



TESINA

Compliance y nuevas tecnologías: ¿Pueden las nuevas tecnologías hacer efectivo el compliance en el sector público y privado?

Carrera:

Abogacía

Tutor:

Francisco Brischetto

Autor:

Tomás Leonel Aguiar

Nro. Matricula 153991

Agosto de 2023

ÍNDICE

I. RESUMEN	2
II. INTRODUCCIÓN	3
III. OBJETO	5
IV. METODOLOGÍA	5
V. HIPÓTESIS.....	6
VI. CAPITULO I. ADENTRAMIENTO AL COMPLIANCE.	6
VI.I. Aproximación al término "compliance" y su función.	6
VI.II. Compliance penal y normativa en Argentina.	8
VI.III. Cultura ética y programas de compliance.	9
VII. CAPITULO II. REGTECH: LA TECNOLOGÍA REVOLUCIONANDO EL COMPLIANCE.	13
VII.I. Concepto y nacimiento del RegTech.	14
VII.II. Evolución del RegTech.	15
VII.III. Relevancia internacional del RegTech.	17
VIII. CAPITULO III. ¿CÓMO EVALUAR LA IDONEIDAD DE UN PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO?	20
VIII.I. Métodos.	20
VIII.II. Modelo de los tres filtros.	23
VIII.III. Primer filtro: criterios globales.	23
VIII.IV. Segundo filtro: criterios específicos.	25
VIII.V. Tercer filtro: Compliance conductual.	27
IX. CAPITULO IV. PREVENCIÓN DE LA COMISIÓN DE ACTOS DE CORRUPCIÓN A TRAVÉS DEL MONITOREO INTERNO DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS.	30
IX.I. Introducción.	30
IX.II. ¿Puede el funcionario público ser considerado responsable de prevenir delitos en la administración pública? Una alusión a la normativa 24.156 y los mecanismos internos de control en el ámbito público nacional.	31
X. CAPITULO V. PREVENCIÓN DE LA CORRUPCIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.....	34
X.I. Asimetrías en la prevención de la corrupción.	34
X.II. Ética pública y cumplimiento normativo.	36
XI. CONCLUSIÓN.....	38
XII. BIBLIOGRAFÍA.....	39
XII.I. Doctrina.	39

XII.II. Legislación.	40
XII.III. Enlaces webs.	40

I. RESUMEN

El compliance es a grandes rasgos la obligación de seguir las leyes y reglas que rigen a una entidad. Estas regulaciones pueden venir de fuentes gubernamentales o internas, como códigos de conducta, políticas y procesos. La función del compliance es asegurar que una organización cumpla con estas regulaciones para evitar sanciones y mejorar su reputación con su entorno, incluyendo clientes, proveedores, accionistas y la comunidad en general.

Con la evolución de la tecnología, se han desarrollado nuevas herramientas tecnológicas que pueden ayudar a las organizaciones a mejorar su cumplimiento. Estos incluyen software de monitoreo, plataformas de gestión de riesgos y herramientas de análisis de datos. Al utilizar estas tecnologías, las empresas pueden automatizar procesos, mejorar la transparencia y la visibilidad de su cumplimiento y obtener información más precisa para tomar decisiones informadas.

El cumplimiento es fundamental para seguir las regulaciones y normas, y la tecnología puede ser un valioso recurso para mejorar esta función y asegurar un cumplimiento efectivo en la organización.

Las nuevas tecnologías están teniendo un impacto significativo en la forma en que las empresas abordan el compliance. Por ejemplo, la inteligencia artificial y el aprendizaje automático pueden ayudar a automatizar la detección de posibles incumplimientos y a generar alertas cuando se detectan situaciones que pueden poner en riesgo el cumplimiento de las regulaciones. Además, la tecnología blockchain puede proporcionar una mayor transparencia y seguridad en la gestión de información confidencial y sensible, lo que es esencial en muchos sectores regulados.

Otras tecnologías, como la nube y el análisis de datos, también están ayudando a las organizaciones a mejorar su capacidad para cumplir con sus obligaciones de cumplimiento. Por ejemplo, la nube permite a las entidades acceder a información y recursos de cumplimiento en tiempo real, lo que les ayuda a responder rápidamente a los cambios en las regulaciones y a mitigar los riesgos. Por su parte, el análisis de datos les permite a las organizaciones recopilar y analizar grandes cantidades de información para detectar patrones y tendencias relevantes para el cumplimiento.

Las nuevas tecnologías también están teniendo un impacto significativo en la administración pública y su capacidad para cumplir con sus obligaciones de cumplimiento. Algunos de los ejemplos incluyen:

En general, las nuevas tecnologías están mejorando la capacidad de la administración pública para cumplir con sus obligaciones de cumplimiento y garantizar que estén actuando de manera ética y responsable. Sin embargo, es importante destacar que también deben ser conscientes de los riesgos y desafíos que conlleva el uso de estas tecnologías, como la privacidad y la seguridad de los datos.

II. INTRODUCCIÓN.

El cumplimiento normativo o "compliance" en la administración pública puede presentar algunos desafíos y problemas importantes. Aquí hay algunos de ellos:

- 1- Complejidad reguladora: La administración pública está sujeta a una gran cantidad de regulaciones y leyes, lo que puede hacer que sea difícil para los funcionarios y empleados cumplir con todas las normas y requisitos relevantes.
- 2- Recursos limitados: Muchas veces, la administración pública cuenta con recursos limitados para destinar a la implementación y monitoreo del cumplimiento normativo, lo que puede afectar la efectividad de estos esfuerzos.
- 3- Falta de claridad y consistencia: Las regulaciones y leyes pueden ser ambiguas o inconsistentes, lo que puede dificultar su comprensión y aplicación por parte de los funcionarios y empleados.
- 4- Cambios constantes en las regulaciones: Las regulaciones y leyes pueden cambiar con frecuencia, lo que puede hacer que sea difícil para la administración pública mantenerse actualizada y cumplir con las últimas exigencias.
- 5- Desconfianza de la ciudadanía: La administración pública debe mantener altos estándares éticos y de integridad para garantizar la confianza de la población, y los incumplimientos normativos pueden socavar esta confianza.

Es importante que la administración pública aborde estos desafíos y problemas a fin de garantizar un cumplimiento normativo efectivo y transparente, y mantener la confianza de la población en el sector público.

El fenómeno de la corrupción y sus derivados, tales como los delitos perpetrados por funcionarios públicos y particulares, como las empresas contratistas del Estado, así como el lavado de dinero, son objeto de atención por parte de todos los operadores jurídicos a nivel nacional e

internacional, debido a su gravedad y magnitud. Como resultado, los Estados se ven obligados a establecer regulaciones y aplicar medidas correctivas para abordar y superar estos fenómenos.

En este contexto, en Argentina, se aplica la ley 27.401, conocida como la "Ley de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas", que fue dictada de acuerdo con los lineamientos del Plan Anticorrupción de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico). La OCDE es un organismo internacional compuesto por 35 países, y Argentina está en proceso de incorporación junto a otros cuatro países (Brasil, Chile, Colombia y México) con el compromiso de cumplir con leyes anticorrupción en su derecho interno.

La ley 27.401 introduce un cambio significativo en la ley penal, al establecer lo relativo a las personas jurídicas privadas y su responsabilidad penal, ya sea que tengan o no participación estatal en sus actividades (por lo tanto, también es aplicable a las personas privadas propiedad del Estado). Además, esta ley hace hincapié en las sanciones para los funcionarios o empleados públicos que participen en actos de corrupción.

Las normas nacionales e internacionales contra la corrupción son variadas y han sido desarrolladas durante años, con el objetivo de combatir este fenómeno y proteger los intereses públicos.

Algunas de estas regulaciones incluyen la Convención Interamericana contra la Corrupción, la Ley de Ética Pública, la Ley Anti-Lavado, la Ley de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas, el Decreto Reglamentario 277/18, la Decisión Administrativa del Jefe de Gabinetes 85/18, la Resolución 1/2018 de la Secretaría de Coordinación de Políticas Públicas, la Resolución UIF 28/2018, las norma ISO 37.001, y otras regulaciones en leyes de compras y suministros y actividades altamente reguladas.

La ley 27.401 determina la responsabilidad penal de diferentes tipos de entidades, incluyendo sociedades, asociaciones civiles, fundaciones, comunidades religiosas, y personas privadas con participación estatal. La Decisión Administrativa 85/18 regula el alcance del plan de integridad para personas públicas, incluyendo entidades estatales, entidades autárquicas, y personas públicas no estatales que estén bajo el control del Estado.

Se analizará la aplicación de la mencionada ley utilizando para esto el método analítico, explicando primeramente los aspectos claves del compliance y el regtech desde un punto de vista empresarial, entendiendo al Estado como una entidad equiparable a una empresa.

III. OBJETO

El presente ensayo pretende desarrollar si las nuevas tecnologías emergentes pueden tener un rol fundamental para la creación de políticas públicas de fortalecimiento de los sistemas de compliance tanto en el sector público, que consolide la eficiente ejecución de fondos públicos bajo estándares de integridad, como así también en el sector privado.

