



Prácticas de Cultura Antifraude

Especialistas en Gestión de Riesgos
Control Interno - Compliance - Auditoría Interna
Gestión de Fraudes - Protección de Datos

Abril 2026

Los controles no cambian culturas



La ACFE estima que las organizaciones pierden en promedio el 5% de sus ingresos por fraude ocupacional. La mayoría de esas pérdidas no ocurren porque los controles fallaron: ocurren porque la cultura los anuló.

Razonar

el músculo ético
se entrena

Reconocer

lo que se premia
define lo que se valora

Aprender

de incidentes,
no solo de manuales

Esta presentación propone cinco prácticas concretas, de bajo costo y alta palanca cultural, para que la integridad deje de ser un valor declarado y se convierta en una conducta organizacional real.



Foro de dilemas éticos

Reuniones donde no hay respuestas correctas, solo conversación real



DESCRIPCIÓN

Sesiones periódicas en que se presenta a grupos mixtos (distintas jerarquías) un dilema ético real o semificticio, basado en situaciones plausibles para la empresa. No hay presentadores ni expositores: hay un facilitador y una conversación. El objetivo no es llegar a la respuesta correcta, sino que los colaboradores ejerciten el músculo de razonar en voz alta sobre situaciones incómodas.

EJEMPLO DE DILEMA

Un proveedor de confianza entrega un regalo de Navidad cuyo valor supera lo permitido por la política. El jefe directo dice "no hay problema, es un gesto de relación". ¿Qué haces?

FRECUENCIA
Mensual

DURACIÓN
45-60 min

FORMATO
Grupos de 8-12

Razonamiento Moral

Todos los niveles

Bajo Costo



Sesiones de lecciones aprendidas en fraude

Casos reales anonimizados como espejo organizacional



DESCRIPCIÓN

Se presentan trimestralmente casos reales de fraude ocurridos en la propia empresa (si los hay y pueden anonimizarse) o en organizaciones similares del sector. El análisis no se centra en el castigo al responsable, sino en las condiciones que lo hicieron posible: ¿qué presiones existían?, ¿qué señales se ignoraron?, ¿qué control falló?, ¿qué habría podido hacer cualquiera de nosotros diferente?

POR QUÉ FUNCIONA CULTURALMENTE

Humaniza el fraude: deja de ser un acto de villanos y pasa a ser el resultado de sistemas débiles y silencios cómplices. Eso activa la responsabilidad colectiva, no solo individual.

FRECUENCIA	DURACIÓN	LIDERA
Trimestral	60-90 min	Auditoría Interna

Aprendizaje organizacional

Alta relevancia

Reflexión sistémica



Conversaciones de integridad del líder con su equipo

El jefe directo como principal transmisor cultural



DESCRIPCIÓN

Cada jefatura realiza semestralmente una conversación estructurada —no un discurso— con su equipo directo sobre integridad. No es una charla sobre políticas ni sobre qué dice el reglamento. Es una conversación personal en que el líder comparte su propia perspectiva sobre la ética, reconoce situaciones difíciles que el equipo enfrenta y abre espacio para que los colaboradores planteen dudas o incomodidades sin consecuencias. La empresa provee una guía de conversación, no un guión.

ELEMENTO CLAVE

El líder debe hablar primero de sí mismo: sus propias presiones, sus propios límites. Si solo habla de lo que espera de su equipo, la conversación fracasa.

FRECUENCIA Semestral	FORMATO Equipo directo	DURACIÓN 30-45 min
--------------------------------	----------------------------------	------------------------------

Tono desde la cima

Confianza vertical

Sin guión



Ritual de reconocimiento ético visible

Lo que se premia define lo que se valora



DESCRIPCIÓN

La empresa reconoce públicamente, en reuniones de toda la organización o en sus comunicaciones internas, a colaboradores que tomaron una decisión ética difícil: rechazaron un beneficio indebido, reportaron una irregularidad, se negaron a cumplir una instrucción que violaba la política, o alertaron sobre un riesgo incómodo. El reconocimiento no es un premio económico: es visibilidad y legitimación social de la conducta correcta.

POR QUÉ ES CULTURAL Y NO SOLO SIMBÓLICO

Cuando la organización premia públicamente la conducta ética incómoda, envía una señal inequívoca: aquí ser íntegro tiene valor. Eso modifica la norma social del grupo con más fuerza que cualquier capacitación.

FRECUENCIA
Según ocurrencia

ESPACIO
Reunión toda empresa

COSTO
Sin costo directo

Norma social

Reconocimiento público

Alto impacto



Autopsia cultural sin culpables

Cuando algo sale mal, la organización aprende, no busca al responsable



DESCRIPCIÓN

Cada vez que ocurre un incidente ético —no necesariamente un fraude consumado; puede ser un conflicto de interés no declarado, un error de juicio, una omisión— se realiza un análisis interno estructurado cuya única pregunta es: ¿qué condiciones de nuestra cultura y nuestros sistemas permitieron que esto ocurriera? No se busca al culpable (eso lo hace el proceso disciplinario). Se busca la brecha cultural. El resultado se comunica a la organización de forma anonimizada.

QUÉ LA DIFERENCIA DE UNA INVESTIGACIÓN NORMAL

La investigación disciplinaria responde "quién" y "qué". La autopsia cultural responde "por qué el ambiente lo hizo posible". Ambas son necesarias, pero solo la segunda cambia la cultura.

TRIGGER
Cada incidente

LIDERA
Comité ética + RRHH

OUTPUT
Informe anonimizado

Aprendizaje post-incidente

Sin señalamiento

Mejora continua



Sobre Next Consultores

Next Consultores es una consultora con base en Santiago de Chile, que asesora a entidades del sector público y privado, en la creación y protección de valor a través de diseñar e implementar mejoras en sus gobiernos corporativos, de la evaluación y fortalecimiento de los sistemas de gestión de riesgos, como también en los programas de cumplimiento y modelos de control interno.

Contamos con vasta experiencia lograda en posiciones de liderazgo en diversas instituciones con y sin fines de lucro de reconocido prestigio, combinamos excelencia profesional con una visión completa de las necesidades de nuestros clientes y los diferentes grupos de interés, bajo una mirada técnica y estratégica.

Nuestra misión es apoyar a nuestros clientes en la adopción y fortalecimiento de las mejores prácticas en el ámbito de la auditoría interna, los sistemas de gestión de riesgos y programas de cumplimiento, y a desarrollar herramientas costo-efectivas que agreguen y protejan el valor de sus organizaciones.



Prácticas de Cultura Antifraude

Especialistas en Gestión de Riesgos
Control Interno - Compliance - Auditoría Interna
Gestión de Fraudes - Protección de Datos

Abril 2026