

# Política antifraude

Alianza por la  
Solidaridad

**act:onaid**

# ÍNDICE

---

1. NECESIDAD DE LA POLÍTICA

2. PROPUESTA DE POLÍTICA  
ANTIFRAUDE

3. COMUNICACIÓN INTERNA

4. PROCEDIMIENTOS DE INVESTIGACIÓN  
Y DENUNCIA

5. TRATAMIENTO DE LOS CONFLICTOS  
DE INTERÉS

6. RÉGIMEN SANCIONADOR Y  
DISCIPLINARIO.

ANEXO I: Tipos de fraude

ANEXO II: Revisión crítica de la política  
actual

# 1. NECESIDAD DE LA POLÍTICA

---

Si el fraude corporativo en cualquier organización altera los valores éticos y perjudica sus resultados económicos, en el caso de las instituciones sin fines de lucro y dedicadas a tareas altruistas como la cooperación para el desarrollo o la ayuda humanitaria atenta contra un elemento básico de su acción y su lugar en la sociedad: su credibilidad.

El fraude está instalado en la sociedad y está en constante crecimiento por lo que constituye un verdadero riesgo al que hay que hacer frente, como lo han demostrado los recientes escándalos financieros de grandes corporaciones. Consecuentemente, se debe afrontar mediante una actitud decidida, anticipándose a los hechos y no reaccionando una vez perpetrados los mismos.

Consciente de lo anterior, Alianza por la Solidaridad se propone definir su política en este campo, completando las normas de control ya existentes y los resultados y recomendaciones de las auditorías externas e internas, en busca de un tratamiento sistemático de todas las áreas de actuación.

Entendemos por fraude cualquier acto u omisión concebido para perjudicar a otros, con el resultado de que la víctima sufre una pérdida y/o el causante obtiene una ganancia.

Históricamente la mayoría de los fraudes importantes se han producido como resultado de una colusión entre algunos directivos y empleados de menor rango. Se trata de un hecho ilícito basado en relaciones humanas, cuyo elemento fundamental es el engaño o habilidad de persuasión de los defraudadores.

Para hacer frente al fraude es preciso establecer un programa de actuación por parte del Patronato a partir de un documento de política antifraude que exprese lo que se desea conseguir. Asimismo, la entidad debe evaluar periódicamente la exposición al riesgo de fraude. La política antifraude debe contemplar tres elementos: prevención, detección e investigación.

La política antifraude debe abarcar las distintas etapas de una acción ilícita y poner el énfasis en dos de los elementos de un sistema de estas características: las normas particulares que se deben generar y las actividades de control de cumplimiento de tales normas.

Entre los requisitos del sistema de gestión para la prevención del fraude hay que tener en cuenta los siguientes:

- La conveniencia de establecer un código de ética, que debe comunicarse y difundirse a toda la organización.
- La creación de una Comisión Antifraude cuya responsabilidad sea la investigación y verificación del cumplimiento de las políticas de la institución, dedicada al examen sistemático o ad hoc de las prácticas observadas por personas u órganos de la institución. Este órgano debe depender del Patronato y estar segregado del Equipo Directivo.
- El establecimiento de un programa de cumplimiento de las políticas y normas establecidas y su seguimiento.
- La documentación de las denuncias de actividades prohibidas. Debe establecerse un modelo para el registro de los incidentes que surjan en este campo.
- La protección debida al denunciante y la protección contra denuncias falsas.

Es importante ser conscientes de que la normativa de prevención del fraude no puede por sí misma garantizar la inexistencia de situaciones o hechos perjudiciales para la institución. Su efectividad será función de la definición del tono moral y la transmisión de una cultura ética, que reflejen el interés de la organización y de los individuos que la integran.

La instrumentación y funcionamiento del sistema dependen de una adecuada definición de los "valores", basados en lo que se considera correcto y no limitados a la legalidad de un acto, de manera tal que orienten la adecuada toma de decisiones. Todo ello, apoyado en una decisión inquebrantable proveniente de las más altas instancias de la organización.

## **2. PROPUESTA DE POLÍTICA ANTIFRAUDE**

---

Los párrafos siguientes recogen un posible documento de definición de una política antifraude por parte de la Fundación, que debiera emanar del más alto órgano de la misma.

### **Antecedentes**

La presente política antifraude tiene por objeto impulsar y facilitar mecanismos de control que ayuden a prevenir y detectar eventuales fraudes. Este documento debe

servir de guía para la adopción de medidas organizativas y asignación de responsabilidades en este terreno.

