



ASOCIACIÓN INTERNACIONAL PARA LA COOPERACIÓN EN
LA PREVENCIÓN DEL FRAUDE

José E. Díaz Menaya

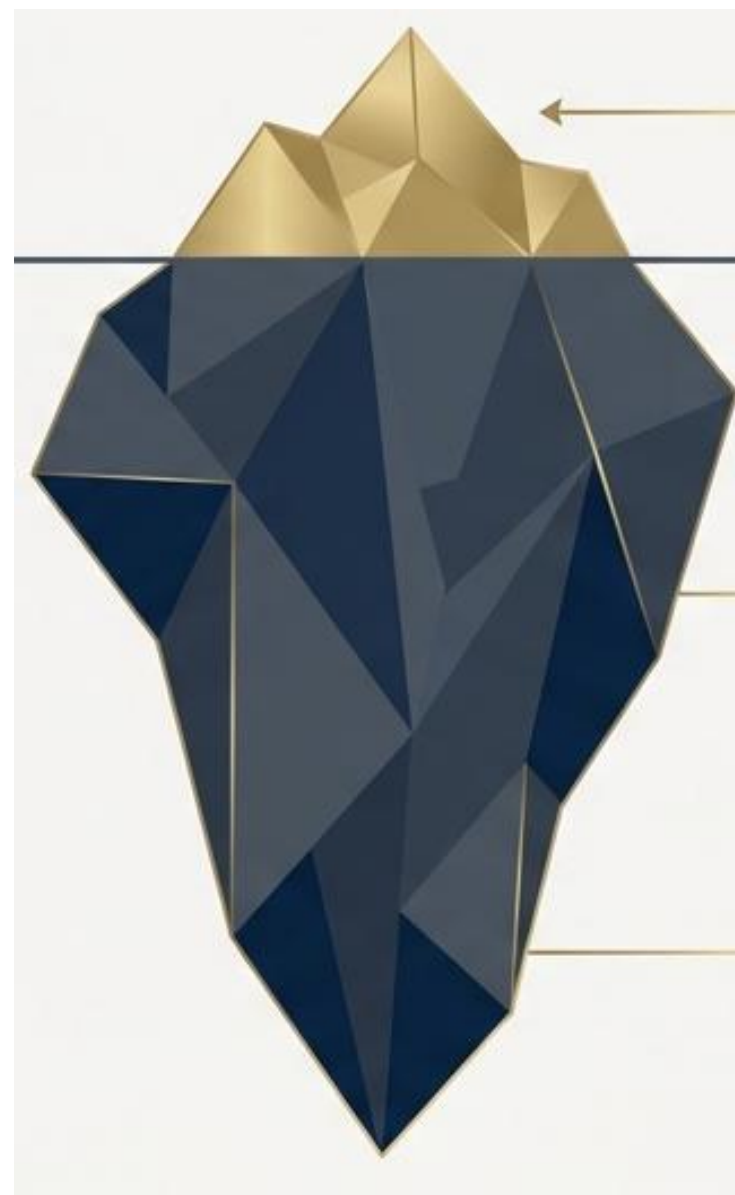
Gobernanza, compliance y cultura de integridad: tres ejes que las organizaciones deben traccionar si quieren responder a los retos del nuevo entorno BANI

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

Fecha: 22/09/2026

asociacionicpf.org

¿Qué cuesta más: un programa de compliance ...o y escándalo



LA SANCIÓN ES SOLO LA PUNTA DEL PROBLEMA

COSTES OCULTOS: Daño reputacional, fuga de talento clave, caída en bolsa, pérdida confianza del mercado etc.

PILARES DE LA INTEGRIDAD CORPORATIVA: LECCIONES DE GRANDES FRACASOS GLOBALES



La obsolescencia de nuestros modelos de riesgo

El caos actual no es una racha de mala suerte. Es una nueva estructura operativa global.

Ayer: La Ilusión de Previsibilidad

Los modelos tradicionales asumían que con suficiente información, los mercados, las tecnologías y los conflictos podían ser modelados y anticipados.

Hoy: Fallo Sistémico

Las crisis actuales parecen desproporcionadas, ilógicas y desconectadas de sus causas. Lo que el Consejo percibe como ruido aleatorio es, de hecho, un patrón estructurado de fragilidad sistémica.

