



ASOCIACIÓN INTERNACIONAL PARA LA COOPERACIÓN EN
LA PREVENCIÓN DEL FRAUDE

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

Cultura del riesgo de fraude y liderazgo ético en tiempos de cambio: el verdadero desafío de la prevención

JUAN GARCÍA

Fecha:
Rev. 0

asociacionicpf.org

TEMAS A TRATAR



TEMA 1

Prevención del fraude en tiempos de cambio



TEMA 4

El rol del Gerente de Prevención de Riesgos de Fraude



TEMA 2

Cultura del riesgo de fraude



TEMA 5

Del control formal a la integridad organizacional



TEMA 3

Liderazgo ético y «momentos de la verdad»

TEMA 1

Prevención del fraude en tiempos de cambio

Presión, oportunidad y decisiones críticas

Cómo los procesos de transformación, crecimiento, crisis o digitalización incrementan la exposición al fraude y tensionan los controles internos de las organizaciones.

Transformación

Los cambios estructurales generan ventanas de vulnerabilidad que los defraudadores aprovechan.

Crecimiento

La expansión acelerada puede superar la capacidad de los controles existentes.

Crisis

Las situaciones de urgencia relajan la vigilancia y abren brechas en los procesos.

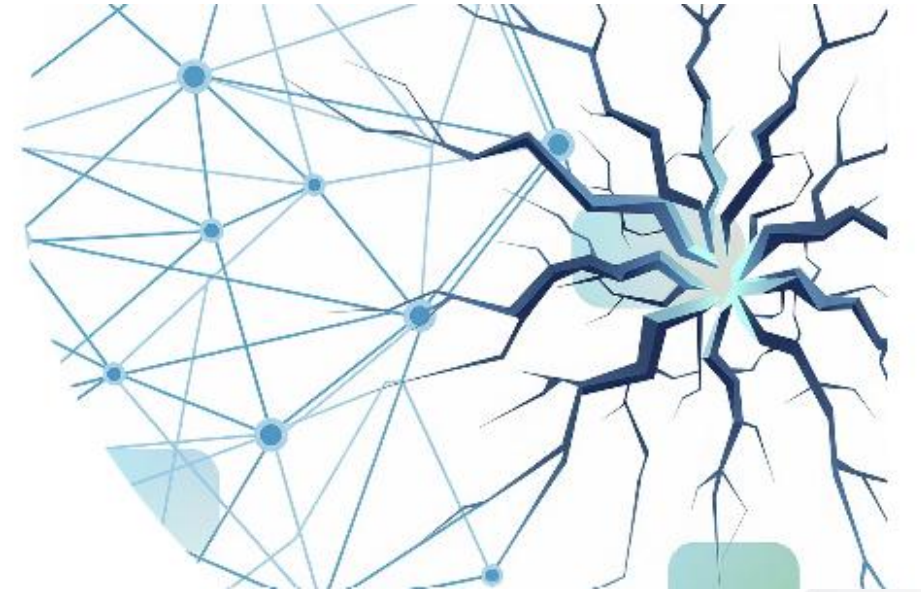
Digitalización

La adopción tecnológica introduce nuevos vectores de riesgo si no se gestiona adecuadamente.

Juan García, MBA, CIA,
CRMA, QAR, COSO,
CESCOM®, IFCA

El Fraude No Aumenta por Casualidad: Aumenta por Cambio

Cada proceso de transformación organizacional genera **desalineaciones temporales** entre procesos, controles, personas y tecnología. Ahí es exactamente donde aparece la oportunidad de fraude.



Juan García, MBA, CIA,
CRMA, QAR, COSO,
CESCOM®, IFCA

El Triángulo del Fraude en Entornos de Cambio

El modelo clásico del fraude identifica tres factores: **presión, oportunidad y racionalización**. Los procesos de cambio organizacional afectan directamente a los tres, amplificando el riesgo de manera simultánea.

Presión

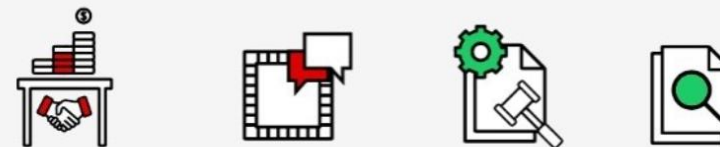
Objetivos agresivos, bonos por resultados y presión por sobrevivir o escalar activan este componente en crisis o crecimiento.

Oportunidad

Controles obsoletos, bypassed o que ya no cubren el riesgo real abren ventanas de actuación para el defraudador.

Racionalización

La cultura debilitada y la mayor tolerancia a "atajos" en entornos de cambio facilitan la justificación interna del fraude.



$$C = M + D - R$$

En la ecuación, C es corrupción, M es monopolio en la toma de decisiones, D es discrecionalidad y R es rendición de cuentas.