El Estado debe asumir su cuota de riesgo e implementar medidas de prevención, como lo es el compliance público. Las entidades estatales deben gestionar los factores que crean o incrementan los riesgos de ineficiente ejecución del gasto público, a través de medidas de prevención diseñadas para mitigarlos.

La implementación de los programas de cumplimiento estatal o compliance público en sectores sensibles de la administración pública, será fundamental para reducir el riesgo de la corrupción y de esta manera, se fortalezca la eficiencia en la ejecución de políticas públicas.

IV. METODOLOGIA

Teniendo en cuenta que el método, puede conceptualizarse como el camino a seguir mediante una serie de operaciones y reglas fijadas de antemano de manera voluntaria y reflexiva, para alcanzar un cierto fin. Por ello, con estos diferentes fines y conforme con la naturaleza de la cosa o hecho a estudiar, habría distintos métodos. Sin embargo, puede afirmarse que entre todos los métodos hay uno o más, adecuado a los fines propuesto. Por lo tanto, emplearé en la presente tesina, la metodología que se apoyará específicamente en la cualitativa, para abordar la misma dentro del campo de las ciencias sociales y humanísticas, ya que es un método interpretativo, cuya interpretación se verá a través de la observancia directa, datos, documentos, etc. Es dable señalar, que la investigación cualitativa se constituye en una forma legítima para la investigación en el campo de las ciencias sociales.

También trabajaré con el método de campo, ya que permite obtener resultados y nuevos conocimientos en el campo de la realidad social y médica, como así también para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos en las esferas prácticas y conclusiones.

Por último haré uso de tres tipos de metodología investigativa, como ser la descriptiva, explorativa y la explicativa, ya que tienen que ver con la profundidad de la misma, es decir, según el nivel de conocimiento que desean alcanzar. Esto quiere decir, que lo fundamental es la flexibilidad y

adaptabilidad de los métodos, principio básico de la investigación, tal cual como lo exprese al principio de este ítems.

V. HIPÓTESIS

¿Pueden las nuevas tecnologías hacer efectivo el compliance en el sector público y privado?

A lo largo del presente trabajo se observará que las nuevas tecnologías pueden ser una herramienta útil para el cumplimiento normativo. Este cumplimiento normativo implica una combinación de factores, incluyendo la implementación de políticas y procedimientos efectivos, la sensibilización y capacitación de los empleados, y el monitoreo y la evaluación continua del desempeño.

Las tecnologías, como la inteligencia artificial y la automatización, pueden ayudar a automatizar y simplificar procesos de cumplimiento, mejorar la eficiencia y la precisión de la toma de decisiones y ayudar a identificar y mitigar riesgos. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la tecnología no puede reemplazar la responsabilidad humana en la gestión y el cumplimiento normativo.

VI. CAPITULO I. ADENTRAMIENTO AL COMPLIANCE.

VI.I. Aproximación al término "compliance" y su función.

Hace algunos años, pocos entendían el significado de "compliance", era necesario explicar su significado en el ámbito empresarial, especialmente en las grandes compañías con presencia en países de primer orden. Pero a medida que el papel social de las empresas se hizo más evidente, también se hizo claro el potencial de daño que su conducta podría causar en las comunidades. Esto llevó a un aumento global de las normas que castigan no solo a las personas, sino también a las organizaciones.

También, los escándalos de negocios, políticos y de corrupción, en grandes empresas internacionales provocaron cambios significativos que impulsaron la necesidad de establecer nuevos estándares éticos para controlar mejor la actividad empresarial. Estos estándares pueden ser impuestos por la ley o ser resultado de la iniciativa individual de la organización, que puede optar por cumplir con obligaciones contractuales, seguir pautas definidas por terceros, o crear sus propios códigos de conducta y políticas internas.

Antes de explorar el uso de la tecnología para mejorar la función de cumplimiento, se debe tener una comprensión clara de lo que es. A nivel global, el término "compliance" es ampliamente reconocido, aunque en países de habla hispana también se utiliza comúnmente la palabra "cumplimiento" o "cumplimiento normativo". Para poder entender las implicaciones de la innovación tecnológica en este ámbito, es necesario tener una comprensión básica de lo que significa cumplimiento.

La Real Academia Española (RAE) se refiere al cumplimiento como "acción o efecto de cumplir o cumplirse" y/o como la "perfección en el modo de obrar o de hacer algo"¹ mientras que el Diccionario Cambridge define a compliance como "el acto de obedecer una orden, norma o requerimiento"²

Jurídicamente el término compliance alude a la idea de "El cumplimiento de los elementos exigidos por la norma bajo el deseo o la expectativa de evitar sus consecuencias jurídicas"³.

La acción de cumplir es fundamental en la función del compliance. Por lo tanto, es importante preguntarse con qué se está cumpliendo y para qué se está cumpliendo. En términos generales, el compliance se refiere al cumplimiento de las llamadas obligaciones de cumplimiento. Estas obligaciones pueden incluir requisitos reguladores y normativos impuestos por el tipo de actividad que desarrolla una organización y el ámbito territorial en el que opera, así como compromisos de cumplimiento establecidos por la propia organización a través de códigos internos, directrices y políticas.

La función de cumplimiento asume la responsabilidad de prevenir, detectar y gestionar riesgos relacionados con el incumplimiento de las obligaciones de cumplimiento. Se cumple para evitar consecuencias negativas como consecuencias legales, operacionales, financieras y de reputación. El cumplimiento regulatorio es una preocupación principal para las altas direcciones de las organizaciones, fallar en el cumplimiento puede tener consecuencias legales y financieras, así como también afectar negativamente la reputación y llevar a responsabilidades personales para ellos. Este desafío se intensifica al considerar que muchas organizaciones actualmente operan en diferentes países con regulaciones distintas.

Se evidencia la complejidad inherente a esta función, cuya correcta realización requiere la participación y colaboración de todas las áreas de la organización para identificar, evaluar y analizar los riesgos de cumplimiento y determinar la mejor manera de abordarlos y establecer controles adecuados si es necesario.

¹ Diccionario de la Lengua Española, disponible en: <https://dle.rae.es/cumplimiento>.

² Diccionario Cambridge, disponible en: <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/compliance>.

³ LEO-CASTELA, Juan Ignacio, "Gestión de Riesgos Legales y Compliance Corporativo", Tirant lo Blanch, Valencia, 2021, 22.

Por lo tanto, el Oficial de Cumplimiento o Compliance Officer desempeña un papel crucial, ya que no solo es el experto en la materia y el principal protector de la cultura, integridad y ética de la organización, sino que su trabajo es fundamental para cumplir con las obligaciones aplicables y evitar consecuencias negativas.

Aunque es imposible hacer una lista exhaustiva de todas las habilidades o temas relacionados con la función de cumplimiento, algunos ejemplos podrían ser: integridad corporativa (código de ética, anticorrupción, fraude, etc.), protección de datos personales, seguridad de la información, prevención del lavado de dinero y financiamiento del terrorismo, debida diligencia de clientes y proveedores, relaciones con clientes o consumidores, conducta en el mercado, entre otros.

Además, la gestión y supervisión de riesgos es indudablemente uno de los aspectos más vinculados con la función de cumplimiento. Esta tarea puede ser asignada a diferentes responsables internos en función del tipo de riesgo, pero lo cierto es que existe una conexión necesaria con la gestión de riesgos cuando se trata de cumplimiento. Es importante tener en cuenta que la función de cumplimiento forma parte de la segunda línea de defensa en la estructura organizacional (según el esquema de las tres líneas de defensa) y es una función independiente que informa directamente a la alta dirección y, en algunos sectores económicos, directamente a los organismos de gobierno corporativo.

VI.II. Compliance penal y normativa en Argentina.

La fuente original para la creación de los programas de cumplimiento, que establecieron nuevos estándares de conducta empresarial, provino del mundo anglosajón. Esto es especialmente cierto en términos de cumplimiento penal, cuyo objetivo es prevenir y detectar la comisión de delitos y sancionarlos o denunciarlos a las autoridades. En 1991, la Comisión de Sentencia de los Estados Unidos (USSC) estableció los lineamientos que deben ser aplicados por los jueces federales al juzgar la conducta de las personas jurídicas por crímenes federales. Estos lineamientos, conocidos como las Guías de Sentencia Federal de los Estados Unidos, definieron los programas de cumplimiento como aquellos diseñados para prevenir y detectar conductas criminales e incluyeron ciertas conductas cometidas fuera de los Estados Unidos, como el soborno transnacional a funcionarios públicos extranjeros regulado por la Ley de Prácticas corruptas extranjeras (FCPA) sancionada en 1977.

En su comentario introductorio, los lineamientos mencionan que su objetivo es "proporcionar incentivos para que las organizaciones reduzcan y eventualmente eliminen la conducta criminal proporcionando una base estructural desde la cual la organización pueda autorregular su propia conducta a través de un programa efectivo de ética y cumplimiento" y también que la prevención y

detección de conductas criminales a través de un programa efectivo de ética y cumplimiento ayudará a "que la organización promueva la conducta ética y cumpla plenamente con las leyes aplicables"⁴.

