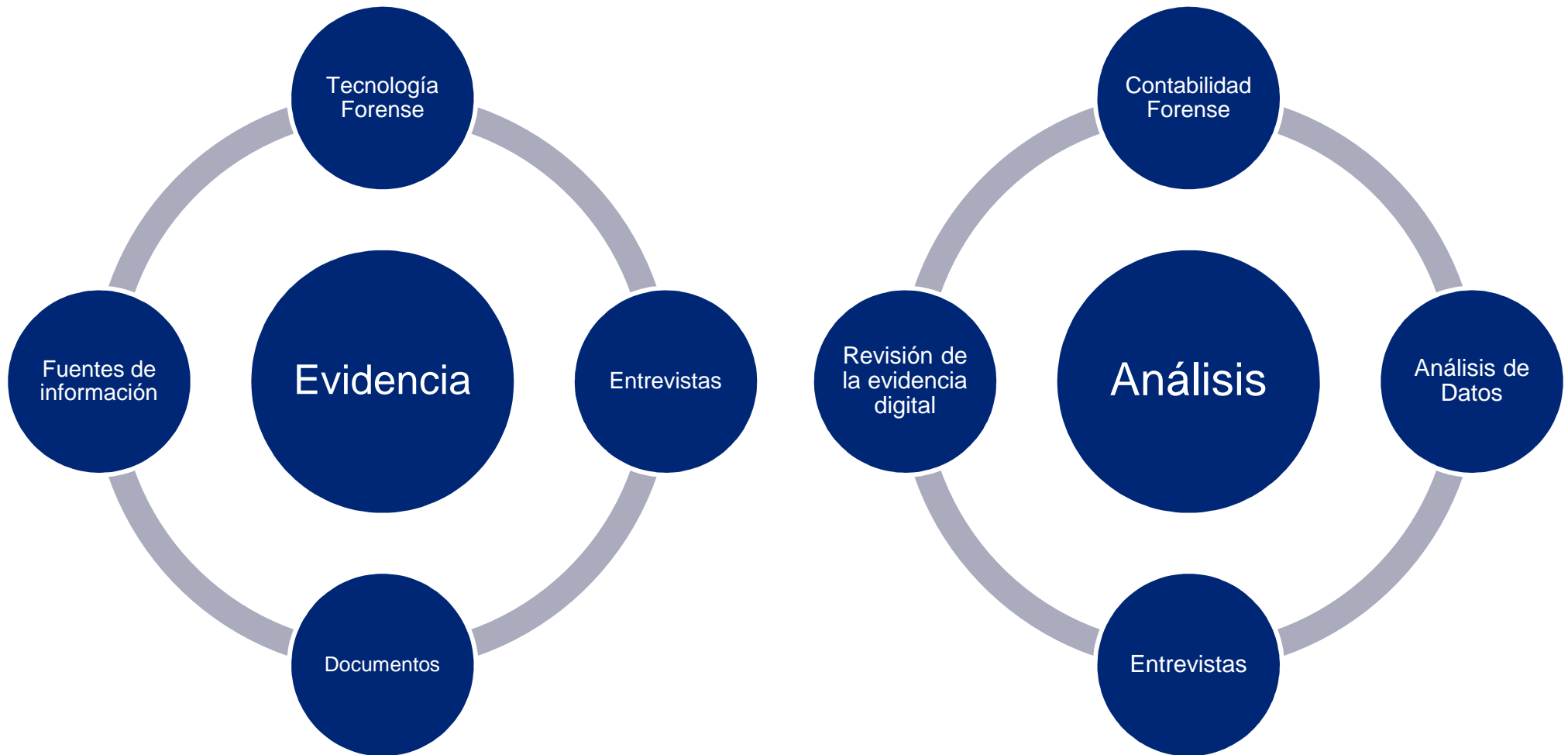
## Paso 2: Preparar el plan de investigación

- Revisión de la denuncia / hecho & alcance preliminar de la investigación
- Período de tiempo de los eventos a investigar
  - Preservar / analizar documentos
  - Entrevistar a testigos
  - Informe preliminar
- Deadline para el informe final





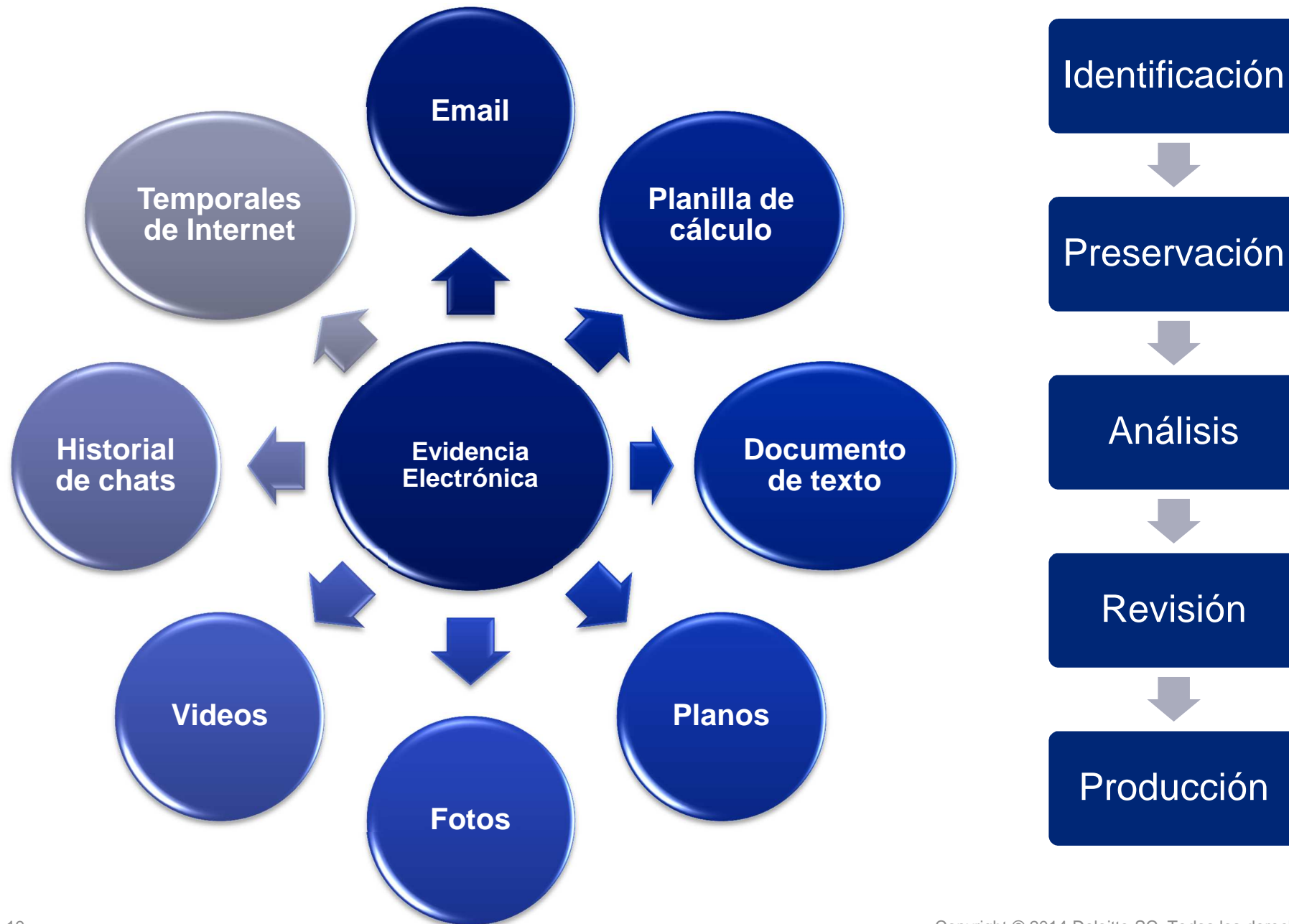
## Paso 2: Preparar el plan de investigación (Cont.)



