



ASOCIACIÓN INTERNACIONAL PARA LA COOPERACIÓN EN
LA PREVENCIÓN DEL FRAUDE

Cómo construir una cultura antifraude: del discurso a la práctica

Luis Alfonso Soria Moya – 02/12/2025

~~LUNES~~
LAS MARTES CLASS DE ICPF
~~MÉRCOLES~~
~~JUEVES~~
~~VIERNES~~

Fecha: 02/12/2025

asociacionicpf.org

- 1. ¿Qué es el Fraude?***
- 2. El miedo NO construye cultura***
- 3. Radar de Micro-Alertas***
- 4. El Fraude no comienza con un Fraude***
- 5. Las 5 palancas prácticas de una cultura antifraude***
- 6. Herramientas antifraude para aplicar mañana***
- 7. Calidad y visibilidad del programa***
- 8. Gobierno y comunicación del programa***

¿Qué es el fraude?

ACFE (Association of Certified Fraud Examiners):

- **Fraude Interno:** El uso de la ocupación o empleo de uno para el enriquecimiento personal a través del mal uso deliberado o mala aplicación de los recursos o activos de la organización.
- **Cultura Antifraude:** La cultura antifraude es el conjunto de valores, normas, comportamientos y procedimientos que una organización o sociedad implementa para prevenir, detectar y combatir el fraude.



Las empresas pierden hasta el 7,7% de su facturación anual por fraude digital

Actualidad 25 NOV 2025


¿Fraude con vacas? Cómo miles de personas habrían perdido sus ahorros en Uruguay

El misterioso empresario que orquestó un fraude de US\$14.000 millones con criptomonedas "con la tortura y extorsión de sus trabajadores"



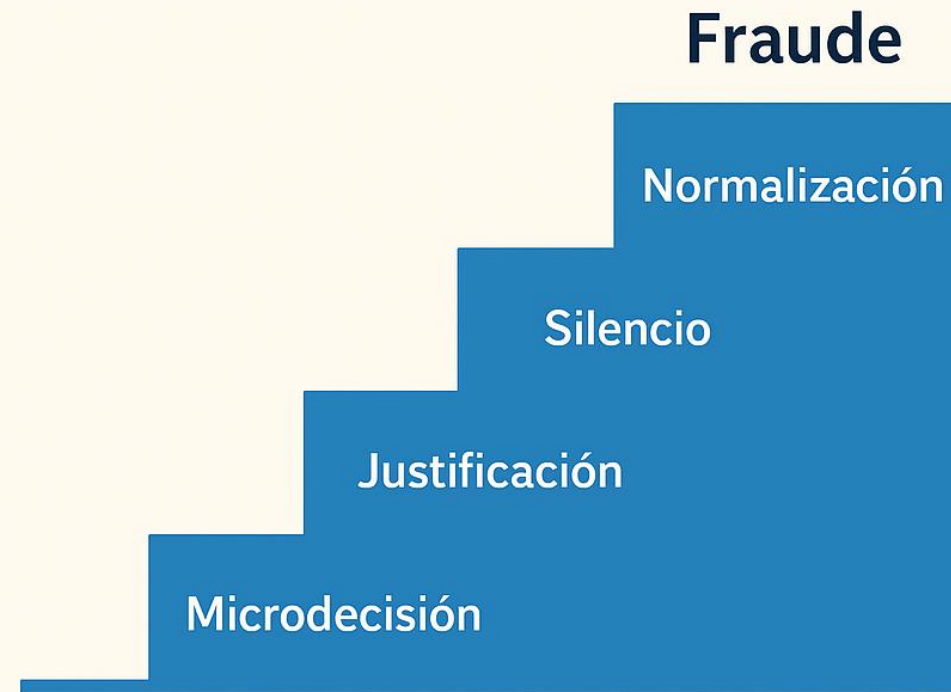
El Miedo NO Construye Cultura

Control (viejo enfoque)	Confianza (nuevo enfoque)
“Si incumples, te sancionamos.”	“Si dudas, te acompañamos.”
Formación obligatoria	Conversaciones significativas
Comunicación reactiva	Prevención temprana
Políticas extensas	Mensajes claros y humanos
Cultura del miedo	Cultura del propósito





El fraude no empieza con un fraude



Pequeñas grietas → grandes fugas

Radars de Micro-alertas

⚠️ Lenguaje peligroso

- “Hazlo así y ya está.”
- “No lo pongas por correo.”
- “Esto siempre se ha hecho así.”