La Evidencia Empírica es Contundente

Los datos confirman que el fraude crece en entornos de disrupción. El cambio no crea el fraude, pero sí lo **habilita y lo acelera**.

5%

Pérdida por fraude

Las organizaciones pierden aproximadamente el 5% de sus ingresos anuales por fraude.

53%

Asociado al cambio

El 53% de los fraudes tuvieron factores asociados a cambios organizacionales como COVID o el trabajo remoto.

12m

Tiempo de detección

El fraude tarda en detectarse 12 meses en promedio desde que se inicia.

50%+

Fallas de control

Más del 50% de los casos están asociados a fallas o bypass de controles internos.

Juan García, MBA, CIA,
CRMA, QAR, COSO,
CESCOM®, IFCA

¿Por Qué el Cambio Aumenta la Exposición al Fraude?

Desalineación de controles

Cuando se rediseñan procesos, los controles no se actualizan al mismo ritmo. El resultado: controles obsoletos, bypassed (nos saltamos) o que ya no cubren el riesgo real.

- **32%** de fraudes por ausencia de controles
- **19%** por override (anulación) de controles

Incremento de discrecionalidad

En crecimiento, crisis o transformación se delega más, se flexibilizan aprobaciones y se acelera la toma de decisiones. Esto genera mayor poder individual, menor segregación de funciones y mayor riesgo de abuso de posición.

Complejidad operativa

Nuevos canales digitales, proveedores, geografías y sistemas crean nuevos vectores de fraude. *El fraude ocurre en el detalle del proceso, no en lo macro.*

Brechas Culturales y Presión Organizacional

Brechas culturales y de control

Los cambios organizacionales traen equipos nuevos, rotación y tercerización. La consecuencia directa es menor conocimiento de controles, menor cultura antifraude y mayor tolerancia a "atajos".

Presión organizacional

En crisis o crecimiento, los objetivos agresivos, los bonos por resultados y la presión por sobrevivir o escalar activan directamente el componente de **presión** del triángulo del fraude.



Tipos de Cambio que Más Incrementan el Riesgo



Transformación digital

Los controles manuales desaparecen antes de que existan controles automatizados sólidos. Riesgos: manipulación de datos, accesos indebidos y automatización de errores a escala.



Crecimiento acelerado

Nuevos proveedores sin due diligence y procesos improvisados generan fraude en compras, facturación ficticia y pagos indebidos por falta de segregación de funciones.



Crisis organizacional

Los recortes de control, la reducción de auditoría y la priorización de la supervivencia aumentan el fraude interno y la colusión.



Fusiones y reestructuración

Sistemas paralelos, controles duplicados o inexistentes y confusión de responsabilidades crean el riesgo clave: *"nadie es dueño del control"*.

El Fraude No Solo Aumenta... Se Vuelve Más Sofisticado

En entornos de cambio, no solo crece la frecuencia del fraude: aumenta la colusión y el fraude estratégico, que va más allá del operativo.

4x

Múltiples perpetradores

Los fraudes con múltiples perpetradores generan pérdidas 4 veces mayores que los individuales.

7x

Fraude de alta dirección

Los fraudes cometidos por la alta dirección son 7 veces más costosos que los de empleados de niveles inferiores.

⚠ En entornos de cambio aumenta tanto la colusión como el fraude estratégico, los más difíciles de detectar y los más costosos para la organización.

El Sistema de Control Interno Bajo Tensión

Durante los procesos de cambio, los **5 componentes del marco COSO** se ven tensionados simultáneamente, debilitando la capacidad de la organización para prevenir y detectar el fraude.