## Paso 3: Preservar / Analizar Datos y Documentos

- Depende del alcance de la investigación y la participación de reguladores
- Preservar los documentos clave inmediatamente
  - Atender a los controles, políticas y procedimientos de la compañía
  - Memorandos o notas relativas a la denuncia
  - Denuncias anteriores
  - Contratos
  - Archivos de Personal
- Procedimiento con los Custodians identificados
  - Suspende las políticas habituales de destrucción de documentos
  - Considere la posibilidad de realizar imágenes simultáneas de dispositivos de testigos clave

# Computer Forensics – eDiscovery Services



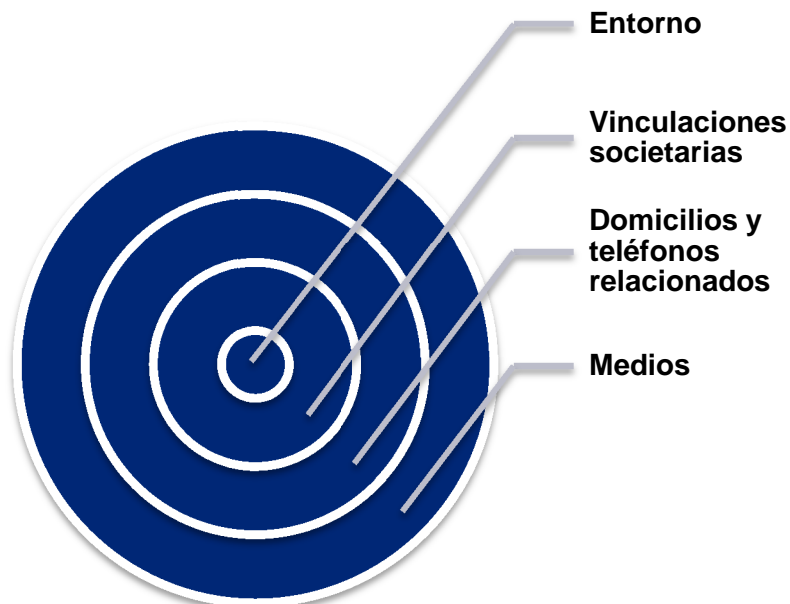
## Paso 3: Preservar / Analizar Datos y Documentos (cont.)

- Preservación de datos
  - Email
  - Discos rígidos
  - Laptops y computadoras de escritorio
  - Dispositivos móviles
  - Documentos físicos
  - Servidores locales y centrales
  - Considerar regulaciones de *Data Protection* de cada jurisdicción

## Paso 3: Preservar / Analizar Datos y Documentos (cont.)

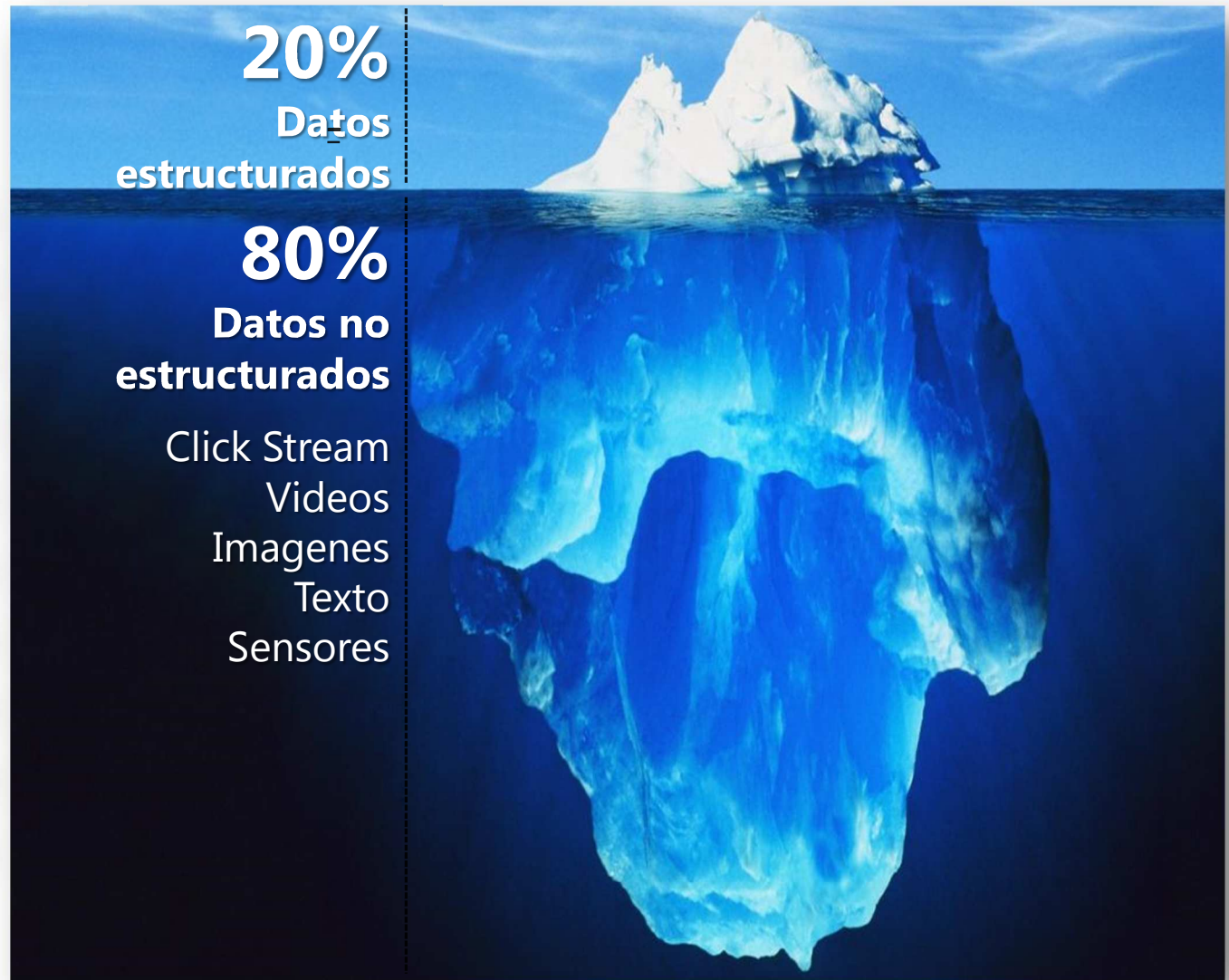
- Preservación de documentos
  - Designar a una persona de IT para coordinar los procedimientos
  - Considere contratar a un proveedor externo
- La revisión de documentos
  - Equilibrio entre costo y minuciosidad
  - Considere contratar externos para revisiones a gran escala
- Documentar los procesos de recopilación y revisión de documentos
  - Formular parámetros y criterios de búsqueda adecuados
  - Involucrar a los reguladores, de ser necesario

