



OECD International Academy for Tax Crime Investigation

Managing Financial Investigations



Gestión de investigaciones financieras

OCDE - Programa virtual
octubre 2023



OECD International Academy for Tax Crime Investigation

Managing Financial Investigations



**Jason Rauh,
Operations Manager**

**Criminal Investigations Division, Western Region
Canada Revenue Agency (CRA)**

Agenda

PARTE I: Importancia de la gestión de las investigaciones financieras

PARTE II: Gestión de las investigaciones penales de mayor relevancia

1. Metodología de Gestión de Casos Importantes (GCI)
2. Modelo de GCI
3. Plan operativo para casos importantes
4. Comunicación con los actores relevantes
5. Liderazgo

PARTE III: Herramientas de gestión de casos

PARTE I:

Importancia de la gestión de las investigaciones financieras

¿Por qué es importante la gestión de casos?

El trabajo de los investigadores, supervisores y científicos forenses más dedicados, competentes y motivados puede verse **frustrado ante la falta de sistemas eficaces de gestión de casos y de sistemas que garanticen la comunicación y la cooperación** entre los organismos encargados de hacer cumplir la ley.

Uno de los conceptos clave del sistema de gestión de casos es la necesidad de que existan **técnicas estandarizadas de investigación** —es decir, que en todas y cada una de las investigaciones importantes se apliquen los mismos métodos y procedimientos— porque uno nunca sabe qué investigaciones **pueden estar relacionadas más adelante.** (Informe Campbell)

Responsabilidades de la persona a cargo del caso

- Responsabilidades del programa
 - Gestión de casos activos
- Responsabilidades en materia de rendimiento
 - Reconocimiento de logros y abordar problemas de rendimiento
- Responsabilidades organizativas
 - Cumplimiento de la estrategia empresarial

Aspectos que el responsable del caso debería tener en cuenta

- Presupuestos financieros
 - Horas extraordinarias
 - Viajes y desplazamientos
 - Necesidades de equipamiento
- Formación
 - Cursos formales y formación informal
 - Intercambio de conocimientos
- Planes de personal
 - Gestión del talento
 - Contratación de especialistas

Debate en grupo

Como responsable, ¿por qué es importante para su organización gestionar eficazmente las investigaciones financieras?



Consideraciones específicas de cada caso

1. Selección de casos
2. Asignación de casos
3. Planificación de casos y aprobación de avances

Selección de casos

La decisión de investigar penalmente un expediente

Adoptar un enfoque estratégico basado en el riesgo para seleccionar los expedientes y centrarse en los casos más graves. Examinar todas las fuentes de información y, si la información justifica una investigación más profunda, el expediente se asigna a una de las seis oficinas regionales.

1. Mandato del programa
2. Priorización y normas nacionales
3. Sectores relevantes

Priorización y normas nacionales

- Seguir determinadas directrices y fijar y acatar plazos
- Centrarse en los casos óptimos para garantizar una resolución oportuna:
 - Años para ultimarlo
 - Planes para ultimarlo
 - Centrarse en los aspectos problemáticos más que en el panorama completo de incumplimientos

Asignación de casos

- Enfoque de un solo investigador vs. Enfoque de un equipo de investigadores
- Gestión de los recursos financieros
- Asignación de recursos humanos
- Prioridad / grado de complejidad
- Consideraciones sobre la Gestión de Casos Importantes