Ambiente de Control

Cultura debilitada y liderazgo orientado a resultados

Actividades de Control

Controles obsoletos o evadidos



Evaluación de Riesgos

Riesgos emergentes no identificados

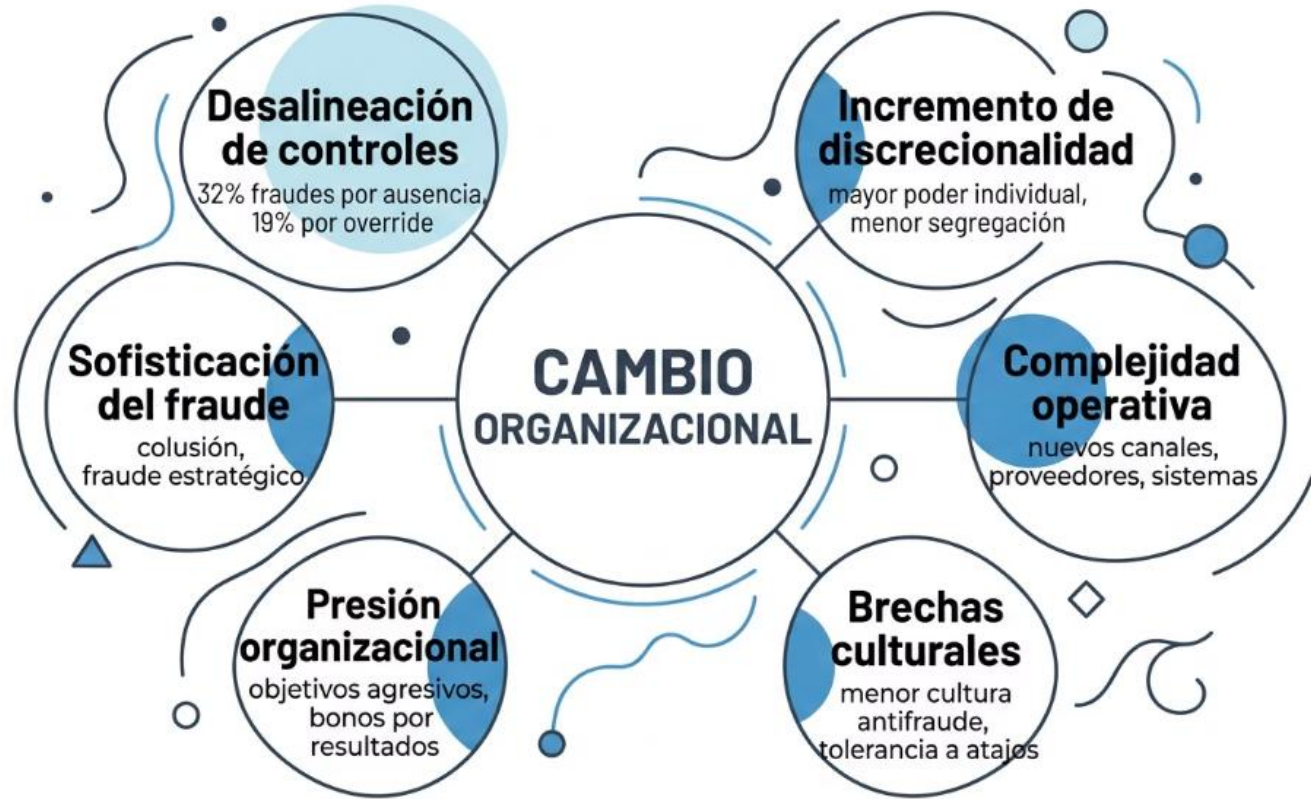
Información y Comunicación

Información fragmentada y silos

La tensión simultánea sobre los cinco componentes explica por qué el fraude no solo aumenta en frecuencia, sino también en impacto y sofisticación durante los períodos de transformación.

Juan García, MBA, CIA,
CRMA, QAR, COSO,
CESCOM®, IFCA

El Mapa Completo del Riesgo de Fraude en el Cambio



Cada factor de cambio actúa como un amplificador del riesgo, creando un entorno donde el fraude encuentra múltiples puntos de entrada simultáneos.

Juan García, MBA, CIA,
CRMA, QAR, COSO,
CESCOM®, IFCA

Conclusión: El Cambio Habilita el Fraude, el Control lo Previene

El cambio no crea el fraude, pero sí lo habilita y lo acelera. La clave está en que los controles evolucionen al mismo ritmo que los procesos.

→ **Actualizar controles en tiempo real**

Los controles deben rediseñarse en paralelo a los procesos, no después.

→ **Mantener la cultura antifraude**

Especialmente en momentos de rotación, tercerización y equipos nuevos.

→ **Anticipar los riesgos emergentes**

Evaluar el riesgo de fraude como parte integral de cualquier proceso de transformación organizacional.

TEMA 2

Cultura del riesgo de fraude

Cuando el comportamiento importa más que el control

Por qué los grandes fraudes no ocurren por ausencia de normas, sino por racionalizaciones, incentivos mal alineados y tolerancia organizacional. La cultura es el verdadero escudo —o el verdadero talón de Aquiles— de cualquier sistema de prevención.

Racionalizaciones

Las personas construyen justificaciones internas que les permiten actuar de forma deshonesta sin percibirse como defraudadores.

Incentivos mal alineados

Cuando los objetivos de rendimiento entran en conflicto con los valores éticos, el comportamiento se desvía hacia el fraude.

Tolerancia organizacional

La permisividad ante pequeñas irregularidades normaliza conductas que escalan hacia fraudes de mayor envergadura.

Reflexión clave

Los grandes fraudes no ocurren por ausencia de normas, sino por la erosión silenciosa de la cultura que debería sostenerlas.

Las organizaciones con sólidos manuales de cumplimiento pero débil cultura ética son las más vulnerables ante el fraude interno.