# Business Intelligence

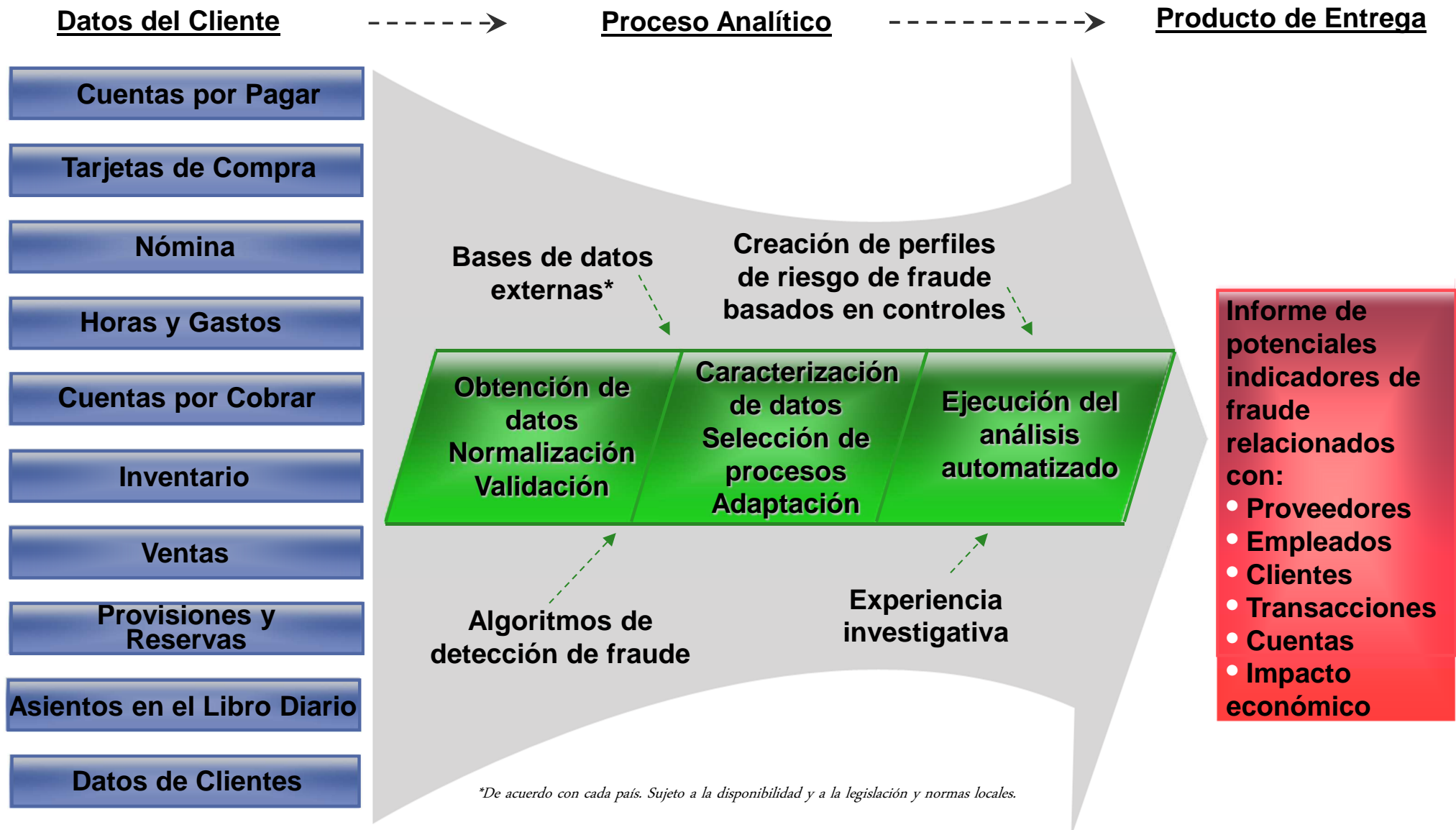


# Big Data – Análisis Proactivo de Datos

**Big Data** representa las tendencias, tecnologías y el potencial de las organizaciones para obtener **información valiosa** a partir de grandes cantidades de **datos estructurados, no estructurados y de movimiento rápido**.