Asimismo, la lucha contra la corrupción ha sido significativamente impulsada a nivel mundial a través de la Convención Interamericana contra la Corrupción adoptada por la Asamblea de la Organización de los Estados Americanos en 1996, la Convención de la OCDE para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales adoptada en 2000 y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción de 2003.

La ratificación de estas convenciones por la República Argentina también compromete a Argentina país con relación a la implementación de un régimen de responsabilidad de las personas jurídicas por hechos de corrupción, lo que resultó en la sanción de la ley 27.401, que destacó la importancia de la implementación de programas de cumplimiento (o integridad, según se define en dicha norma)

VI.III. Cultura ética y programas de compliance.

Para hablar sobre cultura ética o integridad empresarial, es necesario tener una definición clara de lo que significa integridad empresarial. Según la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, la integridad empresarial abarca una amplia gama de prácticas comerciales relacionadas con la responsabilidad social de las empresas. En un sentido más estricto, representa un compromiso de cumplir las leyes y normas éticas mínimas en el desempeño comercial. Las organizaciones que actúan con integridad respetan la ley, tratan a sus empleados, clientes y socios comerciales de manera justa y respetuosa, cumplen sus compromisos y en general realizan sus actividades de manera socialmente responsable.

Aunque es responsabilidad de las empresas redactar políticas y procesos que reflejen su programa de integridad, simplemente tener tales políticas no será suficiente para crear una cultura ética empresarial. Según Nino, "suponer a priori que cualquier norma es buena desde el punto de vista de la eficiencia social, o que su existencia es condición suficiente de aquella eficiencia"⁵. En cambio, la cultura de una organización depende en gran medida de las decisiones de sus líderes, lo que se conoce como "tone at the top". La ley 27.401 recoge este concepto en su artículo 23 y los Lineamientos de Integridad de la Oficina Anticorrupción describen detalladamente su alcance. En los

4 United States Sentencing Commission, Federal Sentencing Guidelines, Annotated 2021, Chapter 8, Sentencing of Organizations. Introductory Commentary, <https://www.ussc.gov/guidelines/2021-guidelines-manual/annotated-2021-chapter-8#NaN>.

⁵ NINO, Carlos, "Un país al margen de la ley", Ariel, Buenos Aires, 2020, 4ª ed. 6ª reimp., p. 166.

últimos años, también ha cobrado importancia el papel de los gerentes intermedios en la creación de una cultura organizacional, conocido como "tone at the middle".

Además, las empresas no solo deben considerar sus propios estándares de conducta para construir su cultura ética, sino que también deben prestar atención a sus relaciones con terceros, como socios comerciales, proveedores y clientes.

Por último, Donald Langevoort argumenta que, además de los cambios necesarios en la cultura ética empresarial de las empresas, también son responsables los gobiernos al implementar cambios en su cultura que promuevan la cultura ética empresarial y sancionen adecuadamente las conductas irregulares.⁶

Desde un punto de vista técnico, es frecuente referirse tanto a programas de compliance como a programas de ética o de integridad. Aunque a menudo se les considera sinónimos, el término "programa de compliance" sugiere un enfoque en el cumplimiento de regulaciones y estándares (ya sea internos o externos a la organización), mientras que la denominación "programa de integridad" tiene un significado más amplio que, además del cumplimiento regulador, pone énfasis en los valores centrales de la organización y en la adopción e implementación de una cultura ética empresarial determinada.

Un evento relevante en cuanto a programas de rectitud fue la publicación de "Programa Anticorrupción de Ética y Cumplimiento para Empresas: Guía Práctica" por las Naciones Unidas en octubre de 2013, con el objetivo de guiar a las empresas en cómo mantener altos estándares de rectitud y ser "buenos ciudadanos corporativos".⁷

Aunque la legislación argentina incorporó los programas de rectitud con la aprobación de la ley 27.401 en 2017 (efectiva a partir de 2018), la verdad es que la implementación de este tipo de programas no fue una innovación para las empresas con sede en Argentina, especialmente aquellas multinacionales. Muchas organizaciones ya tenían en su poder un programa de cumplimiento (o programa de rectitud, tal como lo define nuestra legislación) antes de la aprobación de la ley 27.401, y en muchos casos ese programa superaba los elementos descritos en el artículo 23 de la norma mencionada.

En su artículo 22, la ley 27.401 define al programa de integridad como el "conjunto de medidas, mecanismos y procesos internos de promoción de la integridad, supervisión y control, orientados a prevenir, descubrir y corregir desviaciones y acciones ilegales contempladas por esta ley"⁸. Además, la normativa argentina incluye las mejores prácticas en cuanto a cumplimiento, al mencionar explícitamente que los programas de integridad deben "estar relacionados con los riesgos

⁶ LANGEVOORT, Donald C., "Cultures of Compliance", 54 AM. Crim. L. Rev. 933, 941 (2017), ps. 976 y 977

⁷ Ver en: https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-85255_Ebook.pdf

⁸ Ley 27.401, art. 22, primera parte, TR LALEY AR/LEGI/9FX9.

propios de la actividad que realiza la entidad jurídica, su tamaño y capacidad económica"⁹. Este enfoque basado en riesgos será fundamental a la hora de definir los aspectos del programa de integridad y el alcance y los recursos que la organización asigne a cada uno de los aspectos que incluya en su programa, ya que cada entidad jurídica es única y está expuesta a diferentes riesgos, lo que requerirá un diseño específico de programa de cumplimiento.

Aunque todavía no existe jurisprudencia específica en Argentina en relación con eventos que han ocurrido después de la sanción de la ley 27.401, los tribunales argentinos han tenido la oportunidad de pronunciarse sobre cuestiones relacionadas con la responsabilidad de las entidades jurídicas, la función del departamento de cumplimiento, el papel del oficial de cumplimiento y su posible responsabilidad en caso de detectarse una desviación. Más recientemente, también se han pronunciado sobre los procesos de debida diligencia, donde se hizo una referencia explícita al alcance del artículo 23 de la ley 27.401¹⁰.

VI.IV. Compliance en las contrataciones públicas.

La batalla contra la corrupción es una prioridad crucial para fortalecer y estabilizar la democracia y sus estructuras. Este esfuerzo representa un cambio a nivel social que requiere un compromiso colectivo. En otras palabras, se está frente a un proceso de transformación significativa en términos de gestión de cambios, reestructuración organizacional y cultural, que debería aplicarse en toda la sociedad argentina para tener éxito.

Varios expertos han señalado la crisis de valores en la sociedad y la falta de cumplimiento de la ley, pero se cree que esta no es una problemática nueva, sino que ha estado presente desde siempre y todavía no se ha percibido en toda su magnitud ni se han identificado sus causas más profundas. Los diagnósticos actuales son solo temporales y superficiales y solo sugieren una aplicación más rigurosa de la Constitución y la ley, lo que hasta ahora no parece ser integral.

Juan Agustín García en su obra explica que desde los primeros tiempos de la Colonia, se formó en esta región una cultura que rechazaba el trabajo, que valoraba el arrojo criollo y que buscaba ganar dinero fácilmente para vivir cómodamente, lo cual contrasta con la cultura del trabajo y el sacrificio que se formó en América del Norte.¹¹

⁹ Ley 27.401, art. 22, segunda parte.

¹⁰ KNOBEL, Andrés, "La importancia de la identificación de los beneficiarios finales", Sup. Esp. Compliance 2018 (mayo), 113"; CFCasación Penal, sala IV, "Boudou, Amado y otros por abuso de autoridad", 17/07/2019, expediente CFP 001302/2012/TO01/26/CFC009.

¹¹ GARCÍA, Juan Agustín, "La ciudad indiana", Ed. Hyspamérica, Buenos Aires, 1986.

El desafiante de la ley a nivel sistemático es una tradición que data de hace mucho tiempo. Un ejemplo famoso es cuando Hernán Cortés anunció que la Real Cédula de la Junta de Valladolid, que prohibía la distribución de indios, "se respeta pero no se cumple". Esto es simplemente una manifestación clara del parasistema¹².

En otras palabras, Argentina ha sido testigo de siglos de una cultura de incumplimientos, incumplimientos contractuales, incumplimientos a las normas en general y a la Constitución en particular¹³, entendiendo a la cultura como un conjunto de estilos de vida, costumbres, conocimientos y niveles de desarrollo artístico, científico e industrial de una época y un grupo social.

En el ámbito de la administración, la cultura organizacional se define como "el conjunto de valores, creencias, comportamientos y actitudes que ayudan a los miembros de la organización a comprender su identidad, cómo funciona y qué es importante para ellos"¹⁴.

Así mismo, se ha descrito como "la práctica común o tradicional de realizar acciones en una organización, que comparten todos sus miembros y que deben ser aprendidas y aceptadas por los nuevos integrantes cuando se unen a la misma" (Jacques, 1951). De este modo, la cultura une a los miembros de la organización, creando una identidad colectiva que mejora la coordinación interna y ofrece un sistema compartido de interpretaciones, lo que facilita la comunicación y la comprensión mutua.