Ceguera Interna (La Ilusión de Control)



Miopía del Éxito

Creer que los resultados actuales garantizan el futuro, lo que lleva a ignorar señales de disrupción



Miopía del Modelo de Negocio

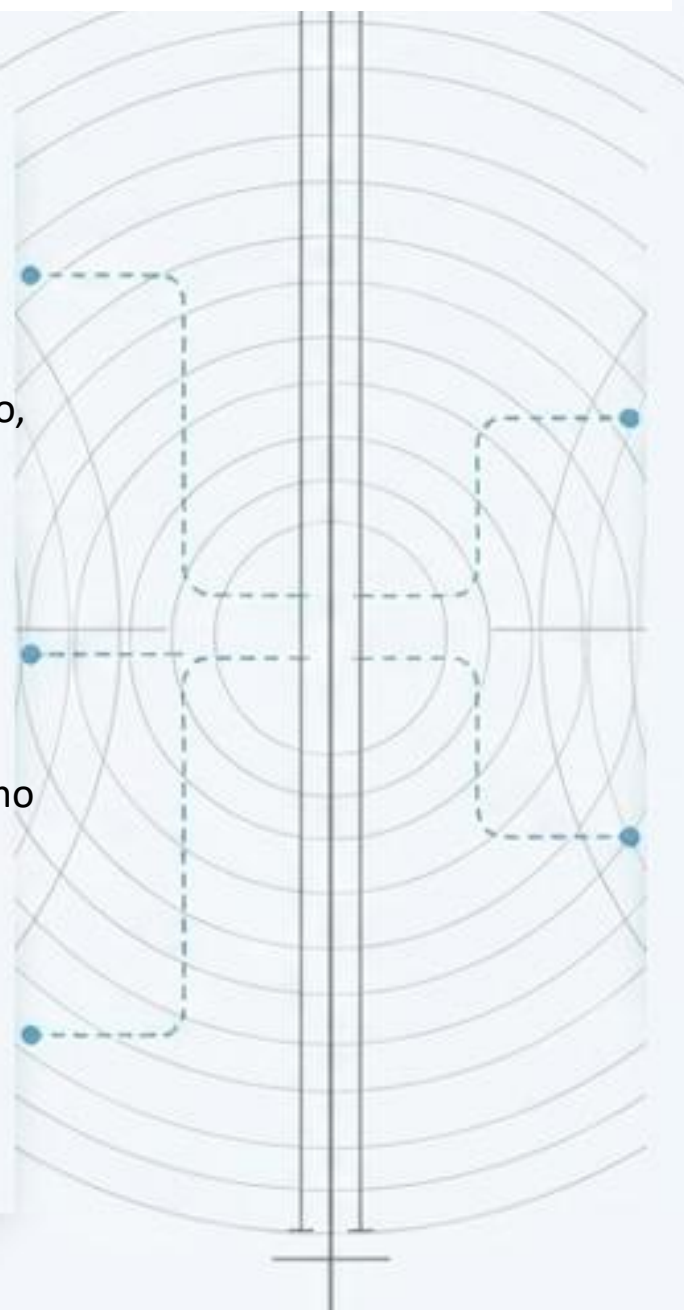
Defender estructuras tradicionales, aunque el entorno ya no las sostenga



Miopía Cultural

Resistirse a cambiar prácticas, valores o estilos de liderazgo

Vectores de riesgo



Ceguera Externa (La Desconexión del Entorno)



Miopía Tecnológica

Subestimar el impacto de tecnologías emergentes, especialmente la inteligencia artificial



Miopía del Cliente

Asumir que las necesidades actuales del cliente serán estables

El fin de la era VUCA y el despertar del paradigma BANI

Condición Sistémica

Cambios discordantes

Dificultad de decidir

Múltiples factores

Falta de claridad

VUCA

Volatilidad

I (U)ncertidumbre

Complejidad

Ambigüedad

BANI

Frágil (Brittle)