⚠️ Atajos operativos

- Saltos de proceso “por rapidez”.
- Registros incompletos.
- Ajustes manuales repetidos.

⚠️ Silencios anómalos

- La gente deja de preguntar.
- No se reportan errores conocidos.



⚠️ Justificaciones frecuentes

- “Es que el KPI...”
- “Todos lo hacen.”
- “Es una excepción.”

⚠️ Acumulación de pequeñas bajas conductas

- Pequeñas desviaciones toleradas.
- Falta de trazabilidad.
- Cambios sin aprobación formal.

La cultura no se predica: se practica



Coherencia

Lo que decimos
y lo que hacemos
van en línea



Ejemplo

Los líderes
modelan la
conducta



Conversación

Se habla del ries-
go antes de que
el silencio lo oculte



Las 5 palancas prácticas

1. Simplificar el mensaje

Hablar de fraude en lenguaje humano, no técnico.

2. Formar a los líderes, no solo al personal

Un equipo sigue más lo que ve de su jefe que lo que lee en una política.

3. Reconocer la conducta ética visible

Premiar la transparencia, no solo penalizar el fallo.

4. Crear espacios seguros para hablar

Equipos donde se puede preguntar sin miedo.

5. Medir confianza, no solo controles

Si la gente calla, el riesgo crece aunque los controles digan “OK”.