Juan García, MBA, CIA,
CRMA, QAR, COSO,
CESCOM®, IFCA

El fraude no aparece por azar

El fraude no surge por "falta de controles". Aparece cuando convergen tres elementos de forma simultánea. En entornos de cambio organizacional, estos factores no solo están presentes... **se intensifican al mismo tiempo.**

Presión

El detonante silencioso que reduce la resistencia a cometer fraude

Oportunidad

El efecto del cambio sobre los controles existentes

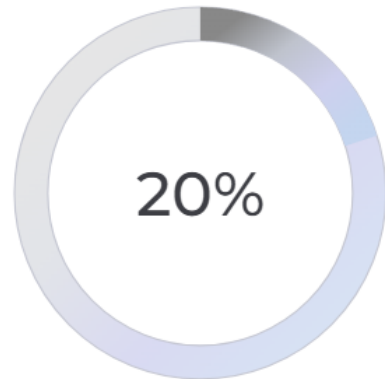
Decisión

El verdadero punto de quiebre donde el fraude se ejecuta

«En tiempos de cambio, el fraude no aumenta por falta de controles, sino por exceso de presión y déficit de criterio.»

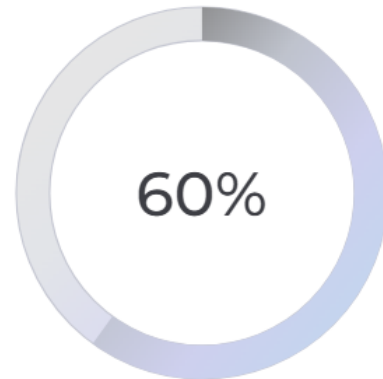
Estudio sobre Honestidad y Comportamiento Humano

Bologna, Lindquist & Wells (1993) en su estudio realizado y plasmado en su libro, demostraron que el **20% de la población es honesta** y tiende a actuar siempre de esta manera, aunque nadie esté observando; por otro lado, el otro **20% es deshonesto** y siempre actuará de esta manera, mientras que el **60% restante**, actuará de acuerdo a las circunstancias.



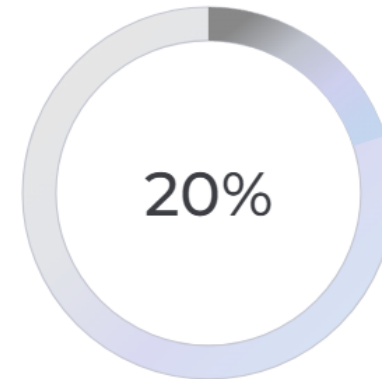
Población Honesta

Actúa con honestidad siempre, aunque nadie



Población Circunstancial

Actuará de acuerdo a las circunstancias



Población Deshonesto

Siempre actuará de manera deshonesto

Presión: el detonante silencioso

En procesos de transformación, crecimiento o crisis, la naturaleza de la presión cambia radicalmente. Los equipos deben cumplir objetivos agresivos, sostener resultados en contextos adversos, ejecutar rápido y justificar decisiones estratégicas.

Se prioriza el resultado sobre el proceso

La urgencia desplaza el rigor procedimental

Se justifican excepciones

El "por esta vez" se convierte en norma

Se tolera la ambigüedad

Los límites éticos se vuelven difusos bajo presión

⚠ La presión no crea fraude, pero sí **reduce la resistencia** a cometerlo.

Oportunidad: el efecto del cambio sobre los controles

El cambio organizacional genera **desalineación estructural**: procesos nuevos con controles antiguos, implementaciones tecnológicas incompletas y falta de segregación por crecimiento acelerado. Los controles no fallan solos — fallan porque dejan de ser relevantes.

El dato clave

+50%

Fraudes por controles

Más del 50% de los fraudes ocurren por falta o anulación de controles

Causas estructurales

- Procesos nuevos con controles antiguos
- Controles diseñados para un entorno que ya no existe
- Implementaciones tecnológicas incompletas
- Falta de segregación por crecimiento acelerado

Decisiones críticas: el verdadero punto de quiebre

El fraude no empieza con un gran esquema. Empieza con pequeñas decisiones tomadas bajo presión, en momentos donde la oportunidad está abierta.

«Apruébalo, luego regularizamos»

«No tenemos tiempo para todo el proceso»

«Confío en el proveedor»

«No bloqueemos la operación por esto»

❌ **El mayor riesgo no es que el control falle... es que alguien decida ignorarlo.**

Los controles se tensionan... pero las personas deciden

Este es el insight más importante: **el cambio no rompe los controles, pone a prueba el criterio de quienes deben aplicarlos.**

1

El control existe

El procedimiento está formalmente definido

2

La decisión lo ignora

Bajo presión, alguien elige no aplicarlo

3

El fraude ocurre

No por ausencia de control, sino por déficit de criterio

«La prevención del fraude no está en el manual, está en la decisión.»

Lo que realmente debe hacer la prevención del fraude

La prevención efectiva en contextos de cambio no puede limitarse a diseñar más controles ni a reaccionar cuando el fraude ya ocurrió. Requiere un enfoque proactivo en tres dimensiones.



Anticipar dónde se romperán los controles

Identificar puntos de tensión en procesos de cambio y mapear decisiones críticas antes de que ocurran.



Intervenir en la toma de decisiones

Estar presente en momentos clave e introducir criterio de riesgo en tiempo real, no después.