Ansioso

No lineal

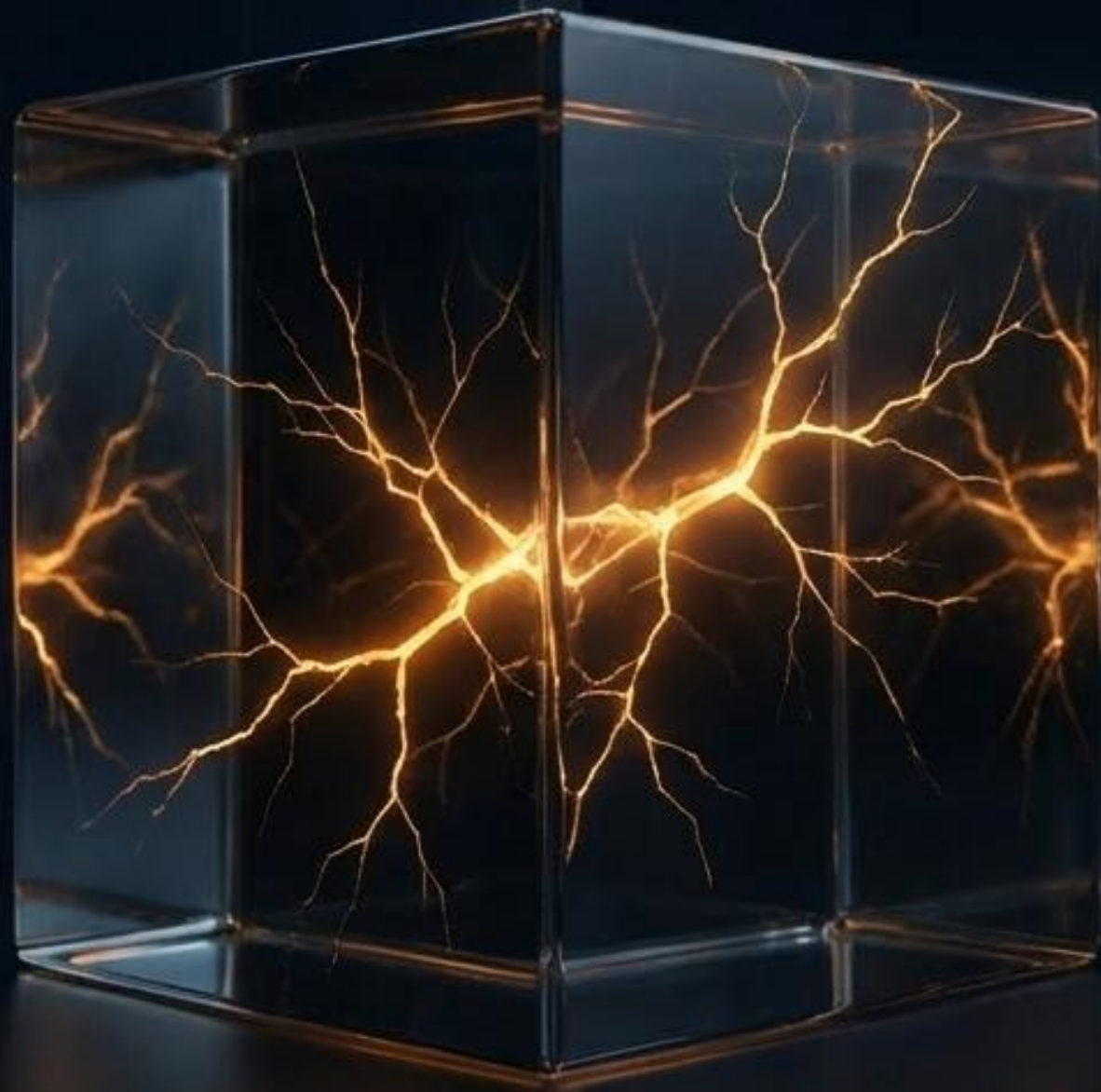
Incomprensible

VUCA: US Army War College a fines de la década de 1980

BANI: Jamais Caso

Frágil: El riesgo de la hiper-optimización

La eficiencia máxima elimina los márgenes de error. El sistema funciona perfectamente hasta que un fallo singular provoca un efecto dominó global.



Monocultivos Agrícolas

Maximizar el rendimiento cultivando una sola especie garantiza que un solo patógeno destruya la cosecha global.

Interconexión de Nodos

Crisis de la deuda griega y Primavera Árabe: una falla local en un nodo quiebra la estabilidad de la red global.

Maldición de los Recursos

Regiones hiper-dependientes de un único activo natural que colapsan ante un simple y abrupto cambio tecnológico.

Sistemas de Supervivencia

Redes energéticas y cadenas de suministro de alimentos optimizadas al límite carecen de redundancia estructural.

Ansioso: La parálisis por sobrecarga

La ansiedad corporativa surge de la impotencia; la certeza de que las decisiones estratégicas pasadas son ahora callejones sin salida.



Desinformación Mediática

Priorización de la inmediatez sobre la precisión, generando un ecosistema de fake news que distorsiona la toma de decisiones ejecutivas.