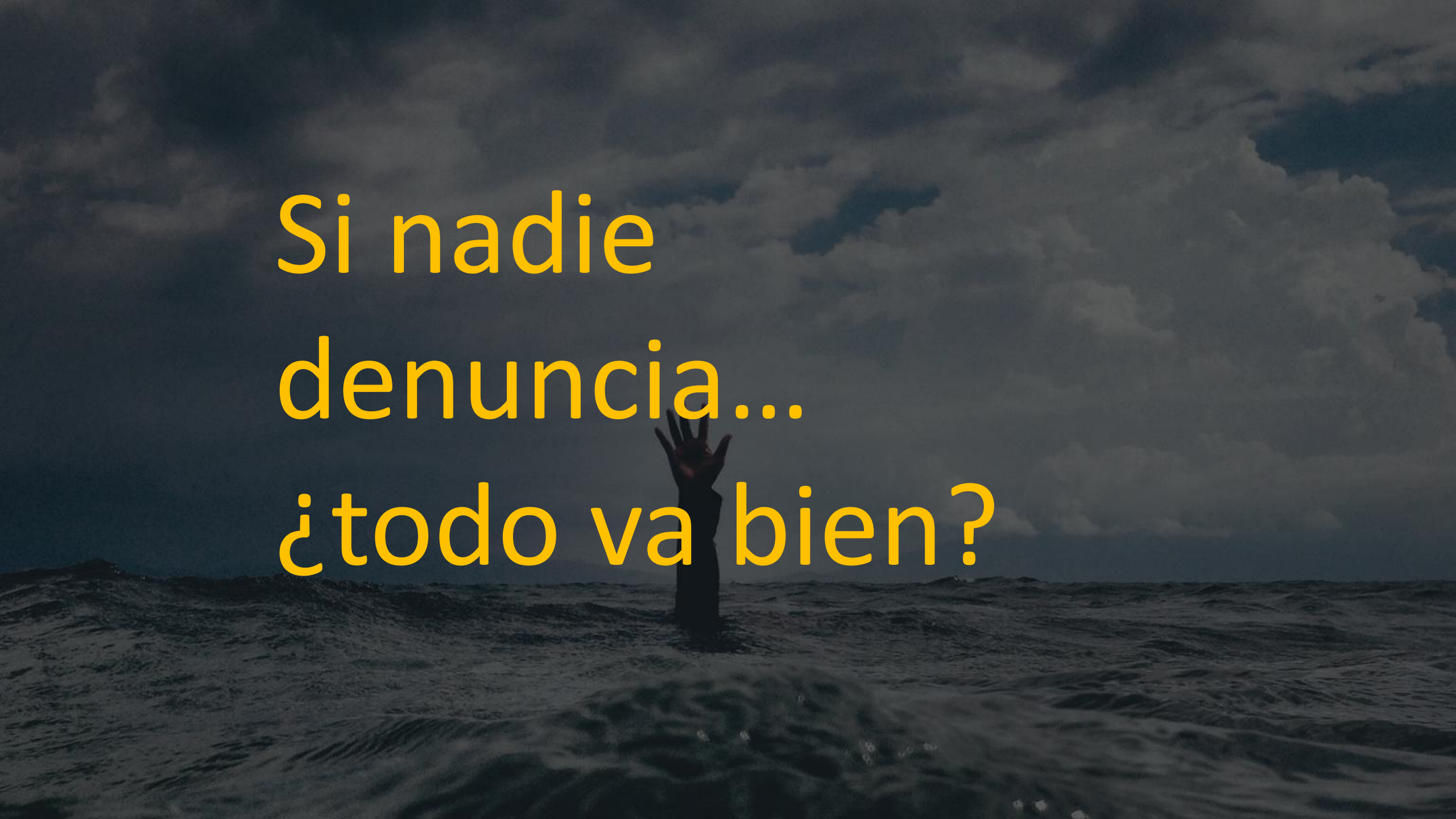


HERRAMIENTAS PRÁCTICAS ANTIFRAUDE PARA APLICAR MAÑANA (1/2)

Auditorías preventivas de fraude	Casos reales de fraude (internos o públicos)	Workshops de dilemas éticos
Pequeñas revisiones focalizadas en riesgos culturales, no solo numéricos. Ej.: pruebas sorpresas, análisis de excepciones, revisión de ajustes manuales.	Explicar qué pasó, por qué pasó, y qué señales se ignoraron. Los casos reales “despiertan” al equipo más que cualquier política.	Simular decisiones reales: proveedor presiona, KPI aprieta, proceso bloquea. La gente aprende más en 20 minutos de simulación que en 2 horas de teoría.

HERRAMIENTAS PRÁCTICAS ANTIFRAUDE PARA APLICAR MAÑANA (2/2)

Encuestas de percepción del riesgo	Revisión de procesos con lupa antifraude	Historias de 'casi-fraude'
<p>Preguntar cosas simples: “¿Puedo expresar dudas sin miedo?” “¿Qué área crees que tiene mayor riesgo?” Dan más información que un mapa de riesgos.</p>	<p>Mirar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dónde hay ajustes manuales, • dónde solo una persona controla algo, • dónde hay demasiada discrecionalidad. <p>Esto detecta focos antes de que exploten.</p>	<p>Casos donde se estuvo cerca de un incidente, pero alguien actuó.</p> <p>Sirven para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • inspirar, • normalizar el riesgo, • reforzar conductas éticas reales.

A dark, moody photograph of a hand reaching up from the ocean surface. The hand is positioned in the center, with fingers spread. The background is a vast, overcast sky with heavy, grey clouds. The water in the foreground is dark and textured with small waves.

Si nadie
denuncia...
¿todo va bien?

Calidad y visibilidad del programa (1/4)

Si nadie denuncia, ¿todo va bien?