### **Ámbito**

Esta política se aplicará a cualquier irregularidad real o presunta que afecte tanto a los trabajadores como a los directivos y patronos de la Fundación así como a cualquier persona o entidad que tenga relación con las actividades de Alianza por la Solidaridad.

Cualquier investigación de tales irregularidades se llevará a efecto con independencia de la antigüedad, posición o relación del afectado con Alianza por la Solidaridad.

### **Política**

El Equipo Directivo es responsable de la prevención y detección de fraudes, apropiaciones indebidas y otras irregularidades. Se define el fraude como cualquier acto u omisión intencionados, concebidos para perjudicar a otros, con el resultado de que la víctima sufre una pérdida o daño y/o el causante obtiene una ganancia. Todos los miembros del Equipo Directivo deben estar familiarizados con los tipos de actuaciones indebidas que pueden darse en su área de responsabilidad y mantenerse alertas ante ellas.

Todas las irregularidades que se detecten o presuman deben ponerse inmediatamente en conocimiento de la Comisión Antifraude, que coordinará las investigaciones con otras áreas, internas o externas a la organización y siempre con el pertinente asesoramiento jurídico

### **Actos que constituyen fraude**

Sin darle a la siguiente enumeración carácter excluyente, se entiende por fraude:

- Cualquier acto doloso o fraudulento.
- Apropiación indebida de dinero, fondos, títulos-valores, suministros o cualesquiera activos.
- Irregularidades en el manejo o información de dinero o transacciones financieras.
- Obtención de beneficios o ventajas como resultado de información privilegiada.
- Revelación de información confidencial a terceros.

- Revelación a otras personas de actividades de Alianza por la Solidaridad relacionadas con su seguridad, incluso las previstas pero no iniciadas.
- Aceptar o pedir cualquier cosa de valor material de suministradores, vendedores o proveedores de bienes o servicios a Alianza por la Solidaridad, salvo regalos inferiores en valor a 25€.
- Destrucción, eliminación o uso inadecuado de datos, muebles, enseres y equipos.
- Cualquier otra irregularidad similar o relacionada con las anteriores.

### **Otras irregularidades**

Aquellas que sólo afecten a la conducta moral, ética o convivencia deben ser tratadas por el Responsable departamental y el Área de Desarrollo de Personas. En casos dudosos debe consultarse con la Presidencia o el Equipo Directivo.

### **Responsabilidad en la investigación**

La Comisión Antifraude es la responsable de la investigación de todos los actos presuntamente fraudulentos definidos en este documento. Si la investigación concluye que esas actividades fraudulentas han ocurrido efectivamente, la Comisión Antifraude informará de ello a quien corresponda y, si resulta procedente, al Patronato.

La decisión de seguir la vía legal o contencioso-administrativa para una investigación independiente se hará con el debido asesoramiento jurídico y de acuerdo el Patronato, así como la toma de decisiones finales si se emprende esa vía.

### **Confidencialidad**

La Comisión Antifraude tratará toda la información recibida confidencialmente. Todo trabajador o directivo que sospeche la existencia de actividades fraudulentas o dolosas, lo comunicará inmediatamente la Comisión Antifraude y se abstendrá de intentar personalmente investigaciones o interrogatorios relacionados con ello.

Los resultados de las investigaciones no se revelarán o discutirán con nadie distinto de aquellos que tienen derecho legítimo a su conocimiento. Esto es de gran importancia para evitar daños en la reputación de personas de las que se sospecha pero finalmente resultan inocentes y asimismo para la protección de la entidad frente a posibles demandas.

## Facultades de los investigadores

Los miembros la Comisión Antifraude serán 3 patronos y tendrán:

- Acceso libre y sin restricciones a todos los registros, archivos y oficinas de la entidad, sean éstas en propiedad o arrendadas.
- La posibilidad de examinar, copiar, o quitar todo o parte del contenido de los expedientes, escritorios, despachos y otros elementos de archivo de la entidad sin conocimiento ni previo consentimiento de ningún individuo que pueda usar o custodiar de ellos, siempre que sea en el contexto de su investigación.
- Apoyo de personal administrativo a su libre elección.

## Informes

Debe ponerse extremo cuidado en la investigación de presuntas irregularidades en orden a evitar acusaciones erróneas o dar indebidas alertas de que hay una investigación en marcha.