Tomando en cuenta la historia argentina, se debe cuestionar: ¿Cómo transformar la cultura argentina de incumplimiento sistemático en cuanto a la Constitución, acuerdos, préstamos, contratos, leyes, etc., por una cultura de ética y cumplimiento?¹⁵

Retomando a los tiempos actuales, en cuanto a la disyuntiva si es obligatorio contar con un programa de integridad por parte de una organización, debemos decir que la ley no impone la necesidad de establecer un Programa de Integridad, salvo en el caso de contrataciones con el estado según lo establecido en el artículo 24. El artículo 22 de la ley 27.401 utiliza el verbo "podrán" lo que significa que su implementación es una opción para la persona jurídica.

Sin embargo, si se decide implementarlo, debe contener como mínimo los tres requisitos establecidos en el artículo 23 para ser válido y poder ser considerado como un atenuante en caso de una investigación penal por los delitos descritos en la ley. Estos requisitos son los siguientes:

¹² BIDART CAMPOS, Germán (dir.), 150 aniversario de la Constitución nacional, LA LEY, Suplemento Especial, agosto de 2003, p. 13, LA LEY 2003-C, 1091.

¹³ DIANA, Nicolás, "Discurso jurídico y derecho administrativo: doctrina de facto y emergencia económica", en GORDILLO, Agustín A., Tratado de derecho administrativo y obras selectas, t. 6, El método en derecho y la Administración paralela, Libro II, FDA, Buenos Aires, 2012, Anexo, y RPA, 2009-2 y 3, ps. 73 y ss.

¹⁴ GRIFFIN, Ricky W., "Administración", Ed. Cengage Learning, México, 2011, p. 77.

¹⁵ BRUNO, Ángel, "Apuntes sobre la corrupción y la convención interamericana", LA LEY, Sup. Esp. Compliance 2018 (mayo), ps. 361 y ss.

- a) Un código de ética o de conducta, o la existencia de políticas y procedimientos de integridad aplicables a todos los directores, administradores y empleados, independientemente del cargo o función ejercidos, que guíen la planificación y ejecución de sus tareas o labores de forma tal de prevenir la comisión de los delitos contemplados en esta ley;
- b) Reglas y procedimientos específicos para prevenir ilícitos en el ámbito de concursos y procesos licitatorios, en la ejecución de contratos administrativos o en cualquier otra interacción con el sector público;
- c) La realización de capacitaciones periódicas sobre el Programa de Integridad a directores, administradores y empleados.

En la práctica, muchas industrias requieren la existencia de un Programa de Integridad, ya sea porque lo exige la regulación específica de la industria, por requisitos extranjeros, por la matriz o por tradición.

El artículo 24 de la ley 27.401 establece que el Programa de Integridad es un requisito necesario para contratar con el estado en los casos de contratos aprobados por un ministro, comprendidos en el artículo 4 del decreto 1023/2001 y/o regulados por las leyes 13.064, 17.520, 27.328 y los contratos de concesión o licencia de servicios públicos.

Si se aprueba una licitación pública que no requiere expresamente el Plan de Integridad debido a un error involuntario por parte del organismo convocante, consideramos que aun así el oferente está obligado a presentar el Programa de Integridad. Su falta puede ser objeto de impugnación por otros oferentes y su oferta puede ser rechazada tanto por la Comisión de Evaluación como por la autoridad encargada de decidir el proceso de selección, esto incluso si los pliegos no incluyen el Programa de Integridad como un requisito.

VII. CAPITULO II. REGTECH: LA TECNOLOGÍA REVOLUCIONANDO EL COMPLIANCE.

Se ha decidido abordar la temática del Compliance trayendo a relucir el Regtech, entendiendo que la implementación de este en el ámbito de la administración pública puede mejorar significativamente la eficiencia y transparencia de los procesos de cumplimiento normativo, lo que a su vez puede fortalecer la confianza de la ciudadanía en las instituciones gubernamentales.

VII.I. Concepto y nacimiento del RegTech.

El RegTech, o "tecnología reguladora", es un término utilizado para describir una amplia gama de soluciones tecnológicas diseñadas para ayudar a las empresas a cumplir con las regulaciones y requisitos legales. Estas soluciones incluyen plataformas de software, aplicaciones móviles, inteligencia artificial y análisis de datos, entre otros.

El RegTech se utiliza principalmente en el sector financiero para cumplir con regulaciones como Know Your Customer (KYC), Anti-Money Laundering (AML), y cumplimiento de normativas de protección de datos personales. Sin embargo, su alcance se extiende a otros sectores, incluyendo la salud, la energía y la tecnología.

El objetivo de RegTech es simplificar y automatizar los procesos de cumplimiento regulador, lo que permite a las empresas ahorrar tiempo y reducir costos, así como aumentar la eficacia y la transparencia en el cumplimiento de las regulaciones. También ayuda a las agencias reguladoras a tener una visibilidad más clara y una mejor comprensión de cómo las empresas cumplen con las regulaciones. RegTech es una forma eficaz de mejorar el cumplimiento regulador y seguir un camino hacia un sistema financiero más seguro y transparente.

Mientras que algunos sectores consideran al RegTech como una parte de la industria FinTech, que combina las palabras Regulation y Technology, otros ven esta categorización como limitante, ya que el RegTech representa mucho más que solo una herramienta eficiente; es un cambio fundamental que lleva a un cambio en la forma en que se piensa sobre el cumplimiento regulador. La regulación se ha convertido en uno de los muchos aspectos que han sido vinculados o tratados por la tecnología, al igual que ha sucedido con aspectos legales (LegalTech), de seguros (InsurTech), de propiedad (PropTech), entre otros. RegTech incluye todas las aplicaciones tecnológicas que conectan datos (estructurados y no estructurados) con taxonomías de información o reglas de decisión relevantes tanto para reguladores como para las empresas reguladas, con el objetivo de automatizar los procesos de supervisión y cumplimiento.

El Institute of International Finance define RegTech como el uso de nuevas tecnologías para abordar de manera más eficiente y efectiva las cargas regulatorias y de cumplimiento. Eficacia y eficiencia son dos aspectos importantes y distintivos de las soluciones RegTech en comparación con las metodologías tradicionales utilizadas para cumplir con la regulación.

Para entender el origen del RegTech, se debe retroceder a la crisis financiera internacional de 2008, que resultó en un aumento significativo de la regulación, especialmente en el sector financiero. La Ley Dodd Frank, promovida en 2010, es un ejemplo de esta regulación creciente. También se puede mencionar la ampliación y complejidad de las normas del Comité de Supervisión

Bancaria de Basilea, que llevan a una mayor rigidez en las normas internas dictadas por los países para implementar las regulaciones internacionales.

Desde la perspectiva del regulador, la intensificación de la regulación fue una respuesta adecuada ante la magnitud de la crisis financiera de 2008, dado que los antiguos métodos de cumplimiento habían fallado previamente. Sin embargo, para las entidades reguladas, especialmente en el sector financiero, esto resultó en un aumento del número de requisitos y una mayor complejidad de cumplimiento, lo que provocó un aumento en las multas y sanciones por incumplimiento. Además, las áreas de cumplimiento de las entidades reguladas no estaban adecuadamente conformadas y capacitadas para enfrentar este volumen de requerimientos.

Las instituciones reguladas se encontraban ante un dilema: invertir en la conformación de un equipo capacitado y en la adquisición de las herramientas y procedimientos necesarios para cumplir con los nuevos estándares regulatorios o correr el riesgo de enfrentar grandes multas o sanciones por incumplimiento, con un costo no solo económico sino también de imagen. Aquí es donde entra en juego la tecnología.

Se suele ver a la Unión Europea como un ejemplo impresionante del crecimiento del RegTech, impulsado por la implementación de una serie de regulaciones relacionadas con la información de los inversionistas (AIFMD, MIFID II), la protección de datos (GDPR), el open banking (PSD2), entre otros. Es fundamental hacer mención también a la historia del Reino Unido que durante 2015, cuando ya era evidente que la regulación sería un fenómeno permanente, la Autoridad de Conducta Financiera (FCA) emitió una invitación para que diferentes partes interesadas compartieran sus opiniones sobre lo que entonces denominaron "RegTech". Por lo tanto, se asocia el surgimiento de este término con dicha convocatoria del regulador, que lo describió como "la utilización de tecnologías innovadoras para facilitar el cumplimiento regulatorio". Este documento, dada su importancia, debido a su fecha de publicación y su autor, es fundamental.

La FCA reconoció en ese momento que existían varios ámbitos en los que podía involucrarse como regulador para agregar valor, como por ejemplo, brindar experiencia regulatoria, ayudar a las empresas de tecnología financiera y RegTech a clarificar los requisitos para cumplir con los estándares reguladores, colaborar en la eliminación de barreras para la innovación y adopción de soluciones RegTech. Este es uno de los principales antecedentes a tener en cuenta en los primeros años de evolución de RegTech a nivel global, ya que fue el propio regulador quien identificó el problema al que se enfrentaban las entidades reguladas y la oportunidad para la innovación tecnológica en ese contexto.

VII.II. Evolución del RegTech.