- Canal vacío ≠ éxito.
- Puede indicar miedo o desconocimiento.
- Medir confianza, no solo volumen de denuncias

**Canal de
denuncias**



Cuando no llegan denuncias

- Revisar visibilidad, confianza y valor percibido.
- Cambiar el enfoque: el canal como herramienta de mejora.
- Campañas de comunicación y formación.

Calidad y visibilidad del programa (2/4)

HOME	WHO WE ARE	WHAT WE DO	CODE OF CONDUCT	POLICIES	HELPLINE & CONTACTS
------	------------	------------	-----------------	----------	---------------------



WHO WE ARE

Meet the team



WHAT WE DO

Discover all about Risk, Compliance & Internal Audit.



CODE OF CONDUCT

Read the ~~ICPF~~ Code of Conduct, our good business guide.



POLICIES

Read or download ~~ICPF~~ policies here.



COMPLIANCE & ETHICS HELPLINE

Access the Helpline and find out where to get support and advice for raising concerns.

Welcome to the web space for Risk, Compliance & Internal Audit.

Here you can meet the team, learn about what we do, read the ~~ICPF~~ Group Code of Conduct and download company policies.

You can also access the employee hot line to get help and advice on raising Who we are concerns.

Calidad y visibilidad del programa (3/4)

¿Cómo podemos dar a conocer el canal de denuncias y las políticas internas?

- **Crear un personaje** que sea el empleado perfecto (Ejemplo: Bernie)
- **Campaña digital**
- Publicidad en **intranet**
- **Entrevistas** de quién hay detrás de Compliance (una persona, varias)
- **Ejemplos de fraude internos**
- **Formación** (presencial, online, etc)
- **Dilemas éticos**



Calidad y visibilidad del programa (4/4)



Gobierno y Comuniación del progama (1/2)



> TEASER 1 - CODE OF CONDUCT



> BANNER ON PULSE - CODE OF CONDUCT



> SPACE ON PULSE - CODE OF CONDUCT



> WALLPAPER - CODE OF CONDUCT



Gobierno y Comuniación del progama (1/2)

De gestionar casos a liderar un programa

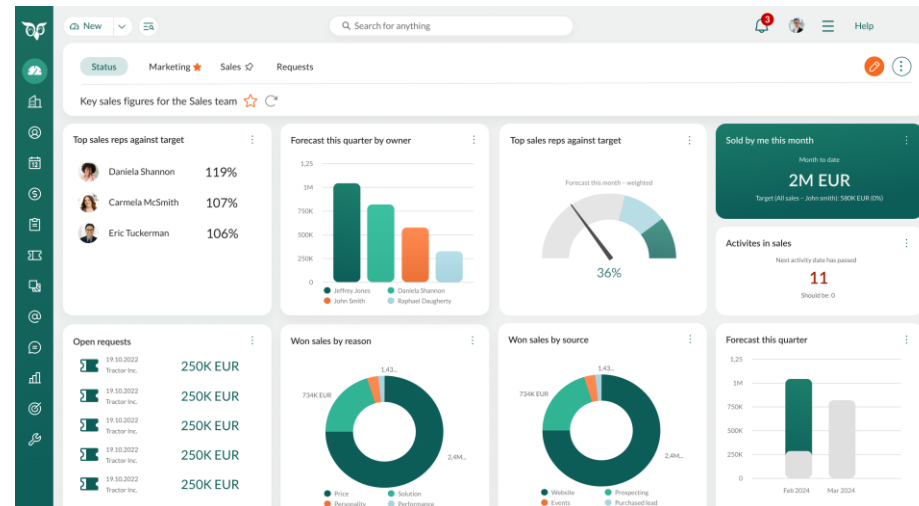
- De lo operativo a lo estratégico.
- Anticipar riesgos, no solo resolverlos.
- Reporting y comunicación = madurez.