Fortalecer la cultura y el liderazgo

Definir qué es innegociable y asegurar coherencia entre el discurso y la acción directiva.

Juan García, MBA, CIA,
CRMA, QAR, COSO,
CESCOM®, IFCA

El modelo completo: presión, oportunidad y decisión



TEMA 3

Liderazgo ético y «momentos de la verdad»

En la prevención del fraude

Decisiones bajo presión, conflictos de interés y señales tempranas donde realmente se define la integridad de la organización. El liderazgo no se mide en los momentos cómodos, sino en los críticos.



Decisiones bajo presión

Los líderes enfrentan situaciones donde la presión por resultados puede comprometer la integridad. Reconocer estos momentos es el primer paso para gestionarlos.



Conflictos de interés

La gestión transparente de los conflictos de interés es una señal inequívoca del compromiso ético de la organización y sus líderes.



Señales tempranas

Identificar y actuar ante las señales de alerta antes de que escalen define la diferencia entre prevención y reacción tardía.

Juan García, MBA, CIA,
CRMA, QAR, COSO,
CESCOM®, IFCA

¿Qué es un "Momento de la Verdad"?

Es una situación donde convergen presión por resultado, ambigüedad o excepción, y capacidad de decisión. El individuo debe elegir entre cumplir el control o adaptarlo, flexibilizarlo... o ignorarlo.

En ese instante, la organización deja de ser un sistema... y se convierte en una decisión.

Presión por Resultado

Objetivos exigentes que empujan a tomar atajos.

Ambigüedad o Excepción

Situaciones donde las reglas no son claras o no aplican directamente.

Capacidad de Decisión

El individuo tiene poder real para actuar en un sentido u otro.

El Liderazgo Ético: El Verdadero Sistema de Control

En Teoría

- Los controles previenen el fraude
- Las políticas definen límites

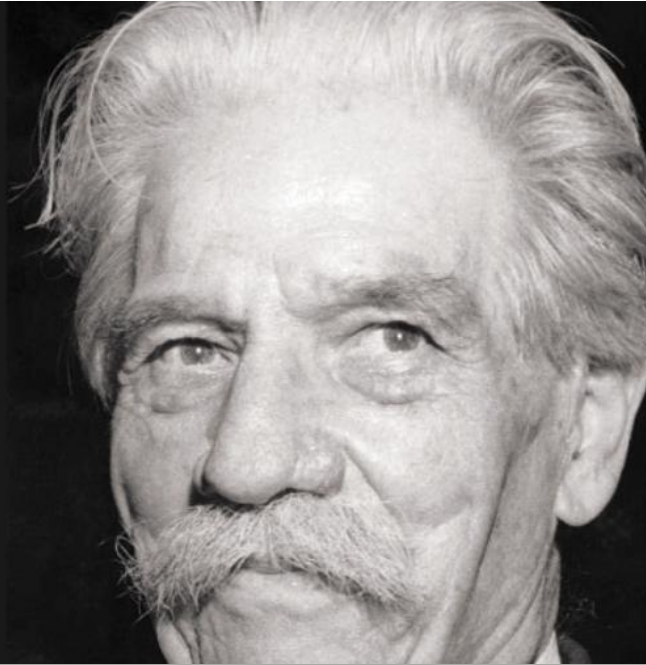
En la Práctica

El comportamiento del liderazgo define qué es aceptable. Las personas observan qué decisiones toma la dirección, qué se tolera, qué se sanciona y qué se premia.

③ La cultura no se declara, se demuestra en decisiones difíciles.

**“El ejemplo no es
lo que más influye
a las personas.
Es lo único”.**

Albert Schweitzer



Albert Schweitzer (1875-1965) fue un teólogo, filósofo, médico, músico y escritor conocido por su trabajo en el ámbito del Nuevo Testamento y su compromiso con la atención médica en África.



"Trust, but verify."

Ronald Reagan

Decisiones Bajo Presión: Donde se Quiebra la Integridad

En entornos de cambio, aparecen decisiones que, en el momento, no parecen fraude... pero son el inicio del deterioro del sistema de control.

Aprobar sin requisitos

Validar una operación sin contar con toda la documentación necesaria.

Mantener proveedores con alertas


Ignorar señales de riesgo para no interrumpir la relación comercial.

Ajustar cifras

Modificar datos para cumplir objetivos de negocio.

Omitir controles

Saltarse pasos del proceso para no frenar la operación.

 Ninguna de estas decisiones parece "fraude" en ese momento. Pero son el inicio del deterioro del sistema de control.

Conflictos de Interés: El Punto Ciego más Peligroso

Los conflictos de interés no siempre son ilegales, pero son el terreno más fértil para el fraude. Aparecen cuando intereses personales influyen en decisiones profesionales, relaciones no declaradas afectan la objetividad, o se prioriza el beneficio individual sobre el organizacional.