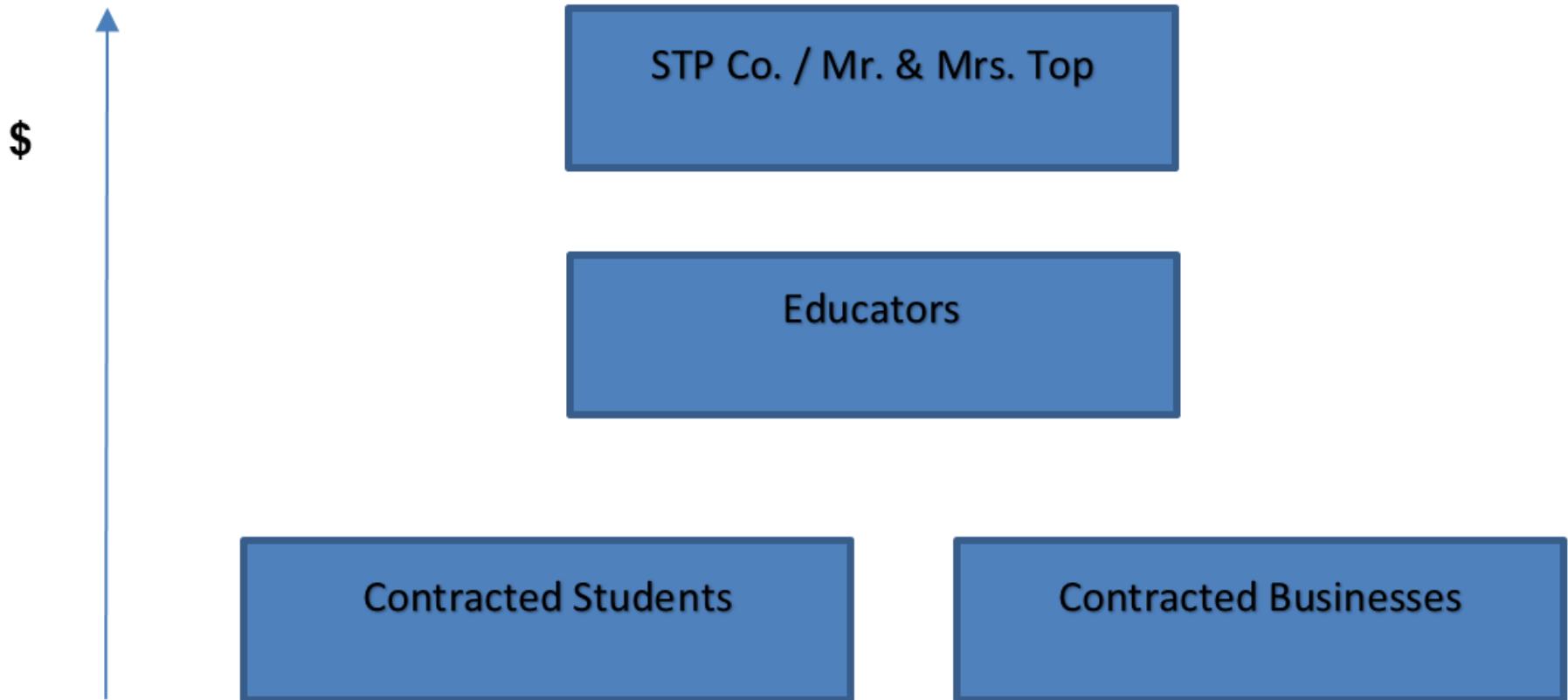
Caso práctico - Parte I

- Shiny Tax Protestor Company (en lo sucesivo, «STP Co.») opera un negocio de formación en materia fiscal que promueve el incumplimiento de la Ley del Impuesto sobre la Renta y la Ley del Impuesto Especial (IVA).

STP Co.

- Estudiantes
 - Pagan al «formador» el 7% de sus ingresos brutos durante 24 meses.
- Empresas inscritas
 - Retienen durante 24 meses el 7% del salario de aquellos empleados que sean alumnos de STP Co.
 - Remiten al formador, en nombre del alumno, ese 7% más el 3% de los ingresos de este último.

STP Co.



Caso práctico - Informe

Debate sobre los aspectos relevantes de este caso

- Posibles delitos, posibles sospechosos, pruebas y otras consideraciones

Debate sobre aspectos relacionados con la asignación del caso

- ¿A quién asignarías este caso?
 - ¿A un investigador o a un equipo de investigadores?
- ¿Qué cualidades o características te gustaría que tuvieran los investigadores de este caso?
- ¿Alguna otra observación?

Recapitulemos

¿Por qué es importante la gestión de las investigaciones financieras?