El Síndrome del Viernes de F5

La necesidad compulsiva de actualizar constantemente los cuadros de mando y noticias, esperando pasivamente la próxima crisis sistémica.

Refugio en la Conspiración

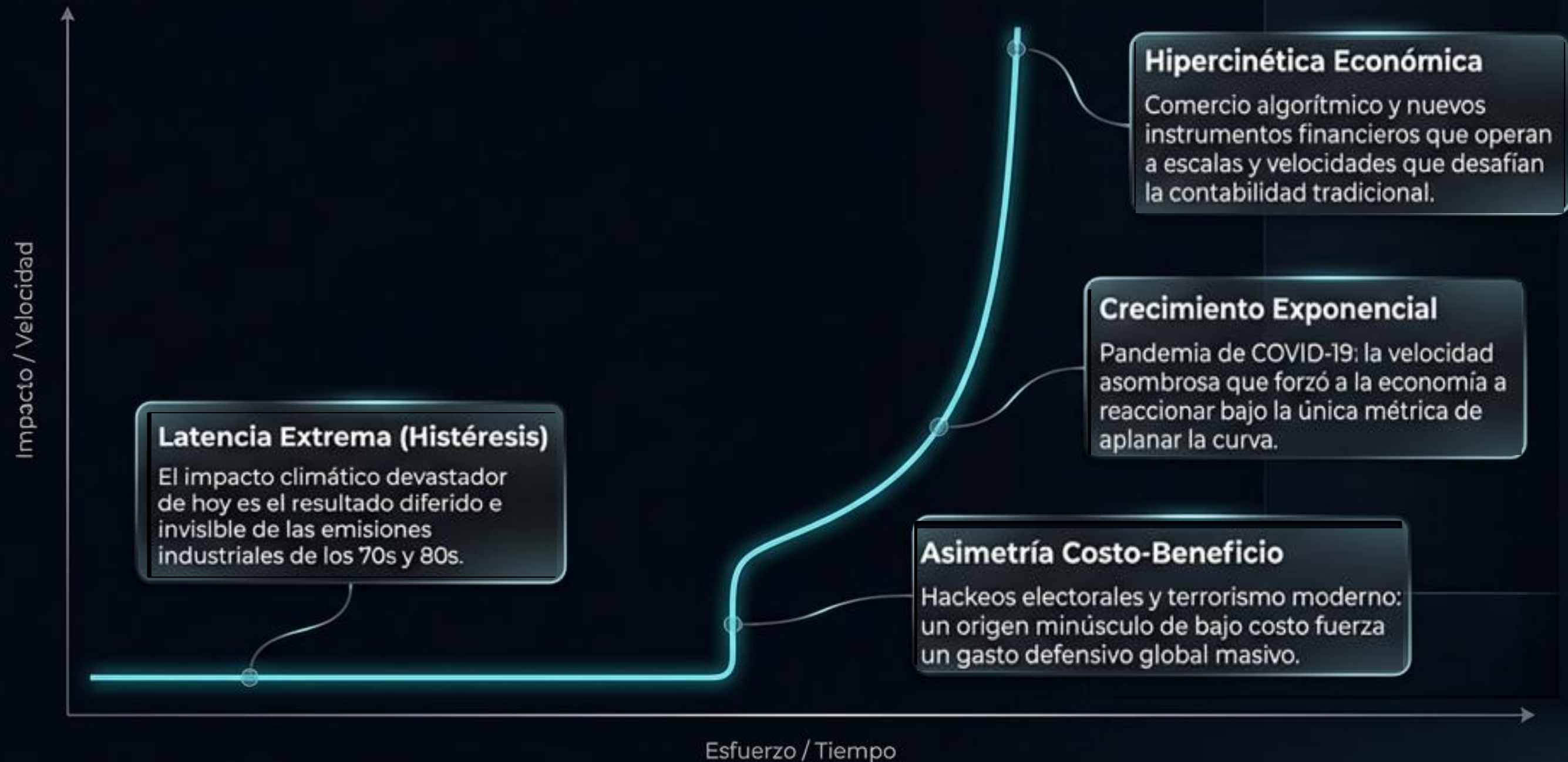
La sociedad adopta teorías de amos secretos para mitigar la angustia paralizante de descubrir que nadie tiene el control del sistema.

Impacto Humano Extremo

Aumento global de las tasas de suicidio, correlacionado directamente con el colapso de las opciones viables y expectativas vitales.