# Big Data – Análisis Proactivo de Datos





## Paso 4: Conducir entrevistas

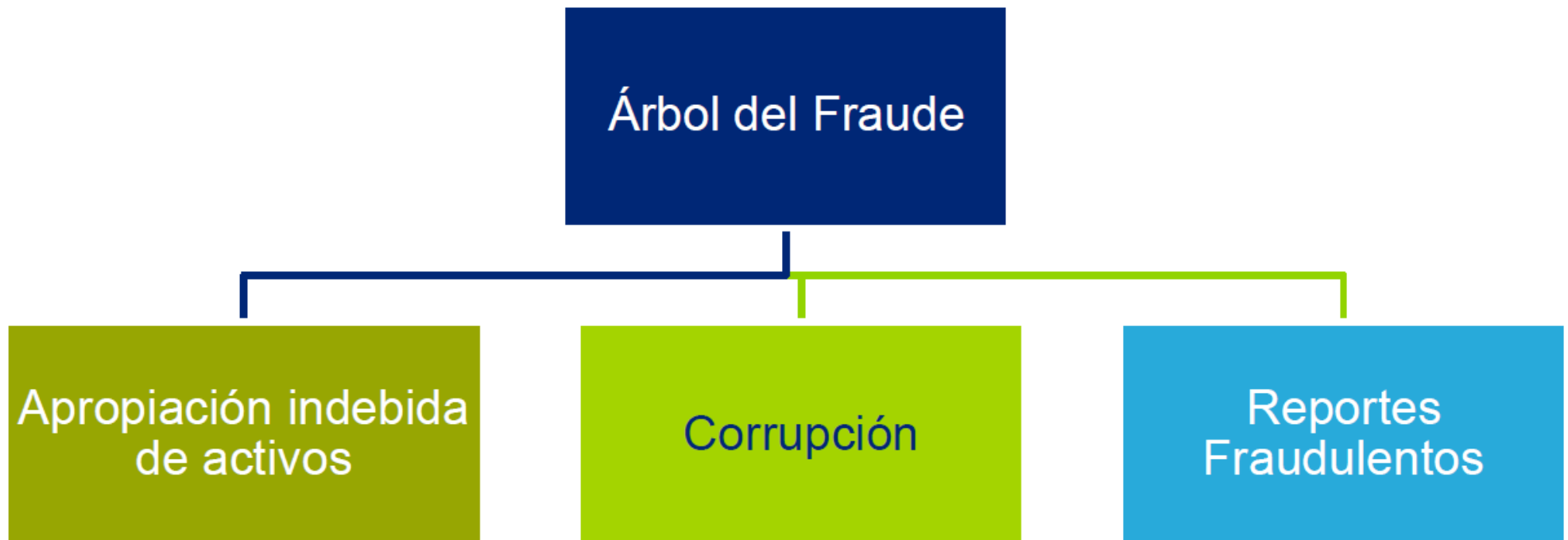
- Planificacación y desarrollo de la entrevista
  - Explicar el propósito
  - Desarrolle el cuestionario
  - Agote la memoria del entrevistado antes de pasar a los documentos
- Determine el orden de los entrevistados
  - Testigos internos informativos (pueden definir / redefinir el alcance)
  - Testigos externos informativos (e.g., auditores externos o proveedores)
  - Testigos internos targets (target primario al final)
- Entrevistas de a dos
  - Toma de notas precisas
  - Segundo entrevistador como testigo

## Paso 5: Preparar el Informe Final



- Forma del reporte
  - Un informe escrito no siempre es necesario o aconsejable
  - Una presentación en PowerPoint o informe oral reduce el riesgo
- Contenido del informe escrito o la presentación
  - Sólo los hallazgos / observaciones (basados en hechos)
  - Considere incluir recomendaciones
  - Identificar el incumplimiento de políticas y procedimientos establecidos
- Las medidas correctivas resultantes de la investigación deben ser documentadas (por ejemplo, las decisiones sobre el personal o cambios de políticas)