Con respecto al origen y las perspectivas del RegTech, ha surgido una teoría evolutiva que identifica tres fases, según el siguiente modelo:

RegTech 1.0: Abarca el período comprendido entre finales de 1960 y 2008, que se caracterizó por el aumento de las instituciones y los mercados financieros.

A medida que estas entidades crecían y se expandían a nivel mundial, comenzaron a encarar una serie de desafíos operativos y regulatorios, lo que impulsó la creación de departamentos de cumplimiento, legales y de gestión de riesgos. De esta manera, gradualmente comenzaron a utilizar la tecnología para simplificar, por ejemplo, la gestión de riesgos; aunque su uso no alcanzaba una magnitud significativa.

La amplia implementación de tecnología fue el resultado de las regulaciones crecientes originadas por la crisis financiera global, según se detalla en el párrafo anterior. Por lo tanto, 2008 marca el final de esta primera fase en la evolución de RegTech, dando paso a la siguiente.

RegTech 2.0: A partir de 2008, las reformas reguladoras - incluyendo los requisitos de Prevención de Lavado de Dinero y Financiación del Terrorismo (en adelante PLAyFT) - transformaron las operaciones de las instituciones financieras, disminuyendo su apetito por el riesgo y la amplitud y rentabilidad de sus actividades.

Esto resulta en un aumento significativo en los costos de cumplimiento debido a la mayor carga reguladora, así como en un incremento en las cantidades de multas o sanciones impuestas por el regulador por supuestos incumplimientos. Este período se distingue por la electrónica de los procesos de cumplimiento y de informes reguladores; con un enfoque especial en que, al igual que las entidades reguladas han adoptado gradualmente diversas soluciones para acelerar y mejorar las tareas relacionadas con el cumplimiento normativo, los reguladores deben hacer lo mismo con sus procesos internos.

RegTech 3.0: Esta fase se asocia con la visión del futuro de RegTech, donde se requerirá un marco regulador adecuado para la era digital.

En el regtech 3.0, los sistemas utilizan tecnologías como el aprendizaje automático, la minería de datos y la blockchain para mejorar la eficiencia, la transparencia y la seguridad en el cumplimiento de la regulación. Por ejemplo, los sistemas de regtech 3.0 pueden ayudar a automatizar la identificación y la categorización de los clientes, la detección de transacciones sospechosas y la generación de informes reguladores.

Teniendo en cuenta la experiencia adquirida hasta ahora, se podría decir que la principal barrera para la evolución de RegTech no son las limitaciones tecnológicas, sino más bien la capacidad de los reguladores para manejar la gran cantidad de datos generados por la tecnología.

Es crucial para el futuro que los reguladores adopten un enfoque que permita armonizar la regulación del sector financiero y al mismo tiempo apoyar el desarrollo de las nuevas soluciones Regtech.

Por lo tanto, la evolución de este sector estará acompañada por un nuevo enfoque en los datos y la información, lo que permite hablar de un cambio gradual de paradigma desde el clásico "Conozca a su cliente" (KYC) al "Conozca sus datos" (KYD).

El regtech 3.0 se refiere a la tercera generación de soluciones de tecnología reguladora (regtech) que se desarrollan para abordar los desafíos reguladores en el sector financiero. La principal diferencia entre el regtech 3.0 y las versiones anteriores es que se centra en la integración de la inteligencia artificial y la automatización en los procesos reguladores.

Además, el regtech 3.0 también se centra en el cumplimiento de la regulación global y en la colaboración entre reguladores y la industria financiera. Esto permite una mejor coordinación y una implementación más efectiva de las regulaciones y la reducción de la carga reguladora sobre las instituciones financieras. En resumen, el regtech 3.0 es un paso adelante en la evolución de las soluciones regtech y ofrece un enfoque más avanzado y eficiente para el cumplimiento regulatorio en el sector financiero.

VII.III. Relevancia internacional del RegTech.

Con el paso del tiempo, la tecnología relacionada con el cumplimiento normativo ha adquirido importancia a nivel global. Recientemente, en cuanto a los sistemas de gestión de conformidad, la norma ISO 37301:2021 presentó una definición amplia de "recursos"¹⁶ para establecer e implementar un sistema de estas características, que incluye el acceso a la tecnología necesaria para realizar esta función con eficacia.

En 2018, el Fondo Monetario Internacional y el Grupo Banco Mundial publicaron un informe conjunto en el que reconocen que los rápidos avances en la tecnología están cambiando el panorama económico y financiero, generando tanto oportunidades como desafíos para los consumidores, las empresas financieras y de otros sectores, los prestadores de servicios y las autoridades reguladoras.

En especial, estas nuevas tecnologías impulsan la mejora de los servicios financieros al promover la construcción de infraestructuras básicas, fomentar el acceso abierto y garantizar un ambiente normativo favorable. Además, fortalecen los mecanismos de cumplimiento y monitoreo de

¹⁶ CASANOVAS YSLA, Alain, "Guía práctica de compliance según Norma ISO 37301:2021", Aenor, Madrid, 2021, 226.

medidas contra el lavado de dinero y el financiamiento del terrorismo, incluso mediante el uso de soluciones tecnológicas regulatorias (RegTech).

El "Cambridge Center for Alternative Finance" define a RegTech como una innovación reguladora que, por un lado, puede contribuir a una prestación más responsable de servicios financieros innovadores y, por otro, permitir a los reguladores responder rápidamente a los desarrollos del mercado, protegiendo mejor a los consumidores y mejorando la supervisión institucional.¹⁷

De esta manera, se puede apreciar que RegTech va más allá de ser una simple tendencia tecnológica, ya que se presenta en el sector financiero aunque pudiéndose expandir a otros sectores, como una solución disruptiva ante la creciente carga reguladora.

En particular, la inclusión financiera está en la mira de la comunidad global y se considera un medio para abordar varios de los objetivos sostenibles incluidos en la Agenda 2030 de la ONU, como la igualdad de género, un trabajo digno y el crecimiento económico, la innovación y la infraestructura, y la reducción de la desigualdad.

La incorporación de una solución RegTech en el sector financiero tiene el potencial de mejorar la inclusión financiera, ya que optimiza los procesos de cumplimiento regulatorio, aliviando a la entidad financiera y permitiendo que la entidad pueda explorar nuevas formas de brindar servicios financieros de una manera más eficiente, con una experiencia de usuario más amigable y accesible para los usuarios finales, quienes podrán operar o utilizar servicios que antes ignoraban o evitaban debido a su complejidad.

Desde sus inicios hasta la actualidad, las soluciones RegTech han cobrado importancia a nivel global y se espera que su presencia continúe creciendo en el futuro. En tal sentido, la prevención del lavado de dinero es un proceso que consume una gran cantidad de tiempo y recursos en las áreas de cumplimiento. Según las regulaciones internas de los distintos países y las "Recomendaciones del GAFI", los sujetos obligados, como las instituciones financieras, están obligados a cumplir con diversos requisitos, incluyendo la verificación de la identidad de los clientes, la realización de una debida diligencia, la determinación de los perfiles de riesgo y transaccionales, y la vigilancia de las transacciones para detectar operaciones sospechosas. Como resultado, la prevención del lavado de dinero ha sido una de las áreas donde el uso de herramientas RegTech ha aumentado considerablemente en los últimos años.

El Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) ha estado al tanto de las innovaciones tecnológicas. En 2017, durante el "Fórum Fintech y Regtech" llevado a cabo en San José, California,

¹⁷ Early lessons on regulatory innovation to enable inclusive Fintech, disponible en: <https://www.jbs.cam.ac.uk/faculty-research/centres/alternative-finance/publications/early-lessons-on-regulatory-innovation-to-enable-inclusive-fintech/#.YiUihWjMLIU>

se enfatizó la importancia de promover la innovación de manera responsable y positiva, prestando especial atención a las innovaciones que puedan reducir los riesgos y mejorar la efectividad de las medidas de prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo (PLAyFT).

No obstante, una importante revelación en este tema tuvo lugar en 2021, cuando el Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) dio a conocer un informe que examina las oportunidades y desafíos que las nuevas tecnologías ofrecen para la prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo (PLAyFT). En dicho informe, se destaca cómo las tecnologías modernas tienen la capacidad de mejorar la eficacia, velocidad y disminución de gastos de las medidas de PLAyFT. Asimismo, pueden mejorar la implementación de las normas internacionales, fomentar la inclusión financiera y prevenir resultados no deseados, como la exclusión financiera.

El GAFI reconoce igualmente que la tecnología puede agilizar la obtención, el procesamiento y el análisis de información, y contribuir a identificar y controlar de manera más eficiente y en tiempo real los riesgos de lavado de activos y financiamiento del terrorismo. Esto a su vez, tendrá un efecto beneficioso tanto para las entidades reguladas como para los reguladores y supervisores.

Entre las posibles ventajas de la implementación de nuevas tecnologías se encuentran: el fomento de la inclusión financiera si se aplican de forma responsable y orientada a los riesgos; la reducción de las debilidades asociadas con los procedimientos manuales de control; la mejora de la experiencia de usuario para los clientes; la disminución de costos; la simplificación de los procesos de seguimiento de transacciones, entre otros. Sin embargo, estas ventajas también plantean una serie de desafíos, principalmente en el ámbito regulatorio y operativo.

El Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) reconoce la importancia del respaldo regulatorio para fomentar la innovación en el ámbito de la prevención del lavado de activos y financiamiento del terrorismo (PLAyFT), tanto a nivel local como global. Además, desde una perspectiva operativa, se presentan retos asociados con la implementación de nuevas soluciones tecnológicas, como la adaptación a nuevos sistemas, la comprensión de estas por parte de las partes interesadas, la capacitación necesaria y el reemplazo de sistemas obsoletos.

En resumen, se enfatiza la relevancia de considerar el potencial de las nuevas tecnologías en el ámbito de la PLAyFT y la importancia de una colaboración efectiva entre el sector público y privado para maximizar sus beneficios.

VIII. CAPITULO III. ¿CÓMO EVALUAR LA IDONEIDAD DE UN PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO?

VIII.I. Métodos.

En los Arts. 22 y 23 de la Ley Nro. 27.401, el legislador argentino ha incorporado determinadas pautas a los fines de establecer la idoneidad de un sistema de cumplimiento normativo. Siguiendo los lineamientos globales, la efectividad de un sistema de Compliance, junto con ciertos requisitos, como la auto denuncia y la restitución de las ganancias obtenidas ilícitamente (artículo 9º, ley 27.401), exigen a la entidad jurídica de responsabilidad penal en el sistema jurídico argentino. En concreto, las disposiciones mencionadas detallan los elementos que un programa de cumplimiento normativo debe poseer para ser considerado apropiado.

Asimismo, la Oficina Anticorrupción argentina ha divulgado los "Lineamientos de integridad" como una herramienta útil para orientar a las compañías, letrados y funcionarios judiciales en la aplicación de los parámetros establecidos por parte del legislador. Con esta iniciativa, Argentina ha buscado determinar pautas que brinden certeza normativa a receptores de la misma, a pesar de los diversos desafíos que plantea el mencionado ordenamiento.

La situación legal en Argentina motiva el estudio de sistemas potenciales para evaluar la conformidad normativa utilizados en diferentes Estados que fijan la responsabilidad en materia administrativa o penal a las entidades jurídicas.

De manera general, se pueden distinguir dos estrategias principales que se podrían llamar sistema de evaluación objetiva y sistema de evaluación subjetiva. Aunque la propensión hacia la primera opción está ganando terreno de forma evidente, posiblemente debido al aumento de los modelos de cumplimiento mundial, es relevante considerar la existencia de la segunda estrategia para entender de manera más clara el enfoque que se emplea en otros Estados.

El sistema conocido como "de valoración tabulada" se distingue por la existencia de estándares concretos extrínsecos al encargado de hacer cumplir la ley, lo que se traduce en que la evaluación del cumplimiento normativo no se realiza de forma individual según las circunstancias particulares, por el contrario, hay directrices previas que influyen en la evaluación del fiscal o juez. Así, el programa establece normativas que proporcionan al encargado de la aplicación de la ley criterios concretos para determinar si una entidad jurídica tiene un plan preventivo apropiado.

Estos criterios externos definen las características o componentes que son necesarios para que todo sistema de cumplimiento sea considerado adecuado, sin importar las especificidades del caso o de la persona jurídica en cuestión. En este enfoque, la labor del encargado de hacer cumplir la ley se simplifica, dado que solo debe tener en cuenta los criterios específicos establecidos en la normativa para determinar la adecuación del sistema de cumplimiento. Es relevante señalar que

estos parámetros no solamente tienen que resultar establecidos en la legislación, sino que además pueden estar presentes en normativas de carácter administrativo como las Guías o Directrices.

Es crucial destacar que existen dos métodos distintos para valorar los parámetros. Una de las estrategias es la valoración de criterios mínimos que todo programa de cumplimiento debe contener para ser considerado apropiado. La normativa argentina prescribe que un sistema de cumplimiento anticorrupción debe incluir un código de ética o conducta, un protocolo para evitar delitos en contrataciones con el Estado y capacitaciones regulares sobre el programa de cumplimiento, según el texto explícito de la ley, es suficiente verificar la existencia de estos componentes para determinar que el sistema es apropiado.

En cambio, existe una clasificación operativa que no establece los requisitos mínimos que todo programa de conformidad debe poseer, sino que dirige al intérprete de la ley a evaluar si el sistema desempeña determinadas funciones de manera apropiada. Esta evaluación por funciones implica verificar si un programa específico cumple adecuadamente con ciertas funciones, sin importar si cuenta con una cantidad determinada de elementos. El ejemplo de este tipo de clasificación se encuentra en las Directrices del Departamento de Justicia de EE.UU.

El texto detalla los elementos particulares que los fiscales deben tener en cuenta al realizar una indagación de una empresa. El propósito es establecer adecuadamente cualquier decisión o proceso legal, multa si corresponde y responsabilidades de conformidad incluidas en cualquier sentencia penal de la empresa.¹⁸

Sin duda, una de las principales fortalezas de este método se encuentra en su eficiencia procesal, dado que un fiscal o juez no está obligado a revisar detalladamente un programa de conformidad antes de evaluar su capacidad para eximir a la entidad legal de la responsabilidad penal. Es suficiente con examinar si se cumplen los requisitos básicos establecidos por la normativa (los componentes o las funciones) para decidir si es apropiado presentar la acusación formalmente. Este procedimiento ayuda a incrementar la seguridad jurídica en cuanto a la ejecución de la ley y a las expectativas sobre la organización interna industrial.

No obstante, es relevante considerar que el sistema también presenta ciertas desventajas cuando se realiza una mera lista de componentes. De este modo, la inclusión de algunos componentes esenciales puede resultar engañosa en lo que respecta a la eficacia del programa. Una de las principales restricciones es que se centra en una formalidad superficial (la existencia de un componente específico) sin analizar su verdadero rendimiento. Se puede fácilmente concebir una situación en la que una entidad tenga ciertos componentes significativos de un sistema de conformidad (tales como canales de denuncia, encargados de cumplimiento o procedimientos de

¹⁸ FCPA, "Evaluation of Corporate Compliance Programs", The United States Department of Justice, 2018, en <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>

colaboración con el sector público), pero que no operen adecuadamente. En este caso, un enfoque funcional ofrece indudables beneficios.

Los inconvenientes de una lista de componentes se agravan más todavía en los casos que se escogen de manera errónea los elementos mínimos. En el contexto de Argentina, por ejemplo, el legislador ha seleccionado componentes mínimos inapropiados para un sistema eficaz de conformidad. Aunque puede ser justificable que se requiera de un protocolo, o un código de ética para evitar delitos en las contrataciones con el Estado y formación frecuente respecto del sistema de cumplimiento para pequeñas entidades jurídicas, este estándar de integridad resulta insuficiente para compañías más complejas. En tales situaciones, un sistema que satisfaga estos requerimientos legales no debe considerarse eficiente para prevenir la corrupción.

Por otro lado, existe el sistema de evaluación discrecional que se opone al sistema de evaluación tabulada. En este caso, los encargados de hacer cumplir la ley no cuentan con estándares objetivos ni externos que les precisen qué cuestiones específicas tienen que comprobar para decidir si un programa de cumplimiento es apropiado. En lugar del sistema de valoración tabulada, los fiscales y jueces deben aplicar el sistema de valoración discrecional para evaluar la efectividad del sistema preventivo en casos concretos. En este sistema, no es suficiente estudiar la existencia de determinados factores del programa de cumplimiento, sino que se debe examinar su funcionamiento conjunto y determinar su idoneidad según el punto de vista del juzgador. Este enfoque, inicialmente dispuesto en el anteproyecto de la Ley 27.401 presentado por el Gobierno argentino, ha sido ampliamente adoptado en otros países como Chile y España.

Sin lugar a duda, en este proceso la valoración de la pertinencia del programa de cumplimiento es más complicada que en el anterior, puesto que el juez no cuenta con una lista de verificación previamente establecida a los fines de decidir, sino que debe examinar exhaustivamente el rendimiento general del sistema. Mientras tanto, la falta de parámetros que guíen la determinación del juez y del fiscal reduce la certidumbre en el plano jurídico de manera considerable. Así que, una valoración basada en el funcionamiento real del sistema se muestra como la alternativa más adecuada, ya que además de evaluar el rendimiento efectivo del programa, proporciona criterios externos de decisión mucho más fiables. Sin embargo, es innegable que, a pesar de las desventajas que pueda presentar un proceso de evaluación subjetiva, se presenta como mucho más aconsejable que el que se basa únicamente en el recuento de componentes, debido a que en éste último se aumenta la cantidad de casos de "falsos positivos", o sea, entidades que evidentemente no poseen una organización óptima para prevenir delitos, sin importar que cumplen con los requisitos formales.

VIII.II. Modelo de los tres filtros.