No Lineal: La asimetría del impacto y la latencia

La proporcionalidad ha desaparecido. Las causas y los efectos están temporal o dimensionalmente desconectados.



Incomprensible: El fin de la lógica deductiva

Frente a la extrema complejidad, añadir más información no genera mayor claridad; solo engrosa el ruido y anula nuestra capacidad de comprensión.



La Caja Negra de la IA

Redes lógicas de Machine Learning tan intrincadas que sus propios creadores no pueden auditar ni explicar las conclusiones.

Ruido en el Big Data

La acumulación masiva de información hace físicamente imposible distinguir la señal crítica del ruido ambiental.

Software Misterioso

Infraestructuras críticas que dependen de código legacy inútil; eliminar una línea sin sentido provoca un fallo global ilógico.

Fallo Tecnológico Absurdo

Vehículos autónomos que cruzan continentes impecablemente, pero colisionan sin explicación lógica al salir de un garaje en reversa.

Matriz de Diagnóstico Corporativo

Estado del Sistema	La Ilusión (Creencia del Directorio)	La Realidad (El Síntoma)
Frágil	El sistema es invulnerable por ser altamente eficiente.	Carece de redundancia estructural; si un nodo falla, todo colapsa.
Ansioso	Más opciones y control garantizan mejores resultados.	Sobrecarga de decisiones genera parálisis, pánico e inacción.
No Lineal	El esfuerzo y los recursos invertidos equivalen al resultado.	Asimetría total; impactos exponenciales y diferidos (histéresis).
Incomprensible	Más datos y tecnología resolverán la incertidumbre.	La lógica de los resultados es imposible de auditar o rastrear.

El fin de la era VUCA y el despertar del paradigma BANI

Gobernanza (El Qué):

La estructura que aporta resiliencia frente a la fragilidad



Cultura de integridad (El Por Qué):

El comportamiento que aporta seguridad frente a la ansiedad



Compliance (El Como):

El método que aporta contexto a la no linealidad



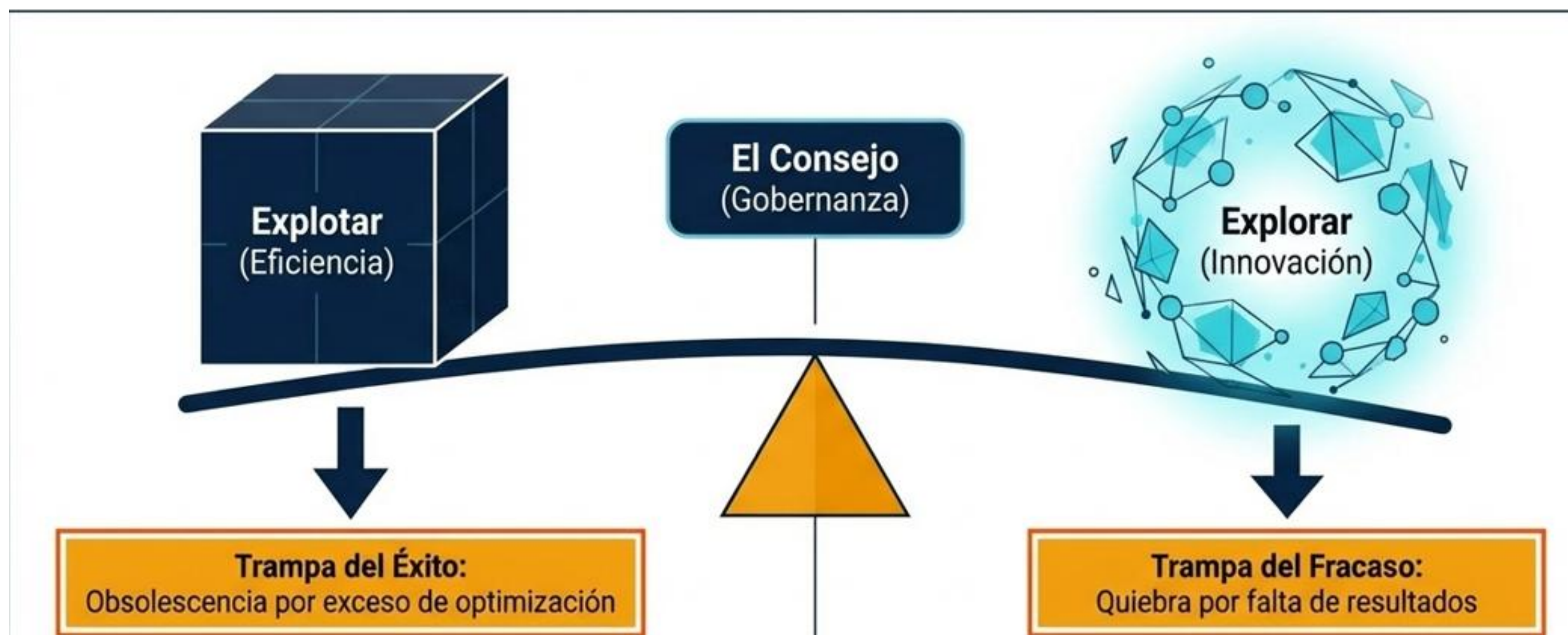
El núcleo del desempeño basado en principios