# Tipologías según la ACFE



Fuente: Reporte a las Naciones 2014, ACFE

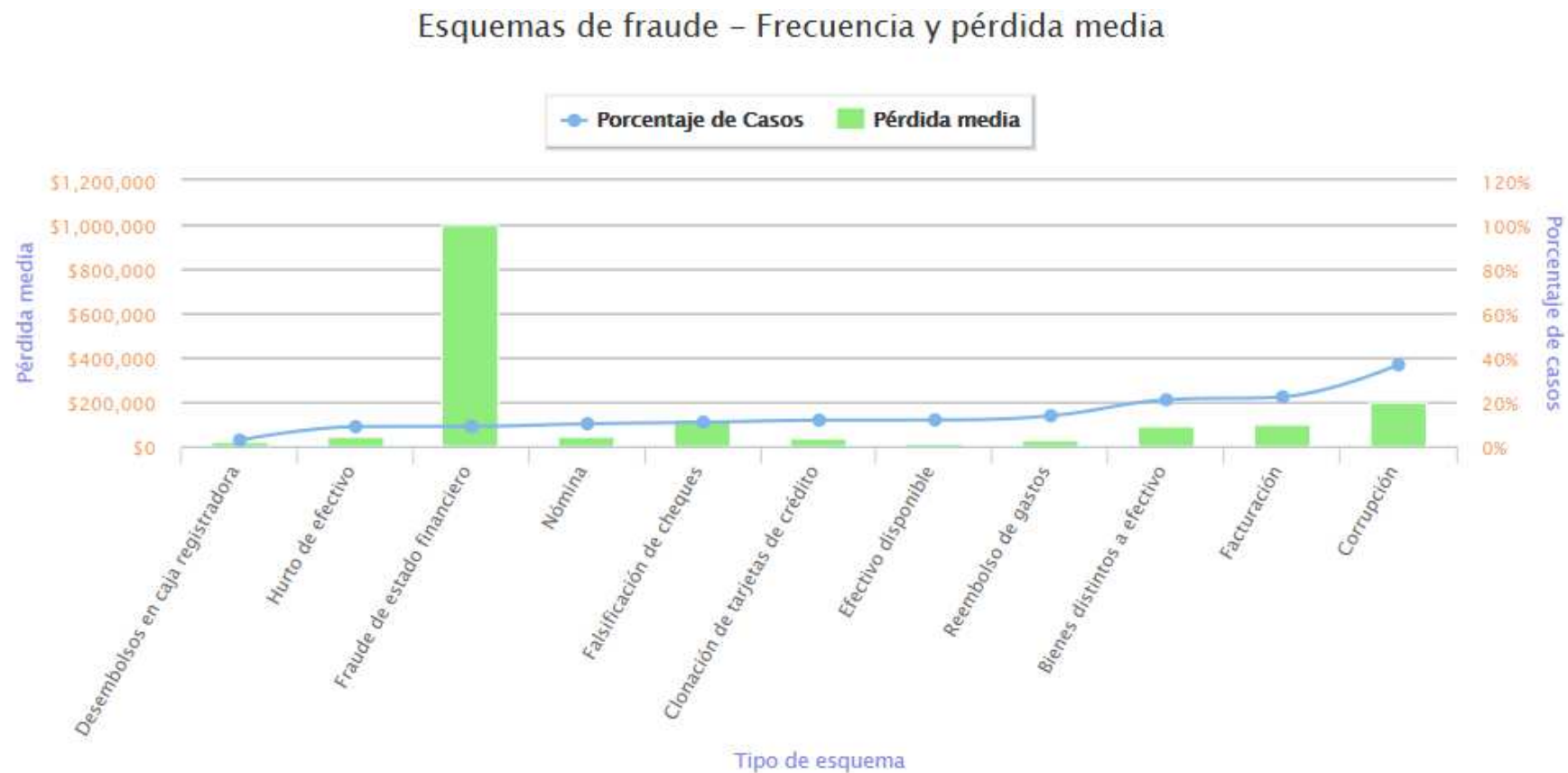
# Tipologías según la ACFE

Industry/ Scheme	Banking and Financial Services	Government and Public Administration	Manufacturing	Health Care	Education	Retail	Insurance	Oil and Gas	Transportation and Warehousing	Services (Other)	Construction	Religious, Charitable or Social Services
Cases	244	141	116	100	80	77	62	49	48	45	43	40
Billing	5.7%	19.1%	22.4%	29.0%	33.8%	10.4%	17.7%	24.5%	33.3%	28.9%	34.9%	32.5%
Cash Larceny	13.1%	10.6%	6.0%	12.0%	6.3%	15.6%	6.5%	2.0%	2.1%	11.1%	14.0%	7.5%
Cash on Hand	18.9%	12.1%	7.8%	16.0%	16.3%	22.1%	1.6%	2.0%	10.4%	11.1%	7.0%	12.5%
Check Tampering	5.7%	5.7%	7.8%	21.0%	10.0%	7.8%	4.8%	4.1%	20.8%	17.8%	27.9%	35.0%
Corruption	37.3%	36.2%	54.3%	37.0%	36.3%	22.1%	33.9%	57.1%	29.2%	35.6%	46.5%	30.0%
Expense Reimbursements	4.1%	12.8%	7.8%	23.0%	31.3%	3.9%	4.8%	14.3%	14.6%	17.8%	27.9%	32.5%
Financial Statement Fraud	10.2%	5.0%	13.8%	8.0%	10.0%	6.5%	3.2%	12.2%	10.4%	6.7%	11.6%	7.5%
Non-Cash	13.1%	17.7%	34.5%	12.0%	12.5%	33.8%	12.9%	16.3%	33.3%	17.8%	20.9%	15.0%
Payroll	5.3%	15.6%	8.6%	15.0%	16.3%	5.2%	8.1%	6.1%	16.7%	6.7%	18.6%	20.0%
Register Disbursements	2.5%	0.7%	2.6%	3.0%	5.0%	13.0%	0.0%	0.0%	4.2%	6.7%	2.3%	2.5%
Skimming	5.7%	11.3%	4.3%	18.0%	20.0%	18.2%	22.6%	2.0%	6.3%	33.3%	7.0%	12.5%