Cualquier trabajador o directivo que descubra o sospeche actividad fraudulenta debe ponerse inmediatamente en contacto con la Comisión Antifraude. Tanto él como cualquier otro que actúe en ese sentido pueden permanecer anónimos. Todas las pesquisas relativas a la actividad investigada procedentes del individuo sospechoso, de su abogado o representante deben ser dirigidas por la Comisión Antifraude con el asesoramiento jurídico que proceda. No se informará sobre la marcha de la investigación. La respuesta adecuada ante cualquier pregunta será del tipo: "No estoy autorizado(a) a discutir ese tema". Bajo ninguna circunstancia se hará mención de términos tales como "denuncia", "delito", "fraude", "falsificación", "apropiación indebida" o cualquier otro término específico.

La persona que haga el informe debe tener cuidado de:

- No establecer contacto con el individuo sospechoso para aclarar hechos o pedir reparación de daños.
- No discutir sobre el caso, los hechos, las sospechas o alegaciones con nadie salvo que se lo pida expresamente el asesor jurídico o la Comisión Antifraude.

## Despido

Si como resultado de una investigación se recomienda el despido de un individuo, dicha recomendación será reconsiderada por el Departamento de Desarrollo de Personas, con el debido asesoramiento jurídico, antes de ser ejecutada. La Comisión Antifraude no está autorizada a despedir a un empleado. La decisión la debe tomar el responsable departamental. Si la Comisión Antifraude cree que la decisión de aquél no es la adecuada a la vista de los hechos, éstos deben ponerse en conocimiento del Equipo Directivo o el Patronato para que resuelva.

### **Administración**

El Patronato es responsable de la administración, revisión, interpretación y aplicación de esta política, que será reconsiderada anualmente y modificada si es necesario.

## **3. COMUNICACIÓN INTERNA**

---

La eficacia de la política antifraude no depende sólo de las medidas de control, investigación y disciplina que se adopten, sino que deben descansar sobre una base de convicción que alcance a todos los miembros de Alianza por la Solidaridad. Para asegurar este requisito es necesario que todas las personas afectadas (desde los patronos al último voluntario incorporado) estén familiarizadas con dicha política. Esto implica dar publicidad interna a los documentos definitorios de dicha política, incluyendo el código de ética que se establezca.

Esa información debiera formar parte también de la documentación básica que se entregue a cualquier persona que se incorpore a Alianza por la Solidaridad, como patrono, directivo, trabajador o voluntario.

## **4. PROCEDIMIENTOS DE INVESTIGACIÓN Y DENUNCIA**

---

Una de las tareas a emprender desde el punto de vista logístico es la de redactar un pequeño manual definiendo cómo emprender una investigación de fraude. Entre los temas que debe tratar dicho manual están los siguientes:

- Definición de lo que se considera prueba y los medios de establecerla
- Medidas a tomar cuando se descubre un fraude o sospecha del mismo



- Establecimiento de la verdad o falsedad de una denuncia
- Composición del equipo de investigación
- Modo de realizar las entrevistas precisas para la investigación
- Establecimiento de pruebas digitales
- Presentación de las pruebas, en su caso, ante los Tribunales.
- Medidas a adoptar cuando se ha demostrado la existencia de fraude

## 5. TRATAMIENTO DE LOS CONFLICTOS DE INTERÉS

---

Un conflicto de interés se da cuando un miembro del Patronato o del Equipo Directivo tiene un interés personal o particular que puede influenciarle a la hora de tomar una decisión dentro del desempeño de su cargo.

La forma en la que una organización asegura una resolución transparente, participativa y eficiente de estas cuestiones, afecta todos los aspectos de su actividad y es crítica a la hora de tomar buenas decisiones.

Las consecuencias más relevantes de la existencia y puesta en práctica de esta política será evitar posibles conflictos internos y asegurar la independencia del Patronato.

### **Cláusula de Conflicto de Intereses**

Los Patronos, el Equipo Directivo y cualquier persona afectada, en su caso, deberán abstenerse de asistir y de intervenir en las deliberaciones que afecten a asuntos en los que se hallen interesados y, muy particularmente, en todas las relativas a su reelección o cese.

Se procurará evitar las relaciones y operaciones comerciales entre la Fundación y los miembros del Patronato, Equipo Directivo o, en su caso, el personal con participación en la toma de decisiones. Cuando existan, deberán ser comunicadas al Patronato y deberán ser aprobadas por el mismo.

Los Patronos deberán comunicar al Patronato su participación en organizaciones que trabajen en el mismo sector de actividad. El Patronato será el encargado de evaluar este dato y juzgar si existe un conflicto de intereses que pueda llevar a recomendar el cese o baja del Patrono.