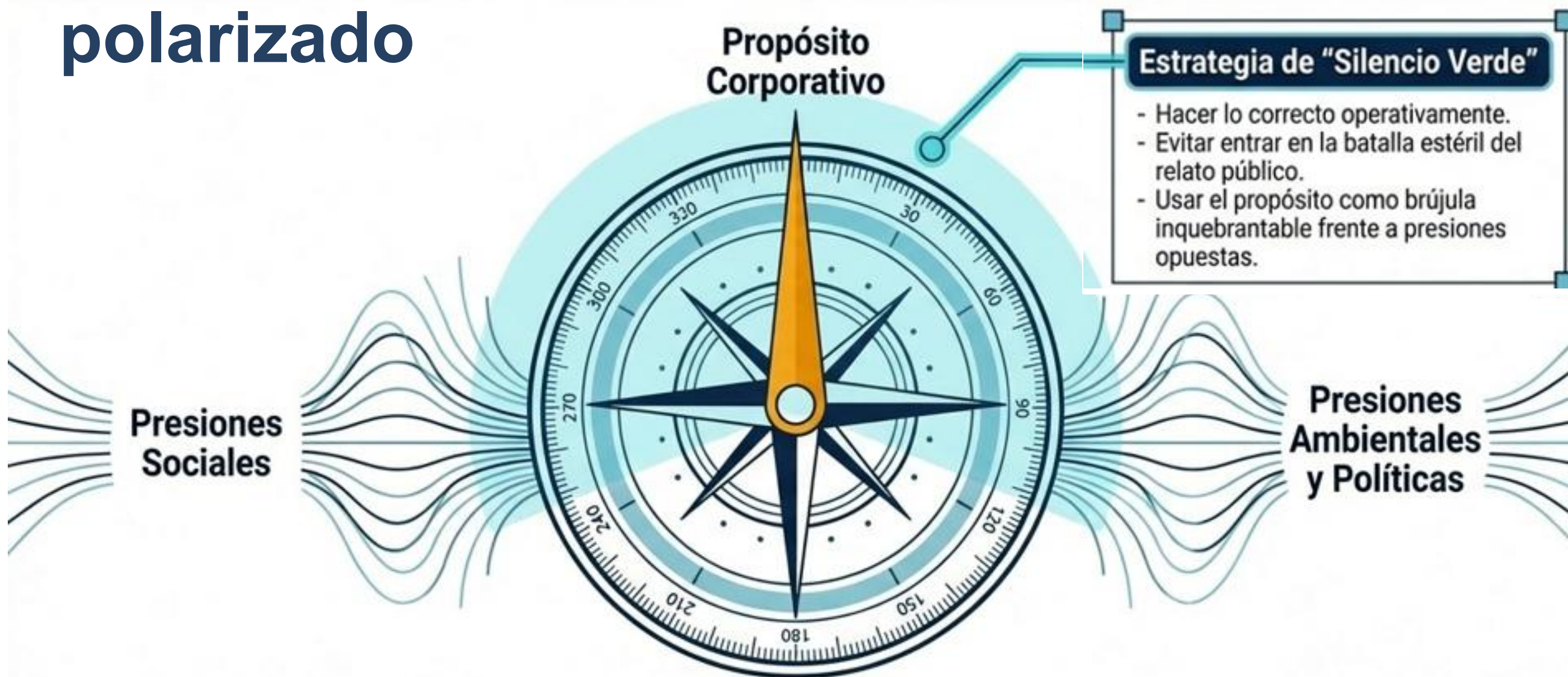
Eje Gobernanza- El timón contra la Fragilidad