El esquema de análisis conocido como "modelo de los tres filtros" es una herramienta fundamental para evaluar la efectividad de un sistema en la prevención de ilícitos. Esta metodología se apoya en un conjunto de acciones que un juez o fiscal debe llevar a cabo para establecer si es apropiado sentenciar a una empresa desde una perspectiva penal o administrativa, o bien, los procedimientos que un empresario debe cumplir para evaluar el cumplimiento de las políticas de conformidad dentro de su organización. Este modelo fusiona diversas partes para brindar una perspectiva más exhaustiva y compleja del conflicto, lo que brinda soluciones más avanzadas para establecer medidas de cumplimiento.¹⁹

Este sistema se conforma de una serie de pasos diferenciados: en primer lugar, se realiza un análisis de los aspectos globales del programa, en segundo lugar se examinan los componentes particulares y su efectividad, y por último, se evalúa el comportamiento de los integrantes de la organización en lo que se refiere al cumplimiento conductual. La premisa fundamental del modelo consiste en la secuenciación de los pasos mencionados, aunque no necesariamente deban ser aplicados en todo caso. Si un sistema de prevención de delitos no cumple con el primer filtro, no es necesario avanzar en el análisis de los siguientes pasos. Asimismo, si cumple con el primer filtro pero no con el segundo, no resulta relevante realizar el tercer nivel de evaluación. En este escenario, se podría llegar a la conclusión de que el sistema de prevención no cumple con los requisitos necesarios para poder obtener la exención de responsabilidad, sin tener que utilizar los otros filtros.

VIII.III. Primer filtro: criterios globales.

Sería válido afirmar la existencia de una especie de norma no escrita que dispone como punto inicial para valorar el programa de cumplimiento la necesidad de que éste se adapte a los peligros inherentes a los ejercicios de la empresa, su tamaño y aptitud financiera. Este requisito inicial subraya la importancia de que los sistemas de compliance se diseñen e implementen teniendo en cuenta la realidad específica de la empresa bajo análisis. Por tanto, un modelo de prevención sería insuficiente si no se basa en la estructura y actividad de la compañía en cuestión desde el principio. Además, es importante destacar que esta exigencia se puede observar en varios Estados, tales como Chile, Argentina, Estados Unidos, España, entre otros. Inicialmente, la adaptación a los peligros inherentes al ejercicio debe ser evidente en dos niveles diferenciados. Por un lado, alude al ejercicio específico de la empresa o al modelo de actividad que desarrolla, por lo que no es lo mismo

¹⁹ ZENTES, Christina, "Das Sieben-Säulen-Modell zur Korruptionsprävention", Springer, Frankfurt Main, 2017, ps. 165 y ss.

el sistema de cumplimiento que necesita una empresa de papelería que una financiera, o una sociedad sin fines de lucro. Por consiguiente, un sistema de cumplimiento sobresaliente para una industria específica podría ser absolutamente inapropiado para otra, o incluso los procedimientos de una empresa comercial pueden resultar completamente inaplicables para organizaciones que no persiguen ganancias. Por otro lado, el segundo nivel de adaptación al peligro de la empresa en concreto, alude a que el sistema de Compliance se debe haber gestado mediante un análisis de riesgos particular para dicha empresa.

Este análisis debe valorar los riesgos específicos de la compañía, y a partir de ahí se deben estructurar los demás elementos del programa, incluidos sus sistemas de reporte, entre otros. Este es un punto crucial no solo para compañías inexpertas en Compliance, sino también para subsidiarias de corporaciones globales que buscan establecer su propio modelo de prevención sin contar con un análisis de riesgos concreto, simplemente utilizando los lineamientos y regulaciones de la empresa matriz.

Siguiendo el primer filtro para evaluar la idoneidad de los sistemas preventivos, un sistema de cumplimiento que carezca de un análisis de riesgos (elaborado de forma adecuada) resultaría completamente inapropiado.²⁰

De igual modo, el modelo de sistemas de monitoreo, identificación y respuesta por parte de la empresa ante los ilícitos difiere de manera significativa de acuerdo con el tamaño de la empresa, lo que explica por qué el nivel de complejidad nunca puede ser igual en una pequeña y mediana empresa que en una que sea global y cuente con sucursales en diferentes países. De esta forma, es posible abordar el tema del tamaño considerando la cantidad de trabajadores empleados en la empresa en cuestión. Esto implica que, a medida que aumenta el número de empleados, se hace previsible que el programa de cumplimiento se vuelva más complejo. En lugar de basarse únicamente en la cantidad de empleados de la empresa, también se puede abordar la cuestión del tamaño considerando la magnitud del riesgo al que está expuesta. De esta manera, es factible pensar en una empresa con poca cantidad de trabajadores, pero expuesta a un peligro relevante que requiere un sistema más avanzado que con el que podría llegar a contar una pequeña empresa.

La conexión entre la solvencia de la entidad jurídica referida y la efectividad del procedimiento de cumplimiento requiere una atención especial. Es frecuente que este requisito se entienda mediante el lema "menos compliance para empresas pobres", como si disminuyeran los peligros de corrupción en las empresas de menor capacidad económica. Sin embargo, todas las organizaciones deben ser gestionadas eficientemente en materia de cumplimiento, lo que implica que deben contar con un programa adecuado a sus riesgos dentro de su presupuesto disponible.

²⁰ CORIA CARO, Carlos - SOTA SÁNCHEZ, André, "Reporte al borrador de los 'Lineamientos'", ambos en MONTIEL (dir.), Lineamientos de integridad, Crimint, Bs As, p. 105.

Es imprescindible que el empresario obtenga beneficios de su negocio, teniendo en cuenta los distintos gastos monetarios que implica, incluyendo el diseño y preservación del sistema de cumplimiento. En cualquier situación, lo que resulta lógico es demandar a las empresas solventes que realicen inversiones significativas, incluso por encima de los requisitos mínimos necesarios para establecer un sistema adecuado.²¹

VIII.IV. Segundo filtro: criterios específicos.

En un segundo lugar, el análisis del programa de compliance por parte de un fiscal o juez es examinar sus elementos y operatividad. Aunque un sistema preventivo respecto de los riesgos de la corporación, su tamaño y solvencia económica puede no ser adecuado, si no tiene todos los factores necesarios o si los mismos no se ejecutan adecuadamente. Algunos elementos de un programa de cumplimiento incluyen capacitación periódica, monitoreo de riesgos, protocolos contra el soborno, un código ético, el respaldo por parte de los altos cargos (conocido como tone from the top), La diligencia debida de terceros y en situaciones de cambios societarios, vías de comunicación para informes, investigaciones internas y un agente de conformidad. Estas características se citan meramente como ilustración, debido a que no todas las organizaciones se ven obligadas a contar con un plan de ética que abarque cada una de ellas, sino que la necesidad de cada una dependerá de las particularidades de la entidad.

Hay algunos elementos que se pueden prescindir, ya que otros pueden ser igualmente eficaces. Un ejemplo de esto son los códigos éticos, que tienen más bien una importancia simbólica o comunicativa y su fuerza normativa es limitada. Aunque representan los valores más elevados de la empresa y sirven como guía para muchos protocolos de resguardo, como herramientas de prevención directa su fuerza es limitada en comparación con protocolos como los de obsequios o el conocimiento del cliente. En consecuencia, importante cantidad del marco regulatorio del compliance, fundamentalmente los lineamientos contra el soborno, el lavado de dinero o la competencia desleal, reemplazan de manera más efectiva cualquier código ético.

Esto no indica que los códigos de ética sean completamente superfluos, puesto que como táctica para concienciar y comunicar tienen algún mérito en la prevención. Simplemente, se enfatiza que la ausencia de un código ético no significa necesariamente que el sistema de cumplimiento sea inadecuado, sino que es necesario analizar otros elementos antes de llegar a una conclusión. Así pues, si una entidad cuenta con protocolos robustos, canales de reporte y un sistema de vigilancia

²¹ MONTANER FERNÁNDEZ, Raquel, "Informe de valoración sobre el contenido del borrador de los Lineamientos", en MONTIEL, Juan Pablo (dir.), Lineamientos de integridad, Crimint, Buenos Aires, 2019, p. 95.

de peligros, la ausencia de un código de ética no implica necesariamente que su sistema sea inapropiado.

En este segundo filtro, es crucial identificar qué elemento es el que se debe tener en cuenta para evaluar la conveniencia de un programa de cumplimiento, lo que implica no solo preguntarse por su existencia o inexistencia, sino también sobre su grado de efectividad. Según la doctrina del cumplimiento, los componentes de un sistema se pueden clasificar en función de su relación con la prevención, la detección y hasta con la reacción. Resulta innegable que para calificar la pertinencia de un programa, es necesario observarlo como un sistema completo, conformado por diversas piezas que interactúan en conjunto y que persiguen impedir la realización de conductas ilícitas.²²

En consecuencia, solamente tras llevar a cabo una evaluación integral del programa, un juez o fiscal podrá determinar si existe o no una deficiencia organizativa. No obstante, para mejorar la eficiencia y los recursos, se sugiere que los fiscales o jueces pongan atención en primer lugar a los componentes relacionados con la detección de actos ilícitos. Esta recomendación práctica puede economizar trabajo y tiempo en el estudio de la adaptación, puesto que un sistema que no posee factores que detecten o cuyos factores no operan adecuadamente nunca será considerado apropiado.