El problema no es el conflicto en sí, sino no identificarlo, no gestionarlo o normalizarlo.



Selección de proveedor vinculado

Elegir un proveedor con relación personal sin declararlo.



Contratación sin proceso

Incorporar conocidos sin seguir el procedimiento establecido.



Condiciones fuera de mercado

Aprobar condiciones favorables sin justificación objetiva.



Validación sin evidencia

Aprobar entregables sin verificación suficiente.



Señales Tempranas: La Organización Habla Antes del Fraude

El fraude no ocurre de repente. Antes, siempre hay señales. Los estudios muestran que **el 84% de los defraudadores presentan al menos una señal conductual previa**. Estas señales no son pruebas... pero sí alertas.



Conductuales

Resistencia a controles, exceso de confianza, actitud defensiva ante preguntas.



Organizacionales

Excepciones recurrentes, procesos "temporales" que se vuelven permanentes, falta de documentación.



Decisionales

Justificación constante de desvíos, normalización de incumplimientos, "siempre lo hemos hecho así".

Juan García, MBA, CIA,
CRMA, QAR, COSO,
CESCOM®, IFCA

La integridad se mide cuando cumplir cuesta.

La integridad de una organización no se mide cuando todo va bien... se mide en los momentos difíciles, cuando hacer lo correcto tiene un coste real.

Juan García, MBA, CIA,
CRMA, QAR, COSO,
CESCOM®, IFCA



Conclusión: La Prevención del Fraude es una Decisión de Liderazgo

Los controles y políticas son necesarios, pero insuficientes. La verdadera prevención del fraude ocurre en los momentos de la verdad, cuando el liderazgo demuestra con sus decisiones qué es realmente aceptable en la organización.

Identificar

Reconocer los momentos de presión antes de que se conviertan en riesgo.

Gestionar

Intervenir con criterio ético en las decisiones críticas del negocio.

Proteger

Mantener la coherencia entre los valores declarados y las decisiones reales.

- ✔ Una cultura de integridad no se declara en los valores corporativos. Se construye decisión a decisión, en los momentos que más cuestan.

El rol del Gerente de Prevención de Riesgos de Fraude

Como agente de influencia y confianza

De función técnica a rol estratégico: generar cultura, anticipar riesgos y construir credibilidad ante la alta dirección. El gerente de prevención es hoy un actor clave en la gobernanza corporativa.



Generar cultura

El gerente de prevención debe ser el principal promotor de una cultura organizacional donde la integridad no sea una obligación, sino un valor genuinamente compartido.

Construir credibilidad

La credibilidad ante la alta dirección se construye con datos, anticipación y propuestas concretas que demuestren el valor estratégico de la función preventiva.

El Rol del Gerente de Prevención de Fraude

No es un rol técnico, es un rol de **influencia**. El Gerente de Prevención de Fraude debe estar presente en los momentos que importan, no solo llegar después como auditoría.



Identificar momentos de la verdad

Mapear decisiones críticas en procesos clave y detectar puntos de presión.



Elevar el nivel de criterio

Hacer preguntas incómodas e introducir perspectiva de riesgo.



Estar presente en esas decisiones

Intervenir antes o durante, no solo después del hecho.



Proteger la coherencia organizacional

Alinear lo que se dice con lo que se hace. Evitar el "doble discurso".

El Problema: Un Rol Tradicionalmente Limitado

En muchas organizaciones, la función de fraude está encasillada en tres tareas: **diseñar controles, investigar incidentes y emitir reportes**. Un rol reactivo, técnico y periférico.

Llega tarde

Interviene después de que el daño ya está hecho.

Baja influencia

No participa en las decisiones clave de negocio.

Fuera del momento crítico

No interviene cuando más importa.

⚠️ Y eso explica por qué, a pesar de tener controles, el fraude ocurre.

El Cambio de Paradigma: De Técnico a Estratégico

Rol tradicional

Detecta fraudes después de que ocurren. Habla en lenguaje técnico. Opera en los márgenes de la organización.

Nuevo rol estratégico

El Gerente de Prevención de Fraude debe evolucionar a **agente de influencia organizacional y generador de confianza**. Su valor no está en detectar fraudes, sino en:

- Evitar decisiones incorrectas antes de que ocurran
- Influir en cómo se toman las decisiones
- Proteger el valor organizacional en tiempo real

Las Tres Dimensiones del Nuevo Rol



1. Generador de Cultura

No solo controles, influye comportamientos y valores aceptables.



2. Anticipador de Riesgos

No solo evaluador, se posiciona en el futuro y lee contexto.



3. Constructor de Credibilidad

Activo más importante, habilita influencia y relevancia estratégica.

Estas tres dimensiones transforman al gerente de fraude en un actor estratégico con impacto real en la organización.

Juan García, MBA, CIA,
CRMA, QAR, COSO,
CESCOM®, IFCA

Dimensión 1: Generador de Cultura

El fraude no se previene solo con mecanismos: **se previene con comportamientos**. La cultura real se define en decisiones, no en políticas.