La alta dirección debe gobernar equilibrando dos fuerzas contrapuestas para sobrevivir en mercados no lineales



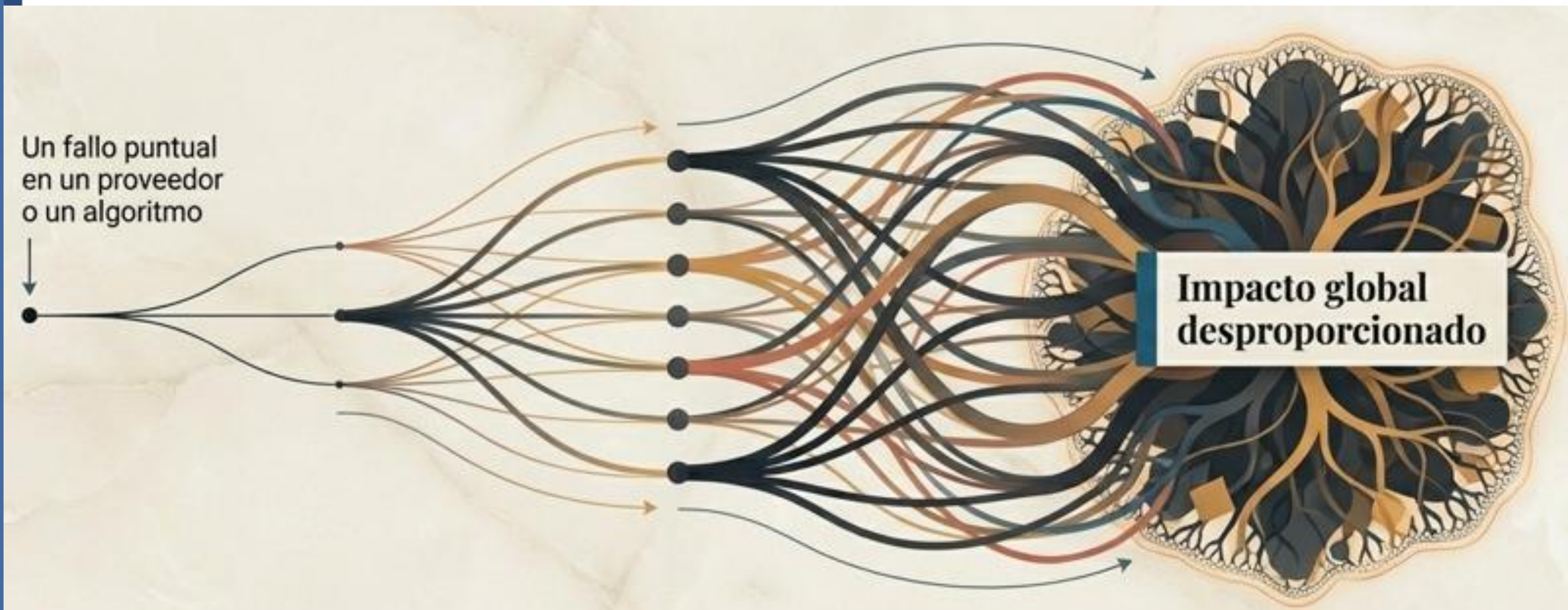
Fidelidad al propósito en un mundo polarizado



Eje Compliance- Navegando la No Linealidad



La asimetría del riesgo en redes hiperconectadas



El desafío de lo incomprensible: IA Algoritmos

La Caja Negra



Algoritmos incomprensibles y sesgos heredados. La sobrecarga de información oculta los riesgos éticos.

La Caja de Cristal



Transparencia e intuición. Compliance debe exigir visibilidad total sobre la toma de decisiones automatizada.