## **Procedimiento**

**1.- Comunicación:** La persona o personas que tengan conocimiento de la posible existencia de un conflicto de interés propio o de otro miembro de la entidad deberán ponerlo en conocimiento del Patronato aportando las pruebas o argumentos necesarios para verificar si existe o si podría parecer que existe dicho conflicto de interés.

**2.- Determinación de si existe o podría parecer que existe un conflicto de interés:** En reunión del Patronato o el Equipo Directivo (podría ser cualquier otro órgano existente o que se designe para estos casos) se expondrá el caso con todos los datos posible y se escuchará a la persona interesada. Posteriormente dicha persona abandonará la reunión y se discutirá y decidirá si se considera que existe o podría parecer que existe dicha situación de conflicto de interés.

**3.- Procedimiento a seguir:** Siempre en reunión de Patronato (o el órgano designado por la Fundación para las contrataciones, compras, o cualquier otro aspecto en el que ha surgido el conflicto de interés).

3.a. La persona interesada realizará una presentación exponiendo sus razones para la contratación o el acuerdo al que se pretende llegar. Posteriormente esta persona abandonará la reunión.

3.b. El representante del Equipo Directivo o el presidente del órgano en cuestión podrá convocar a la reunión una o varias personas desinteresadas para proponer alternativas a la transacción o contratación u opción presentada por la persona interesada.

3.c. Posteriormente la Comisión Antifraude deberá decidir si algunas de las alternativas propuestas puede ser igual o más beneficiosa que aquella que puede suponer un conflicto de interés.

3.d. Si ninguna de las alternativas propuestas mejora las condiciones de la presentada por la persona interesada se tendrá que decidir por mayoría de los miembros desinteresados si se sigue adelante con la contratación o acuerdo.

**4.- Incumplimiento de la política de Conflicto de Interés:**

4.a. Si la Comisión Antifraude tiene conocimiento de un posible incumplimiento de la política de conflicto de intereses deberá informar al miembro sobre las razones

para creer que se ha incumplido dicha política y permitir a la persona afectada que exponga su punto de vista sobre la situación.

4.b. Si, después de lo anterior, la Comisión Antifraude o comité designado decide que no se ha seguido el procedimiento adecuado o no se ha informado de un conflicto de interés, ya sea real o potencial, se tomarán las medidas adecuadas, pudiendo llegar a la expulsión de la persona del órgano correspondiente o incluso la pérdida de la condición de socio, en el caso de las asociaciones o federaciones.

## **6. RÉGIMEN SANCIONADOR Y DISCIPLINARIO**

---

Después de terminada la investigación, deben comunicarse los resultados al Patronato, y a los auditores tanto internos como externos. En algunos casos será necesario también comunicarlo a las autoridades pertinentes y a las compañías aseguradoras afectadas.

Para conservar las pruebas, mantener la confidencialidad o paliar los efectos puede ser necesario tomar algunas decisiones antes de terminar la investigación tales como la suspensión o reasignación de funciones de ciertos individuos o restringir el acceso a ciertos activos, todo ello asegurándose de que existe base sólida para tales actuaciones. Tales actuaciones deben ser proporcionadas, aplicadas consistentemente a todos los niveles, incluidos los altos directivos, y consultadas previamente con los responsables de las mismas. Es recomendable recabar asesoramiento jurídico cuando proceda.

Las acciones posibles comprenden:

- Persecución por vía criminal.
- Acción civil. Especialmente para recuperar fondos.
- Acción disciplinaria (cese, suspensión con o sin sueldo, degradación o apercibimiento,...)
- Reclamación al seguro.
- Profundizar en la investigación para identificar casos similares.
- Replanteamiento del control de procesos para impedir o dificultar la repetición de los mismos casos.

- Tomar en cuenta las repercusiones de las medidas tomadas frente al público, los patrocinadores y socios, etc.