Fuente: Reporte a las Naciones 2014, ACFE

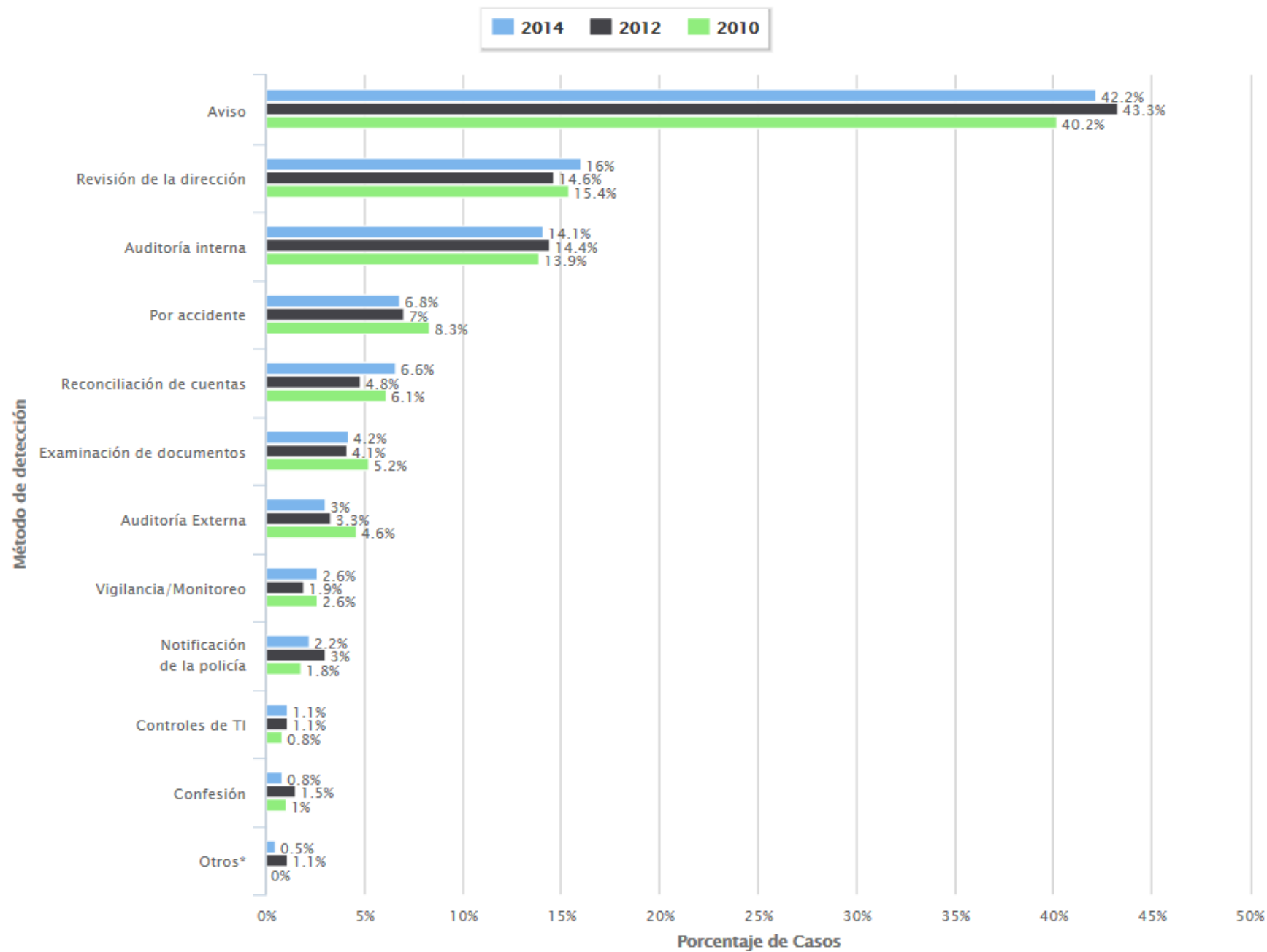


# Tipologías según la ACFE



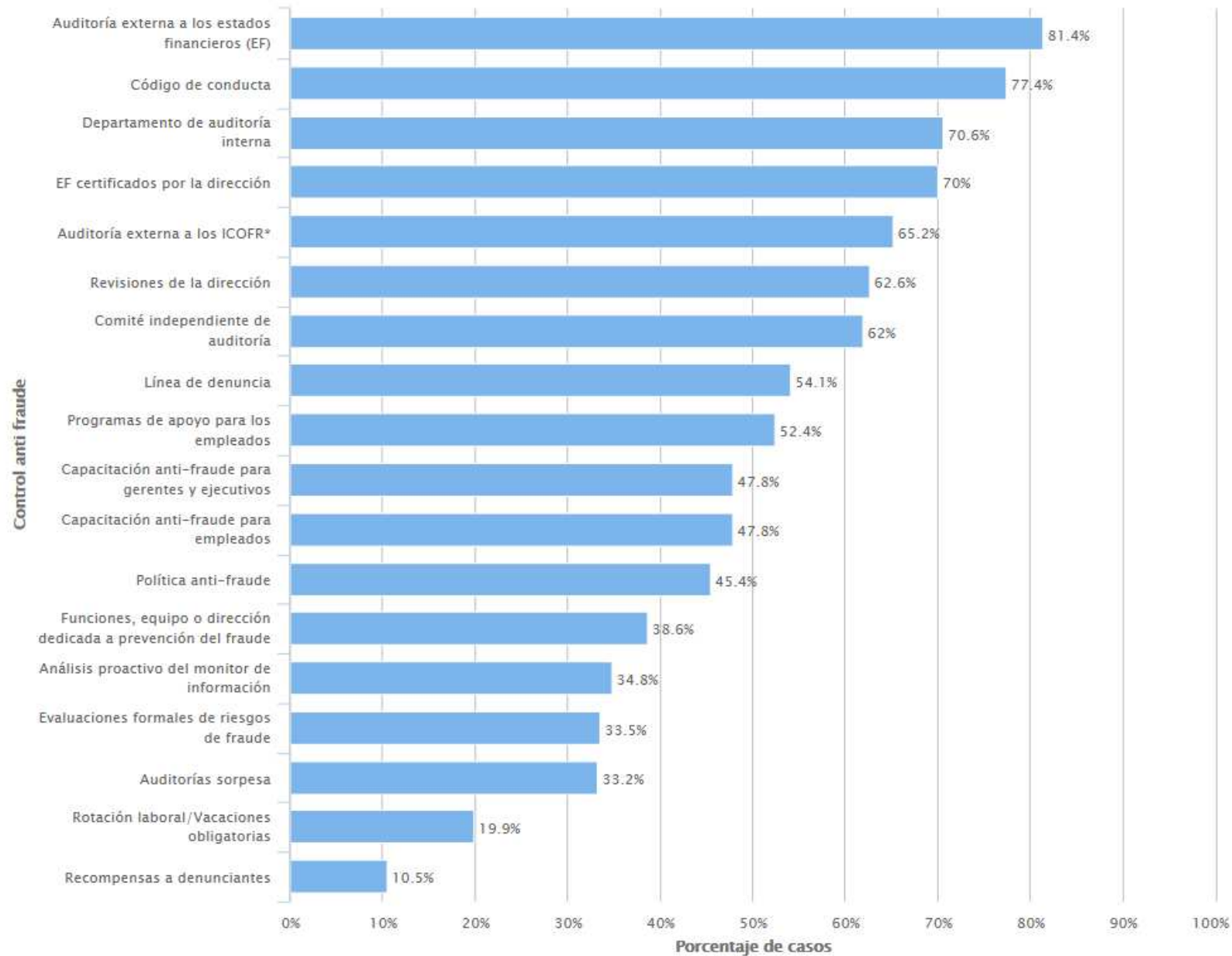
Fuente: Reporte a las Naciones 2014, ACFE

## Detección inicial del fraude ocupacional



Fuente: Reporte a las Naciones 2014, ACFE

## Frecuencia de los controles anti-fraude



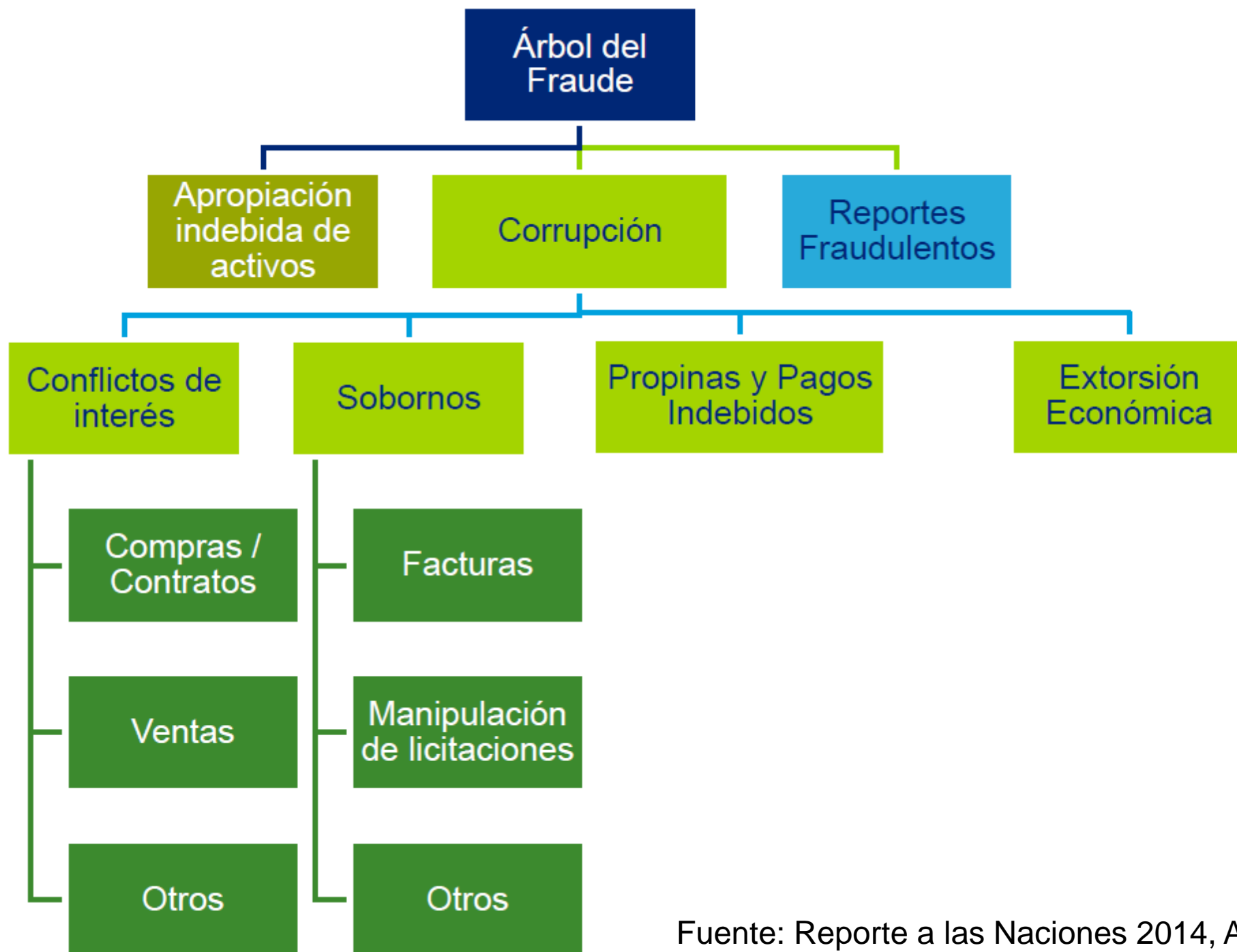
Fuente: Reporte a las Naciones 2014, ACFE