Reporting y dashboards

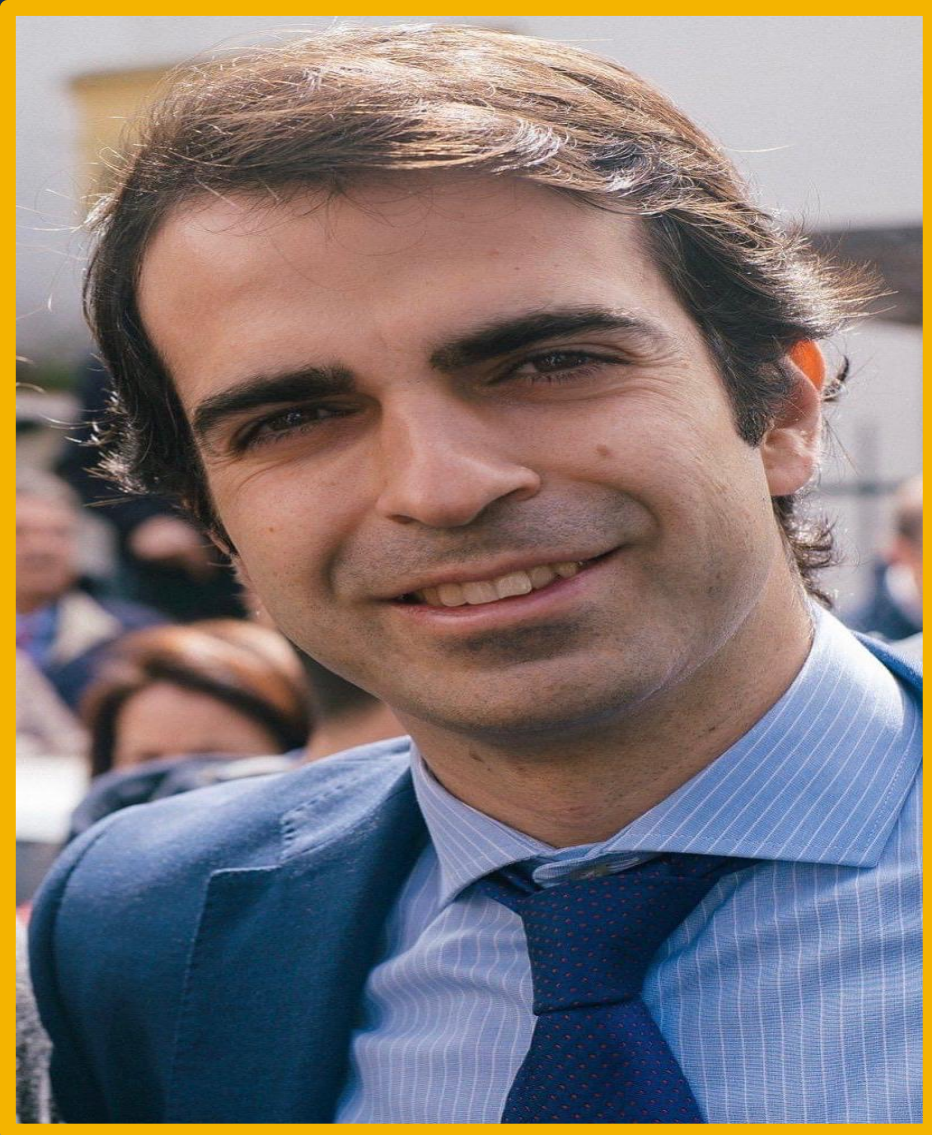
- Responder: dónde estamos, qué preocupa, qué hacemos.
- Métricas clave: SLA, reincidencias, tipo de caso.
- Visual, simple y orientado a decisiones.

Qué es la gobernanza

- Marco de seguimiento y supervisión.
- Comité, métricas, decisiones.
- Basada en evidencia, no en percepción.



¡Gracias!



Luis Alfonso Soria Moya:
lsoriamoya@gmail.com



ASOCIACIÓN INTERNACIONAL PARA LA COOPERACIÓN EN
LA PREVENCIÓN DEL FRAUDE

“ La Asociación de la comunidad
Contra el fraude.”