**Eje Cultura de integridad-
Antidoto contra la
ansiedad**

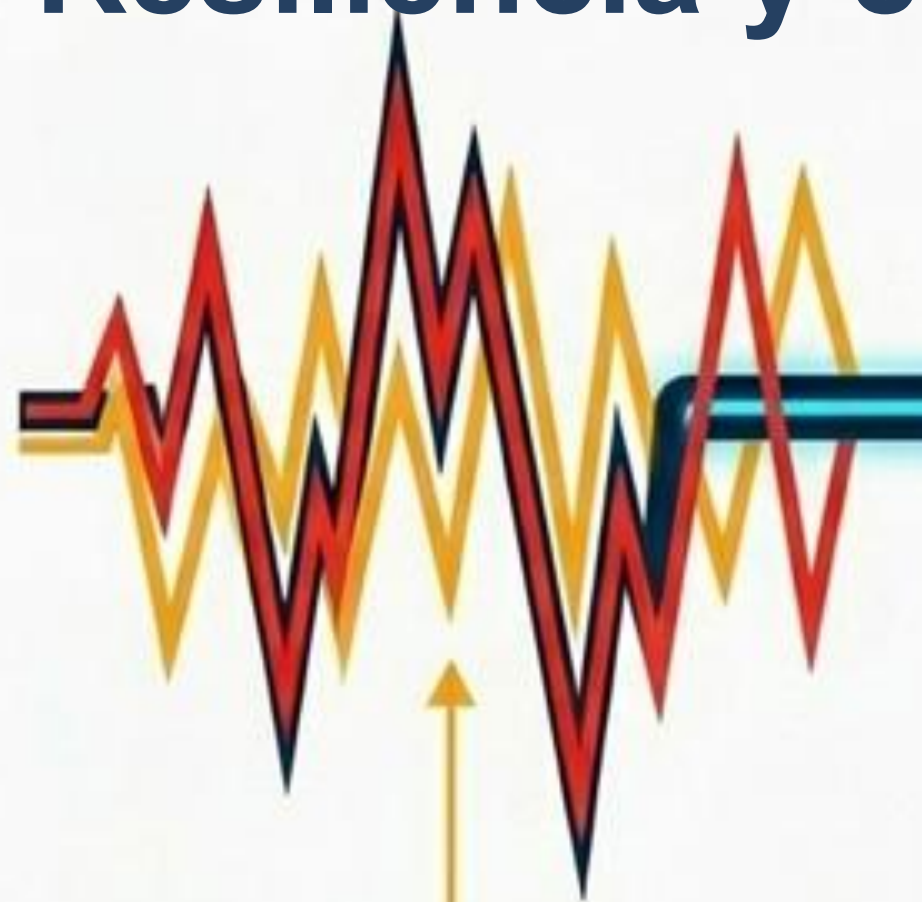


Cultura como antídoto contra la ansiedad



Resiliencia y convicciones éticas

Convicciones Éticas
(Respeto y Humildad)



Turbulencia a corto plazo

Reacciones instintivas y pánico del mercado.

- **Genera confianza** en un mundo que premia la coherencia.
- **Castiga** la incongruencia oportunista.
- Se transforma de una "habilidad blanda" a una ventaja competitiva dura.

Conclusión: Apostar por el largo plazo es la única estrategia inteligente en tiempos de incertidumbre extrema.

Preguntas y Respuestas

“ La Asociación de la comunidad
Contra el fraude.”

ANATOMÍA DEL FRACASO CORPORATIVO: ANÁLISIS DE 101 ESCÁNDALOS GLOBALES

Este informe analiza los patrones de negligencia y fraude en 101 casos de estudio emblemáticos (como Enron, Lehman Brothers y WorldCom). El contenido destaca cómo la ausencia de controles y la priorización del beneficio a corto plazo sobre la ética sistemáticamente destruyen el valor empresarial.



FALLAS EN EL SISTEMA DE CONTROL Y SUPERVISIÓN

Gobierno Corporativo Inoperante

Los consejos de administración fallaron al no proporcionar una supervisión activa ni rendición de cuentas.



Controles Internos Vulnerables

La falta de segregación de funciones permitió la manipulación de estados financieros sin detección.



Crisis en la Independencia de Auditoría

Las auditoras externas no mantuvieron el escepticismo necesario o incluso ocultaron irregularidades críticas.



RESUMEN DE PILARES DE FALLA

Gobierno y Ética

Priorización de bonos ejecutivos sobre la estabilidad a largo plazo.

Gestión Financiera

Uso de entidades con fines especiales (SPE) para ocultar deudas.

Cumplimiento

Fallas en programas de prevención de corrupción y sobornos.

ESTRATEGIA, RIESGO Y CULTURA ÉTICA



Gestión de Riesgos y Apalancamiento Excesivo

Se ignoraron señales de alerta sobre la exposición a activos tóxicos y deuda fuera de balance.



Incumplimiento Normativo Sistemático

Las entidades omitieron estándares de reporte financiero y controles contra el blanqueo de capitales.



Cultura de Codicia y Presión Ética

La presión por cumplir expectativas del mercado incentivó comportamientos poco éticos y fraudes masivos.