- Responsabilidades y aspectos a tener en cuenta por el responsable del caso
 - Programa, rendimiento y aspectos organizativos
- Consideraciones específicas de cada caso
 - Selección, asignación, planificación y aprobación

PARTE II:

Gestión de las investigaciones penales de mayor relevancia

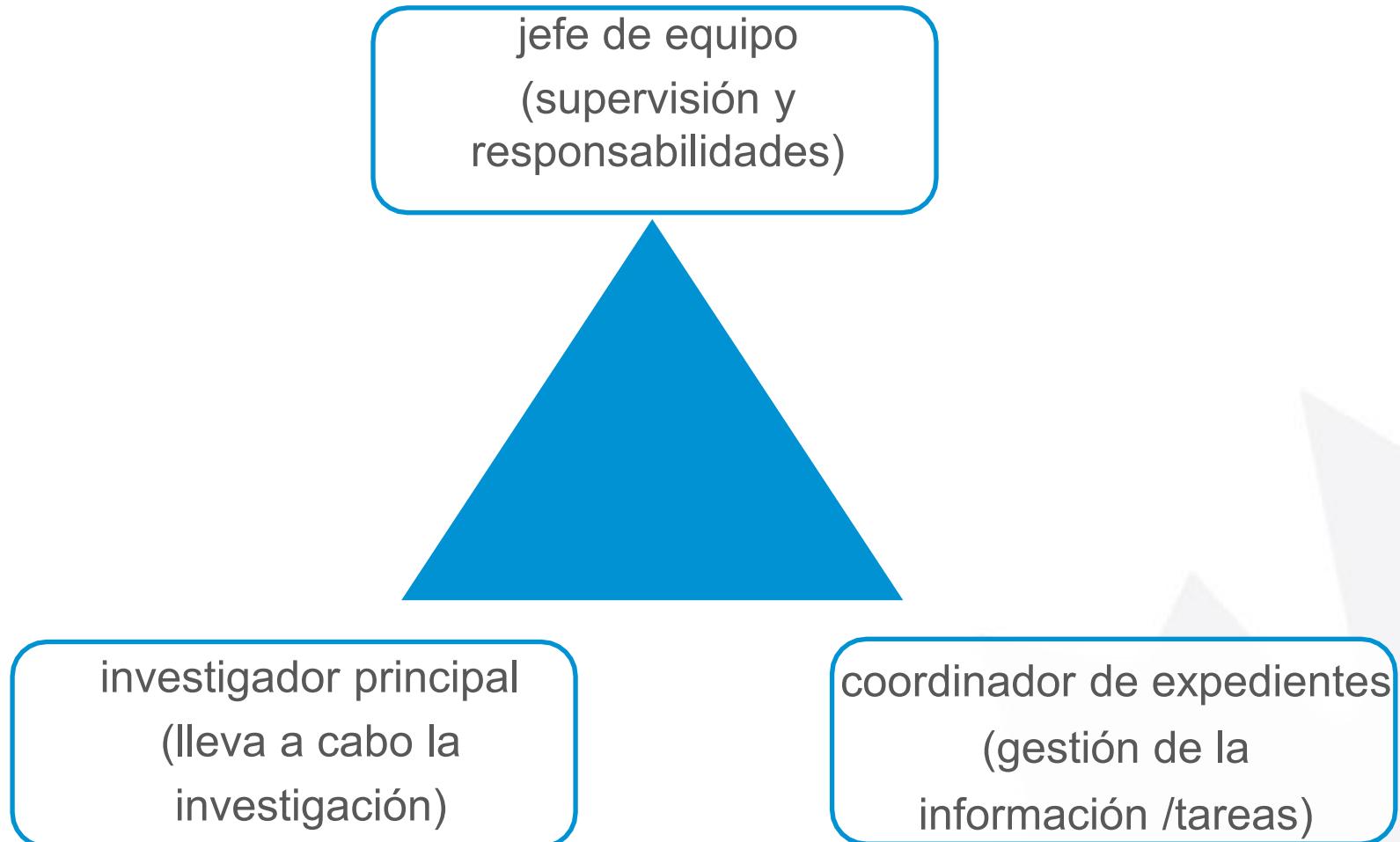
Gestión de Casos Importantes (GCI)

La GCI es un método para gestionar investigaciones complejas de gran envergadura, y debe incluir:

- Estructura y responsabilidades
- Metas y objetivos claramente definidos
- Dirección del caso y asignación de tareas específicas
- Técnicas de investigación adecuadas
- Intercambio y gestión de la información
- Plan operativo
- Plan de actuación procesal
- Presupuesto / plan de utilización de recursos



Estructura triangular de mando



Jefe de equipo

- Flexible y realista con las metas / objetivos
- Capaz de (re)asignar tareas y recursos
- Dispuesto y capaz de tomar decisiones difíciles en relación con la investigación
- Supervisa y es responsable del caso
- Actúa de enlace con la alta dirección y la Fiscalía

Investigador principal

- Conoce el caso a fondo
- Debe estar asignado al caso a tiempo completo
- Debe estar preparado para testificar sobre el curso de la investigación
- Debe trabajar con otros investigadores en el caso, cuando sea necesario

Coordinador de expedientes

- Garantiza la existencia de un sistema fiable de gestión de la documentación del caso
- Se encarga de la gestión de la información en su sentido más estricto de seguimiento y gestión de todas las tareas
- Lleva un registro preciso de documentos, pruebas y testigos
- Responsable general de los requisitos de revelación de información



Modelo de Gestión de Casos Importantes

- El responsable del caso asume la responsabilidad general sobre el caso y supervisa a un equipo de entre tres y cinco investigadores.
- A cada investigador del equipo se le asignan tareas y responsabilidades, que el jefe del equipo se encarga de supervisar.

Características del Modelo de Gestión de Casos Importantes

- Funciones claramente estructuradas para cada miembro del equipo (adecuación de las competencias a las tareas).
- Un sistema organizado de registro de tareas e informes que permita tener una visión general del caso y llevar un control de las tareas.
- Reuniones periódicas del equipo para asegurarse de que todos conocen los objetivos, avances y plazos del caso.
- Consulta temprana con la Fiscalía para desarrollar un sistema de gestión de expedientes que pueda integrarse fácilmente en un paquete de divulgación/pruebas.

Equipo de investigación de casos importantes

Responsable del caso

- Supervisar
- Obtener recursos humanos y financieros
- Mantener relaciones con terceros
- Actuar de enlace con la alta dirección
- Controlar la velocidad, el ritmo y la dirección
- Desarrollar estrategias/objetivos operativos
- Definir y delegar las tareas
- Organizar reuniones informativas sobre la investigación
- Elaborar informes de procesamiento e informes internos



Investigador

- Interrogatorios
- Coordinación de búsquedas
- Obtención de autorizaciones judiciales
- Identificación/descarte de sospechosos
- Investigación

Investigador / coordinador de expedientes

- Gestionar materiales e información
- Gestionar pruebas / la divulgación de información
- Gestionar tareas
- Levantar acta de las reuniones informativas
- Gestionar/coordinar las tareas

Investigador / analista

- Análisis Investigación
- Soporte de datos

Debate en grupo

¿Qué retos plantea la gestión de un caso complejo?



Características de un caso importante

- Ingente volumen de pruebas, incluidas pruebas digitales
- Tramas complejas
- Cuestiones de competencia entre jurisdicciones
- Flujos monetarios complejos
- Cuestiones jurídicas
- Cuestiones de divulgación de información
- Numerosos acusados y testigos potenciales
- Transacciones internacionales y práctica de pruebas en el extranjero

Características de un caso importante (continuación)

- Ingente volumen de pruebas, en particular, digitales
 - Tendencia a la incautación de grandes cantidades de pruebas digitales
- Tramas complejas
 - Disidentes fiscales
 - Trama carrusel (régimen del IVA)
 - Fraude en materia de inmigración
 - Fraude en el mercado de capitales

Características de un caso importante (continuación)

- Cuestiones de competencia entre jurisdicciones
 - Rendición de cuentas en otras jurisdicciones
- Flujos monetarios complejos
 - Transacciones extraterritoriales
 - Múltiples estructuras societarias
 - Sistemas financieros irregulares

Características de un caso importante (continuación)

- Cuestiones jurídicas
 - Límite máximo de duración de los procesos judiciales
 - Reglamentario vs. delictivo
 - Admisibilidad
- Cuestiones de divulgación de información
 - Divulgación electrónica

Características de un caso importante (continuación)