# Corrupción y sobornos

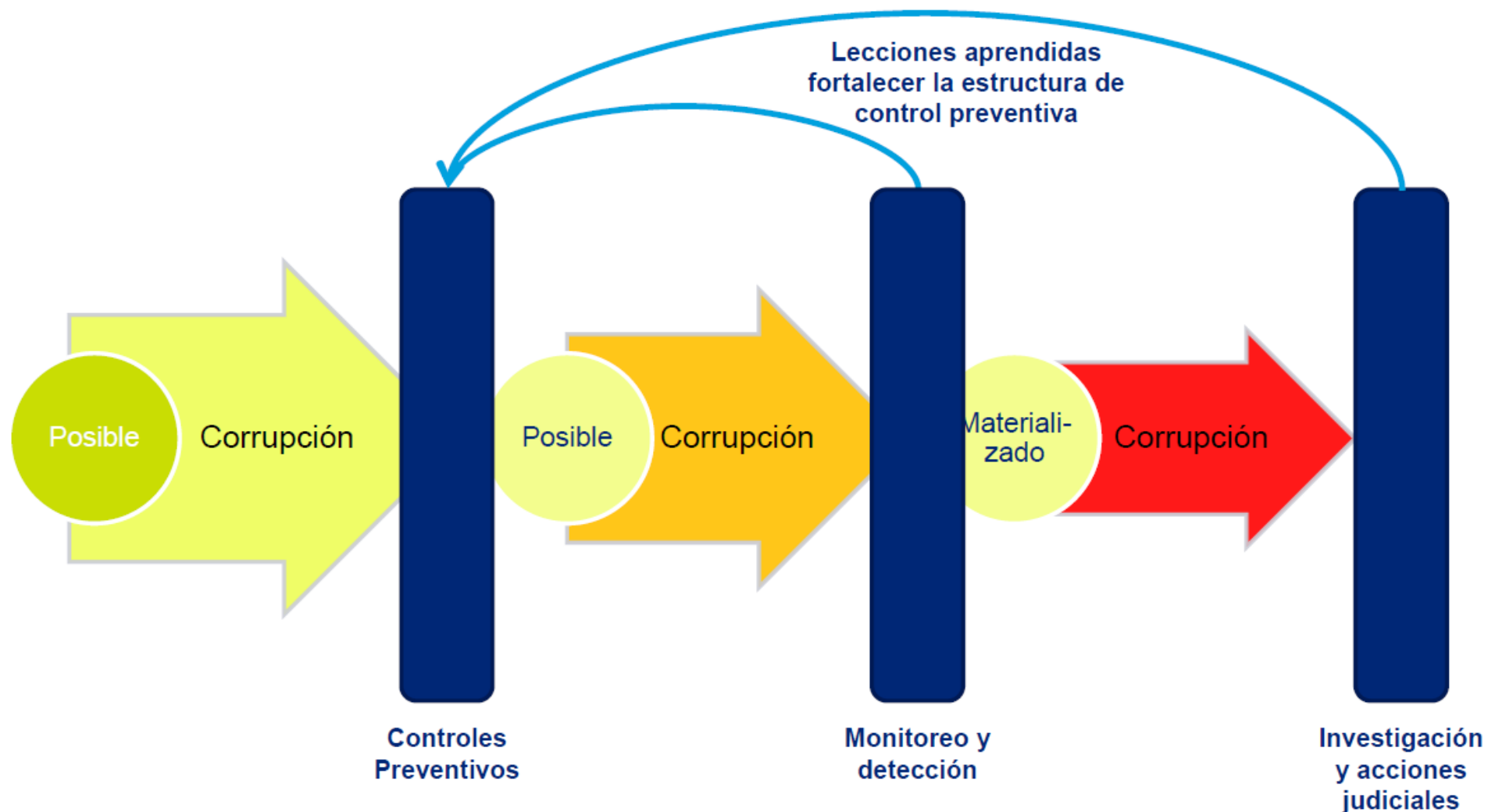






Fuente: Reporte a las Naciones 2014, ACFE

# Gestionando el riesgo de fraude y corrupción



Fuente: The IIA, Internal Auditing & Fraud

Siempre debe comenzar una investigación con:

- a)Asesoramiento legal sobre los riesgos
- b)Soporte de un auditor forense
- c)Con la finalidad en mente
- d)Con una entrevista formal a los potenciales defraudadores
- e)Con un procedimientos sorpresivo para asegurar la evidencia

Seleccione las dos acciones que considere prioritarias al inicio de una investigación:

- a) Detener la conducta irregular
- b) Identificar a los responsables
- c) Recuperar el dinero malversado
- d) Entrevistar a los testigos
- e) Entrevistar a los potenciales defraudadores

Cuál de las siguientes no debería ser una “finalidad”

- a) Prevenir mayores pérdidas
- b) Deshacerse de un empleado infiel o un proveedor corrupto
- c) Detener el fraude cuando no pueda identificarse al defraudador
- d) Realizar la denuncia penal y esperar al inicio de la investigación criminal
- e) Detener la colusión entre empleados y proveedores

Un viernes a la tarde previo a un feriado puente, qué debería evitarse por todos los medios:

- Ir al “after-office” con los compañeros de la oficina
- Entrevistar a un potencial defraudador
- Planificar una nueva investigación
- Entrevistar al denunciante
- Asegurar la evidencia disponible

El investigador a cargo del caso deberá asegurar que:

- a) El equipo está trabajando full time hasta la solución del caso
- b) Toda nueva evidencia pasa por su escritorio y es revisada
- c) No se toman entrevistas sin su aprobación
- d) Toda la evidencia ha sido completamente documentada previo a las entrevistas
- e) Toda la evidencia ha sido asegurada previo a las entrevistas

La diferencia entre “inteligencia” y “evidencia” es (hay dos correctas):

- a) No hay diferencia, depende de cómo se use la información
- b) La inteligencia es innata, la evidencia tiene que ser descubierta
- c) La inteligencia puede ser evidencia, pero la evidencia no puede ser inteligencia
- d) La inteligencia puede no ser parte de la evidencia, pero la evidencia puede ser parte de la inteligencia
- e) La inteligencia son las comunicaciones mientras que la evidencia refiere a los documentos físicos



Cuando se obtiene la evidencia deben seguirse los mismos estándares necesarios para su uso en una causa judicial, debido a:

- a) Es un requerimiento del debido proceso
- b) Es la manera más simple de obtener evidencia
- c) Será válida si posteriormente se requiere su presentación judicial
- d) Es lo que espera su abogado
- e) Puede utilizar la misma evidencia tanto para el despido con causa como para la denuncia penal

Cuál de las siguientes afirmaciones es falsa:

- a) Para que esté segura, la evidencia debe resguardarse en su propio escritorio o archivo, bajo llave
- b) La evidencia original siempre es mejor
- c) Los documentos originales deben protegerse introduciéndolos en bolsas plásticas o similares.
- d) Las imágenes electrónicas de discos rígidos no son evidencias válidas
- e) En términos de evidencia, lo que abunda no daña
- f) El tráfico de email sólo puede utilizarse como evidencia con la previa autorización del remitente.

Las entrevistas deben documentarse formalmente. Cuál de las siguientes prácticas es aceptable y cuál no?

- a) Utilizar micrófonos y una grabadora analógica
- b) Utilizar una grabadora digital
- c) Escribir las notas de la entrevista junto al testigo
- d) Tomar la entrevista telefónicamente
- e) Entrevistar al empleado/proveedor y grabar la conversación secretamente
- f) Entrevistar al empleado/proveedor con un colega tomando notas
- g) Enviar por correo electrónico las notas al entrevistado y solicitar su confirmación sobre el contenido

¿Cuál de las siguientes habilidades son indispensables para un analista?

- a) Habilidad para entender los números y facilidad para trabajar con ellos
- b) Habilidad para utilizar software especializado (IDEA, ACL, i2, etc.)
- c) Habilidad técnica para extraer datos de los ERP
- d) Instinto para detectar fraudes
- e) Habilidad para aprender cómo un investigador persigue el fraude
- f) Todas las anteriores
- g) Alguna de las anteriores (identificar)
- h) Ninguna de las anteriores

Cuando entreviste a un potencial sospechoso, ¿qué no debería hacerse?

- a) Formular preguntas directas
- b) Formular una pregunta que el entrevistado no pueda responder
- c) Formular una pregunta cuya respuesta Ud. desconoce
- d) Formular una pregunta cuya respuesta Ud. ya conoce

Existen dos principios básicos en toda entrevista de investigación. ¿Cuáles son?

¿En qué ocasión se puede abandonar el segundo principio para lograr éxito en el primero?

- a) Cuando esté buscando respuestas cortas sobre hechos básicos
- b) Cuando confronte a testigos hostiles
- c) Cuando esté tratando de construir rapport con el testigo
- d) Cuando el testigo acaba de confesar el hecho

# ¿Qué deberá conocer con anterioridad a la entrevista?

- a) Los testimonios previos y la evidencia relevante relacionada con el testigo
- b) Su propio estilo entrevistador y potenciales debilidades
- c) Cómo Ud. reacciona bajo presión
- d) Las respuestas a las preguntas que va a formular (tanto como sea posible)
- e) El resultado esperado de la entrevista
- f) Todos los anteriores
- g) Sólo (1) y (5)
- h) Sólo (2) y (3)

¿Qué debe hacer si el entrevistado responde con silencio a una pregunta que Ud. ha formulado?

- a) Repetir la pregunta en caso que el entrevistado no le haya escuchado
- b) Pasar a la siguiente pregunta
- c) Disculparse por una posible confusión y empezar de nuevo
- d) Aguardar en silencio para ver qué pasa



Si un entrevistado hostil se presenta acompañado de un colega o representante sindical

¿Qué debe dejar claro al inicio de la entrevista?

¿Qué debe asegurar durante la entrevista?

Si un entrevistado le miente, ¿Cuáles son las tres acciones que debería realizar?

- a) Pase a la siguiente pregunta después de anotar las respuesta falsa detalladamente
- b) Explore la respuesta con mayor detalle
- c) Vuelva a la pregunta con tantas vías como pueda
- d) Verifique veracidad del testigo mediante el lenguaje corporal y verbal
- e) Busque una forma elegante para concluir la entrevista
- f) Ignore la respuesta sin tomar nota

¿Qué debe hacer si un testigo decide confesar el hecho?

- a) Suspenda la entrevista de inmediato
- b) Continúe con la entrevista, registre la confesión y obtenga la firma del entrevistado
- c) Suspenda la entrevista y re-agéndela para cuando el entrevistado pueda tener un representante sindical/legal que le asista

Cuando comunique a los empleados sobre la ocurrencia de la irregularidad, qué no debería explicar, bajo ninguna circunstancia:

- a) Cómo se disparó la investigación
- b) Cómo se seleccionó al equipo de investigación
- c) El detalle sobre cómo fue cometido el hecho
- d) Cuánto fue robado y cuánto pudo recuperarse

# ¿Preguntas?



Información adicional:

Raúl Saccani  
Socio a cargo de Forensic & Dispute  
Services de LATCO  
Perón 646 Piso 7mo., CABA  
Teléfono: 4320-2778  
Email: [rsaccani@deloitte.com](mailto:rsaccani@deloitte.com)

**About Deloitte**

As used in this document, "Deloitte" means Deloitte LLP and its subsidiaries. Please see [www.deloitte.com/us/about](http://www.deloitte.com/us/about) for a detailed description of the legal structure of Deloitte LLP and its subsidiaries. Certain services may not be available to attest clients under the rules and regulations of public accounting.

Copyright © 2014 Deloitte SC. All rights reserved.