Influir en lo aceptable

Definir qué se considera aceptable, qué se tolera y qué se cuestiona en la organización.

Participar en foros de negocio

No solo en comités de control. Traducir riesgos en impacto real, no en lenguaje técnico.

Señalar incoherencias

Identificar y visibilizar las brechas entre el discurso corporativo y la práctica real.

Dimensión 2: Anticipador de Riesgos

Enfoque tradicional

Analiza el pasado. Evalúa riesgos conocidos. Reacciona ante lo que ya ocurrió.

⚠ No basta con evaluar riesgos: hay que leer el contexto.

Enfoque estratégico

Se posiciona en el futuro. Anticipa dónde se romperán los controles antes de que ocurra. Esto implica:

- Entender el negocio: crecimiento, transformación, presión
- Identificar puntos de tensión en procesos
- Mapear decisiones críticas

Las guías de evaluación de fraude son claras: **el riesgo de fraude es dinámico y debe revisarse continuamente.**

Dimensión 3: Constructor de Credibilidad

Sin credibilidad, no hay influencia. Y sin influencia, el rol pierde relevancia estratégica. La alta dirección escucha a quien entiende el negocio, no bloquea sino orienta, y aporta criterio, no solo reglas.



Dominio del negocio

Hablar en términos de impacto, no de cumplimiento. Entender operaciones, no solo controles.



Independencia con criterio

Saber cuándo ser flexible y cuándo ser firme. No decir "no" por defecto, pero tampoco ceder ante presión.



Coherencia

Ser consistente en los mensajes. No cambiar de criterio según la presión del momento.

El Rol en los "Momentos de la Verdad"

El gerente de fraude no agrega valor cuando diseña un control. Lo agrega cuando una decisión está a punto de tomarse, hay presión por cerrar una operación o existen señales de alerta — y logra introducir una pausa, una pregunta o una reflexión que cambia la decisión.

✗ NO DICE

"Esto incumple la política."

✓ DICE

"Si avanzamos así, asumimos este riesgo concreto... ¿estamos dispuestos a hacerlo visible y gestionarlo?"

✓ Cambia la conversación de cumplimiento a criterio y responsabilidad.

El Equilibrio Clave: Confianza vs. Control

El mayor reto del rol es ser percibido como facilitador sin perder independencia.

Demasiado rígido

Se le evita. Se le excluye de las decisiones importantes.

Confianza basada en criterio

El equilibrio ideal: influencia real con independencia preservada.

Demasiado flexible

Pierde credibilidad. Se vuelve irrelevante estratégicamente.

"El Gerente de Prevención de Fraude no debe ser el guardián del proceso, sino el referente del criterio."



Del Control Formal a la Integridad Organizacional

Un nuevo paradigma para la prevención del fraude: más allá de los procedimientos, hacia una cultura de responsabilidad real.

Juan García, MBA, CIA,
CRMA, QAR, COSO,
CESCOM®, IFCA

El Límite del Enfoque Tradicional

«Si diseñamos buenos procedimientos, el fraude se previene»

Esta premisa implícita del modelo clásico **no se sostiene en la práctica**. Más de la mitad de los fraudes se explican por ausencia o anulación de controles, y el fraude típico permanece meses sin detectarse, aun existiendo controles.

⚠ El problema no es solo de diseño — es de **comportamiento y gobernanza**.



Juan García, MBA, CIA,
CRMA, QAR, COSO,
CESCOM®, IFCA



¿Qué Entendemos por «Control Formal»?

Funciona cuando...

- El entorno es estable
- Las decisiones son rutinarias
- Las personas siguen el proceso

Falla cuando...

- Hay presión o ambigüedad
- Aparecen excepciones

Justo en los contextos donde **nace el fraude**.

El Salto Conceptual: Integridad Organizacional

La evolución no es eliminar controles, sino **superarlos**. Integridad organizacional significa:

Sin supervisión

Las decisiones se toman correctamente incluso cuando nadie observa.

Bajo presión

Los controles se respetan aunque existan incentivos para saltárselos.

Ante excepciones

Se gestionan con criterio, no con conveniencia.



Juan García, MBA, CIA,
CRMA, QAR, COSO,
CESCOM®, IFCA

Tres Pilares del Nuevo Enfoque



Cultura

Define qué es aceptable, qué se cuestiona y qué se tolera. No es el código ético — es el **comportamiento real**. Ejemplo: política de «cero tolerancia» pero excepciones aprobadas sin transparencia.



Prevención

El enfoque moderno **interviene antes**, no detecta después. Identifica decisiones críticas, anticipa escenarios de riesgo y actúa en tiempo real. La gestión del fraude debe ser continua y adaptativa.



Accountability

El punto más olvidado y más potente. No es tener responsables en un organigrama — es que las personas **asuman las consecuencias** de sus decisiones, con trazabilidad y claridad de roles.