- Numerosos acusados y testigos potenciales
 - Casos de disidentes fiscales
 - Casos de fraude fiscal
- Transacciones internacionales y práctica de pruebas en el extranjero
 - Solicitudes internacionales
 - Mejor manera de recabar pruebas

Retos de la supervisión

- Ser flexible, pero centrándose en el concepto de caso más favorable
- Coordinación de tareas y gestión del tiempo
- Gestión eficaz de los recursos humanos
- Gestión eficaz de los recursos financieros
- Consulta con los diversos actores relevantes

Plan operativo para casos importantes

Se trata de un plan que integra tanto el **plan detallado de investigación** como el **plan de actuación procesal**. Incluye lo siguiente:

- Descripción del caso
- Resumen de la investigación
- Estructura propuesta
 - Investigaciones penales y Fiscalía
- Impacto financiero
- Plan de investigación detallado
- Presupuesto detallado
- Organigrama
- Plan de actuación procesal



Comunicación

Actores relevantes a nivel interno

- Asuntos de interés público
- Alta dirección

Actores relevantes a nivel externo

- Fuerzas y cuerpos de seguridad
- Fiscalía
- Gobierno
- Organismos de investigación internacionales asociados

Caso práctico - Parte II

- Gestión de los problemas de recursos
- Gestión del rendimiento

Caso práctico - Informe

Discutir la gestión de los recursos para resolver este caso a tiempo

- Recursos humanos, recursos financieros

Debatir la gestión del rendimiento del equipo

- Posibles problemas de A, B, C y D
- Posibles repercusiones en el caso y el equipo
- Medidas de dirección adecuadas

Principales factores de éxito de los responsables de casos

- 1. Gran capacidad de liderazgo**
2. Habilidades de gestión óptima de tareas, que orientan la realización de tareas de los miembros del equipo: delegación
3. Habilidades organizativas
4. Habilidades interpersonales
5. Habilidades de comunicación
6. Capacidad para trabajar en equipo
7. Experiencia y competencia en labores de investigación
8. Conocimiento de las investigaciones penales y de la ley



Consideraciones sobre la gestión Liderazgo y gestión del rendimiento

- Fijación de objetivos
- Seguimiento continuo
- Proporcionar información continua a los investigadores sobre sus avances y logros
- Reconocer los resultados y abordar los problemas de rendimiento



Consideraciones sobre la gestión

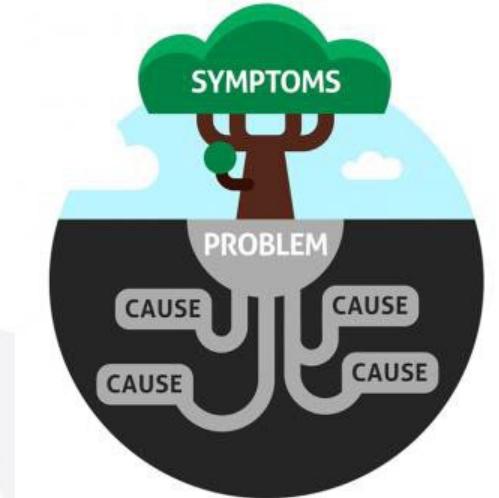
Reconocimiento de los logros

- Reconocimiento formal
 - Programas de concesión de reconocimientos
- Reconocimiento informal
 - Comentarios positivos (puntuales)
 - Pequeños detalles (por ejemplo, té, café...)
 - Premios informales a nivel de equipo
 - Curso de formación avanzada



Consideraciones sobre la gestión Problemas de rendimiento

- Causa(s)
 - Barreras ambientales vs. barreras individuales
 - Estructura, competencia o compromiso
 - Comportamiento no culpable (incapacidad) frente a comportamiento culpable (involuntariedad)
 - Limitaciones organizativas o de otro tipo



Debate en grupo

Recuerda a uno de tus responsables/jefes (antiguos o actuales), al que consideres un gran líder.

¿Qué hace de esta persona una gran líder? ¿Qué cualidades o características buscas en un líder?