## ANEXO I: Tipos de fraude

Aunque no todos los tipos de fraude amenazan por igual a todas las organizaciones, es preciso considerar un espectro amplio antes de realizar una revisión crítica de la política antifraude implícita en los sistemas de control interno actuales. A continuación se propone una lista detallada que pueda ser utilizada en la citada revisión:

### 1. Manipulación intencionada de los estados financieros:

#### 1.1. Información inadecuada de ingresos

##### 1.1.1. Ingresos ficticios

##### 1.1.2. Contabilización prematura de ingresos

##### 1.1.3. Contabilización de ingresos y gastos a partir de contratos

#### 1.2. Información inadecuada de gastos

##### 1.2.1. Alteración en la periodificación de gastos

#### 1.3. Reflejo inadecuado de los importes del balance, incluidas las reservas

##### 1.3.1. Valoración inadecuada de los activos

###### 1.3.1.1. Existencias

###### 1.3.1.2. Cuentas a cobrar

##### 1.3.2. Clasificación inadecuada de activos

##### 1.3.3. Métodos inadecuados de amortización

##### 1.3.4. Ocultación de pasivos y gastos

###### 1.3.4.1. Omisión

###### 1.3.4.2. Devoluciones, descuentos, garantías

###### 1.3.4.3. Capitalización de gastos

##### 1.3.5. Desgloses inadecuadamente mejorados o enmascarados

###### 1.3.5.1. Omisión de pasivos

###### 1.3.5.2. Hechos posteriores

###### 1.3.5.3. Transacciones con entidades asociadas

###### 1.3.5.4. Cambios de criterio contable

###### 1.3.5.5. Transacciones mal periodificadas

- 1.3.6. Ocultación de apropiaciones indebidas de activos
- 1.3.7. Ocultación de ingresos y gastos no autorizados
- 1.3.8. Ocultación de adquisiciones, ventas y usos no autorizados de activos
- 2. Apropiación indebida o malversación
  - 2.1. Activos tangibles
    - 2.1.1. Robo de efectivo
      - 2.1.1.1. Manipulación de los registros de ventas
      - 2.1.1.2. Procedimientos de recaudación
      - 2.1.1.3. Ventas infravaloradas
      - 2.1.1.4. Robo de cheques recibidos
      - 2.1.1.5. Cambio de moneda
      - 2.1.1.6. Anotaciones falsas en la cuenta de ventas
      - 2.1.1.7. Sobrevaloración de existencias
      - 2.1.1.8. Robo de efectivo de la caja
      - 2.1.1.9. Depósitos en tránsito
    - 2.1.2. Desembolsos fraudulentos
      - 2.1.2.1. Devoluciones falsas
      - 2.1.2.2. Anulaciones falsas
      - 2.1.2.3. Pequeños desembolsos
      - 2.1.2.4. Falsificación de cheques
      - 2.1.2.5. Sistemas de facturación
      - 2.1.2.6. Compras personales con fondos de la entidad
      - 2.1.2.7. Devolución de mercancía con efectivo
    - 2.1.3. Reembolso de gastos
      - 2.1.3.1. Gastos mal especificados
      - 2.1.3.2. Gastos sobrevalorados
      - 2.1.3.3. Gastos ficticios
    - 2.1.4. Préstamos

- 2.1.4.1. Préstamos a prestatarios inexistentes
- 2.1.4.2. Fianzas duplicadas
- 2.1.4.3. Información falsa de solicitudes
- 2.1.5. Bienes inmuebles
  - 2.1.5.1. Valor de tasación
  - 2.1.5.2. Tasación fraudulenta
- 2.1.6. Transferencias electrónicas
  - 2.1.6.1. Contraseñas
  - 2.1.6.2. Autorizaciones falsificadas
  - 2.1.6.3. Transferencias no autorizadas
  - 2.1.6.4. Cajeros automáticos
- 2.1.7. Fraude en cheques y tarjetas de crédito
  - 2.1.7.1. Cheques falsificados
  - 2.1.7.2. Robo de cheques
  - 2.1.7.3. Órdenes de cancelación de pagos
  - 2.1.7.4. Tarjetas de crédito no autorizadas o perdidas
  - 2.1.7.5. Robo del correo
- 2.1.8. Existencias
  - 2.1.8.1. Uso indebido de existencias
  - 2.1.8.2. Robo de existencias
  - 2.1.8.3. Falsificación de compras y albaranes
  - 2.1.8.4. Expediciones falsas
  - 2.1.8.5. Ocultación de las disminuciones de existencias
- 2.1.9. Clientes
- 2.1.10. Vendedores
  - 2.1.10.1. Negocio por su cuenta
- 3. Corrupción
  - 3.1. Sobornos

- 3.1.1. Empresas
- 3.1.2. Individuos privados
- 3.1.3. Funcionarios
- 3.2. Malversaciones o desfalcos
  - 3.2.1. Falsas anotaciones en cuenta
  - 3.2.2. Disposiciones no autorizadas
  - 3.2.3. Desembolsos no autorizados
  - 3.2.4. Pago de gastos personales con fondos bancarios