Qué Ocurre Cuando No Se Da Esta Evolución

Las organizaciones que se quedan en el control formal generan **burocracia, no prevención**: cumplen en papel pero fallan en la práctica, no detectan riesgos emergentes y toleran excepciones sin control.

⊗ Los controles existen — pero la **integridad no**.



Cómo Se Construye la Integridad Organizacional

No es un proyecto puntual — es un **sistema** que se construye sobre cuatro elementos interdependientes.

1

Liderazgo visible

Coherencia entre discurso y decisiones. Tolerancia cero a incoherencias desde la alta dirección.

2

Decisiones transparentes

Justificación de excepciones y documentación del criterio aplicado en cada decisión relevante.

3

Cultura de cuestionamiento

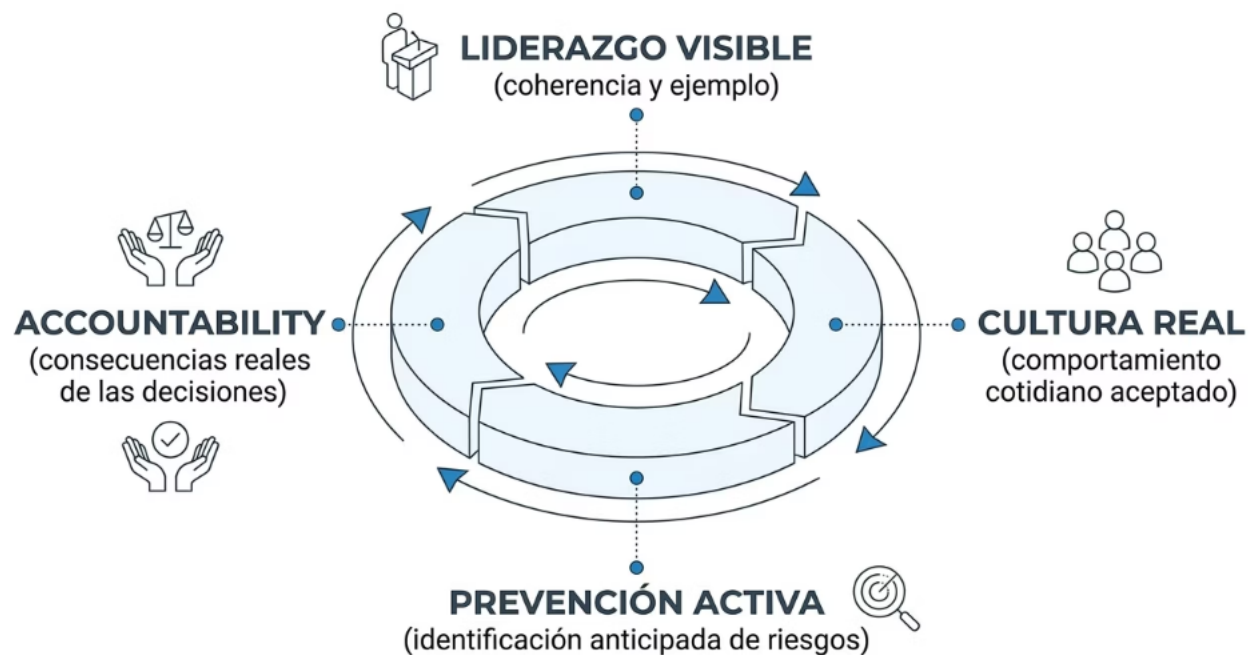
Espacio real para decir «esto no está bien», con protección efectiva frente a represalias.

4

Integración con el negocio

El riesgo de fraude como parte de la estrategia, no como un control aislado del área de cumplimiento.

El Sistema en Acción



La integridad organizacional funciona como un sistema continuo: cada pilar refuerza a los demás, creando una organización resiliente frente al fraude.

Juan García, MBA, CIA,
CRMA, QAR, COSO,
CESCOM®, IFCA

Conclusión: El Verdadero Reto es de Gobernanza

El fraude no se previene solo con procedimientos bien diseñados. Se previene cuando la organización actúa con integridad **incluso sin supervisión**.

Diseño

Los controles formales son necesarios pero no suficientes.

Comportamiento

La cultura real determina si los controles se respetan o se eluden.


Gobernanza

La integridad organizacional es la meta: criterio, responsabilidad y coherencia.



ACTO I

**El fallo no está en el sistema —
está en quien decide
bajo presión.**



ACTO II

**La integridad no se
declara. Se revela en
lo incómodo.**



ACTO III

**Influir antes.
Controlar es
llegar tarde.**



Juan García, MBA, CIA,
CRMA, QAR, COSO,
CESCOM®, IFCA

MUCHAS GRACIAS



ASOCIACIÓN INTERNACIONAL PARA LA COOPERACIÓN EN
LA PREVENCIÓN DEL FRAUDE

“ La Asociación de la comunidad
Contra el fraude.”