Retos de liderazgo en un caso importante

- Garantizar que se dispone de las personas adecuadas para acometer el caso
- Garantizar que el líder o responsable del caso tiene las aptitudes necesarias para dirigir el equipo (es decir, conseguir que los miembros del equipo hagan algo que hay que hacer porque quieren hacerlo).
- Aceptar la diversidad de conocimientos, capacidades y habilidades de los demás
- Tolerancia frente a la diversidad de personalidades y estilos de los miembros del equipo
- Capacidad para tener una visión global
- Ser innovador a la par que práctico



PARTE III:

Herramientas de gestión de casos

Herramientas de gestión de casos

- Gestión electrónica de expedientes
- Digitalización
- Análisis forense digital
- Sala de vistas electrónica

Gestión de expedientes

-  01 Search Warrants
-  02 Production Orders
-  03 Foreign Requests (MLAT)
-  04 Seized Items
-  05 Produced Items
-  06 CRA Records
-  07 Public Records
-  08 Other Documents
-  09 Witnesses
-  10 Accused Statements
-  11 Auditor's File
-  12 Investigator's Analysis
-  13 Notes and Reports
-  14 Related Applications
-  15 Court Documents from PPSC
-  16 News Releases and Media Reports
-  17 Privileged Material
-  18 Disclosure Correspondence

Ejemplo de índice de expedientes

John Doe Disclosure Index.xlsx [Read-Only] - Excel

FILE HOME INSERT PAGE LAYOUT FORMULAS DATA REVIEW VIEW ACROBAT

D19 : X ✓ fx

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	04 SEIZED ITEMS								
3	LOCATOR #	ITEM	DESCRIPTION	PAGES	DATE	SEIZED BY	E/D	Remarks	
<i>*Can use format provided by Scanning Centre with modification* - see example</i>									
8	1	Seized Records from Search Location 1	Location: Personal Residence of Smith at 1233 4th Avenue						
9			Date: January 1, 2017						
12		Seized Paper Records							
13	S01-01-AAA-001		Tax documents for Smith dated for December 2012 - January 2013	44	2017-01-01	Andy Anderson			
15		Seized Electronic Records							
16	Report		Forensic Report for electronic evidence seized from computers at residence of Smith	22	2017-01-01	Sandy Sanderson			
19	2	Seized Records from Search Location 2	Location: Business Premises of Smith at 1233 5th Avenue						
20			Date: January 1, 2017						
23		Seized Paper Records							
24	S02-01-AAA-001		Corporation documents for Smith & Friends dated for July 2013	44	2017-01-01	Andy Anderson			
26		Seized Electronic Records							
27	Report		Forensic Report for electronic evidence seized from computers at business premises of Smith	22	2017-01-01	Sandy Sanderson			

Formulas | 01 Search Warrants | 02 Production Orders | 03 Foreign Requests (MLAT) | 04 Seized Items | 05 Produced Items | 06 CRA Records | 07 Pi ... | + | : | | |

Digitalización

- Centro nacional de digitalización vs. centro interno
- Copias auténticas certificadas
- Continuidad de los registros
- Software especializado - Extractos bancarios
- Cronología



Análisis forense digital

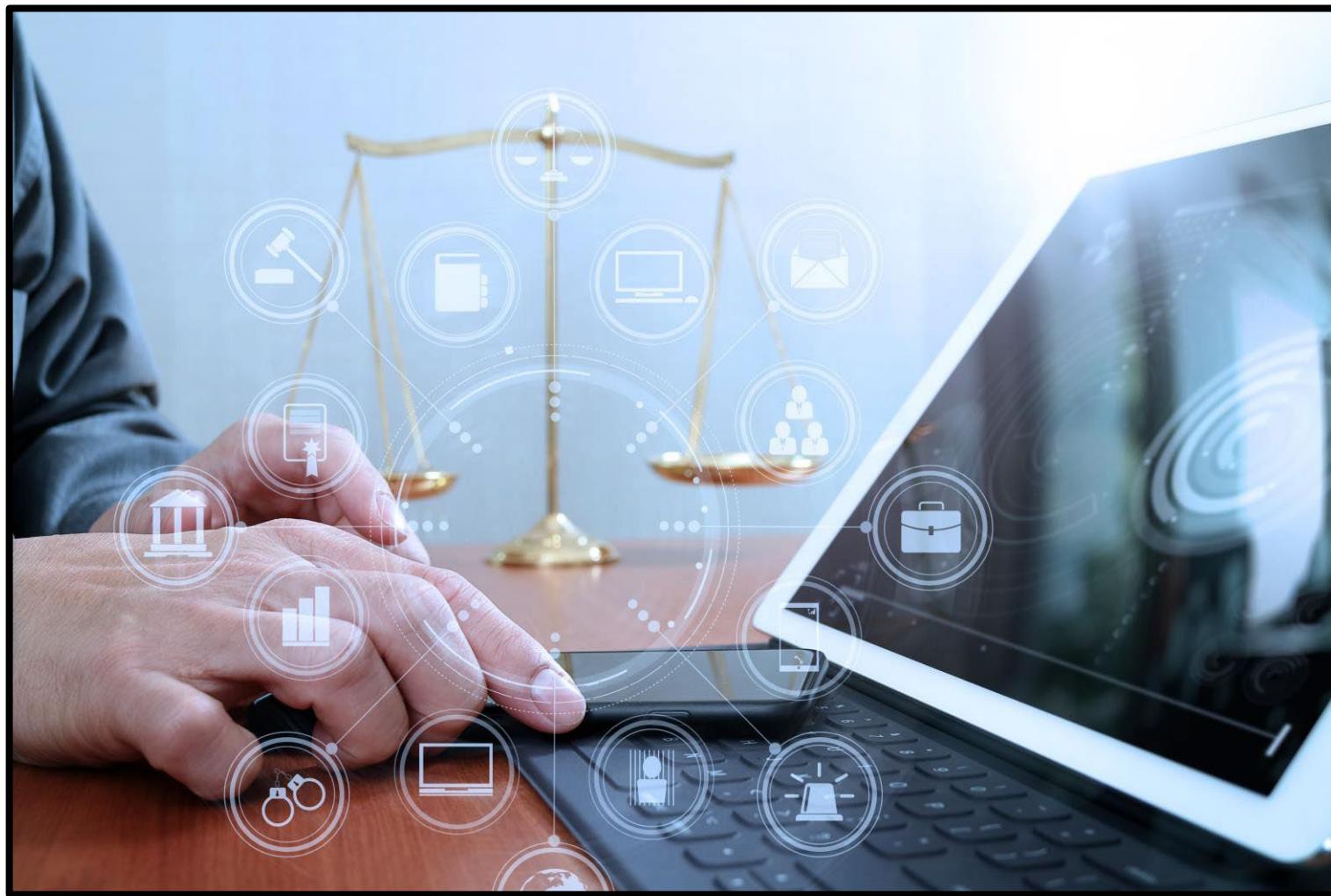
- Analistas informáticos forenses
 - ¿Quiénes son?
 - ¿A qué se dedican?
 - Antes de la búsqueda
 - Durante la búsqueda
 - Después de la búsqueda
- *Gatekeeper*
- Desafíos



Después de la búsqueda - Análisis forense digital



Sala de vistas electrónica



Recapitulemos

- Las fuerzas de seguridad utilizan la estructura triangular de mando para gestionar casos complejos.
- El modelo de Gestión de Casos Importantes (GCI) puede utilizarse para las investigaciones en materia fiscal.
- Para obtener resultados satisfactorios con la GCI, es fundamental contar con una sólida capacidad de liderazgo y funciones definidas.

Claves para gestionar con éxito las investigaciones financieras

Para que una investigación financiera pueda resistir el escrutinio de los tribunales es necesario un enfoque estructurado, una planificación cuidadosa, recursos adecuados, investigadores cualificados y contar con un gran líder.





OECD International Academy for Tax Crime Investigation

Managing Financial Investigations



¿Preguntas?



OECD International Academy for Tax Crime Investigation

Managing Financial Investigations



A large, colorful word cloud centered on the word "thank you" in various languages. The word "thank you" is the largest and most prominent word in the center, rendered in red. Surrounding it are numerous other words in different languages, each with a small image of a document or ledger page next to it. The languages include English, German, French, Spanish, Italian, Portuguese, Dutch, Polish, Russian, Chinese, Japanese, Korean, and others, all expressing the concept of gratitude.