En este enfoque, es de suma relevancia enfocarse en los medios de reporte. La estructuración y desempeño del proceso de reporte posee un efecto importante en la habilidad de una entidad legal para detectar actos ilícitos. No se puede sostener la adaptación de un programa si la entidad no posee canales externos de denuncias, pese a contar con internos, si no existe claridad y honestidad en la gestión de las denuncias o si se establecen fuertes desincentivos para denunciar conductas ilícitas de la empresa.

De manera similar, esto se aplica al proceso de monitoreo de riesgos, en el que un programa insuficiente de manejo de datos es capaz de dejar a la compañía altamente vulnerable en la prevención de actos corruptos. Verbigracia, una compañía grande que aún depende de un control "manual", sin contar con un programa sofisticado que ofrezca información continua y precisa respecto de los peligros establecidos en el punto inicial o sobre nuevos riesgos o reubicaciones, difícilmente podrá afirmar que cuenta con un método de alerta efectivo. En este sentido, es crucial que los jueces y los investigadores en general, pongan su atención en las supervisiones por parte de terceros durante la operación habitual del comercio, sin embargo, deberán hacerlo también durante las acciones de reestructuración de la empresa, ya que una diligencia debida exitosa puede proporcionar información relevante sobre posibles actos ilícitos. Además, la falta de diligencia debida

²² NIETO MARTÍN, Adán (dir.), Manual de cumplimiento penal en la empresa, Ed. Tirant lo Blanch, Valencia, 2015, ps. 80 y ss.

o un incumplimiento deficiente permiten a los fiscales y jueces evitar la labor de investigar otras aristas del programa de cumplimiento para determinar su adecuación.

Las investigaciones internas merecen una mención especial. Con frecuencia, estos procedimientos de investigación son considerados de menor importancia en un enfoque de prevención, posiblemente debido a que su utilización resulta eventual en la vida de una empresa. Las pesquisas realizadas internamente se suelen incluir en la categoría de reacción, ya que finalizan con la adopción de sanciones o acuerdos de lenidad. No obstante, hay motivos para examinar detenidamente estas suposiciones iniciales.

Como punto de partida, académicamente se enfatizó la trascendencia de realizar internamente investigaciones en la gestión de riesgos, así como en la práctica se ofrecen ejemplos claros de cómo se pueden mejorar las capacidades de un programa de cumplimiento mediante un proceso adecuado de las mismas. La incorporación deficiente de las investigaciones internas puede llevar a que un sistema de detección de ilícitos falle, a pesar de poseer medios de denuncia apropiados de acuerdo con las practicas empresarias. Esto se debe a que si la investigación es defectuosa puede dar lugar a una filtración inadecuada de las denuncias que necesitan ser investigadas o a que se cubran investigaciones sobre denuncias que involucran a la alta gerencia. Estos errores inevitablemente conducen al fracaso de un sistema de cumplimiento.

VIII.V. Tercer filtro: Compliance conductual.

Información surgida en Estados Unidos generó signos de advertencia entre las empresas y las agencias gubernamentales encargadas de la persecución penal de actos de corrupción: a pesar de que las compañías tienen cada vez más altos modelos en cuanto al cumplimiento normativo, el valor de las multas que deben pagar también ha aumentado significativamente. Según los registros del DOJ²³, en 2018, dieciséis empresas pagaron un récord de USD \$2,89 billones para resolver casos relacionados con la FCPA.

En el año 2018, dieciséis compañías acordaron pagar una cifra histórica de USD \$2,89 billones para solucionar casos vinculados con la FCPA. Esto abarca las sumas separadas en acuerdos con el Departamento de Justicia (DOJ) o la Comisión de Bolsa y Valores (SEC) o ambos, así como mediante acuerdos de devolución de fondos con el DOJ. En 2017, otras once empresas desembolsaron más de USD \$1,92 billones tras su implicación en actos de corrupción. En 2016, veintisiete compañías involucradas en casos de corrupción pagaron un total de USD \$2,48 billones en multas y sanciones. Resulta sorprendente de estos datos es que todas las compañías contaban

²³ FCPA, "Enforcement Report 2018, 2017, 2016", The United States Department of Justice, 2018, disponible en <http://www.fcpablog.com/blog/2019/1/2/2018-fcpa-enforcement-index.html>

con sistemas de cumplimiento normativo robustos y se ajustaban a las exigencias formales establecidas por el Estado. Además, muchas de ellas habían invertido mucho dinero en diseñar e implementar estos programas.

Existen múltiples razones que condujeron a estas empresas a incurrir en estos actos, a pesar de contar con programas de cumplimiento aparentemente sólidos. La teoría ha señalado que, en la mayoría de las situaciones, las entidades habían mostrado especial atención al cumplir con las formalidades que imponía la autoridad estadounidense, pero no habían logrado crear un auténtico cambio cultural que influyera en los principios o incentivos que motivan las acciones de sus integrantes. En este contexto, cabe destacar que, aunque los programas puedan ser apropiados en términos de forma, no necesariamente aseguran la capacidad efectiva de prevenir la comisión de delitos empresariales.

Esta situación ilustra la urgencia de abandonar un enfoque únicamente formal de la eficacia de los sistemas de cumplimiento y adoptar uno que contemple la dimensión del cumplimiento conductual, incorporando un tercer nivel de control. La modificación de perspectiva requiere dejar de considerar los sistemas preventivos como una enumeración de labores que deben ser completadas sin entender las razones detrás de estas tareas o tomar en cuenta los principios que sustentan a los modos exigidos. La incorporación del enfoque de cumplimiento conductual conlleva la exploración y resolución de las motivaciones personales que impulsan actos de fraude o conductas egoístas, aún en situaciones en las que se tiene conocimiento de que se está llevando a cabo una actividad incorrecta y se corre el riesgo de ser detectado.

¿Por qué existen programas de cumplimiento rigurosos que fracasan en la prevención efectiva? Todd Haugh recientemente ha señalado los problemas que surgen de la "criminalización de los programas de cumplimiento", es decir, la implementación por parte de las empresas de una perspectiva de cumplimiento fundamentada en los principios de la normativa penal, su concepción de la equidad y su ejecución.²⁴ Afirma que al combinar la autogestión empresarial con el sistema de justicia mediante medidas disciplinarias cada vez más rigurosas y una supervisión excesiva, se genera un efecto opuesto al descuidar el componente humano. Resulta altamente contraproducente limitar el cumplimiento a una tarea básica de chequear recuadros en documentos de políticas que no estimulan una reflexión sobre la conducta individual. La experiencia en las empresas evidencia que el resultado de esto es agotar tanto a la organización como a los trabajadores, quienes llegan a percibir el cumplimiento como una traba en lugar de un colaborador del negocio. En este contexto, las empresas parecen estar más interesadas en eludir sanciones que en impedir la comisión de ilícitos.

²⁴ HAUGH, Todd, "Cadillac Compliance Breakdown", Stanford Law Review Online, 2017 (april), disponible en <https://www.stanfordlawreview.org/online/cadillac-compliance-breakdown/>, p. 199.

Una forma de empezar a abordar esta perspectiva del cumplimiento de la conducta es examinar el comportamiento de este tipo de transgresor. A pesar de que el conocido SMORC (Simple Model of Rational Crime) de Gary Becker sostiene que las personas que delinquen toman decisiones racionales en cada situación (o sea, un análisis de costo-beneficio), existen otras motivaciones en juego que pueden llevar al infractor a no actuar de manera consistente con esa teoría. Tal como señala Langevoort, investigaciones han evidenciado que al inducir a los participantes a mentir, aún en situaciones sin control o supervisión, estos lo hacen sin seguir la lógica de maximizar sus beneficios, desafiando los límites de lo que cada uno de ellos es capaz de soportar. Por otra parte, existe el deseo de beneficiarse del engaño y, al mismo tiempo, continuar siendo percibidos como individuos íntegros (un incentivo económico común). De ahí deriva el dicho que afirma que mentimos menos de lo que podríamos, aún sin peligro de ser descubiertos o sancionados, pero más de lo que deberíamos desde una perspectiva ética.²⁵

Esto meramente proporciona una forma de especular sobre los fundamentos que se encuentran detrás de los comportamientos irregulares en las empresas, sin sugerir en modo alguno que sea un análisis exhaustivo. Lo que se quiere destacar es la importancia de analizar los comportamientos específicos que ocurren en el mundo corporativo y estudiar las razones que los impulsan al evaluar la idoneidad de un sistema de cumplimiento. Por consiguiente, los dirigentes de las empresas se ven compelidos a integrar en su enfoque formal de cumplimiento un examen de los comportamientos específicos que surgen en el ámbito de las organizaciones y analizar las razones que los motivan. Por lo tanto, las compañías que aspiren a contar con un programa auténticamente efectivo deberán crear una auténtica transformación cultural, que altere los valores éticos de aquellos que laboran en las mismas.

¿Cuál es el enfoque más apropiado para abordar una crisis y producir una transformación cultural en la empresa? Un primer consejo, consiste en evitar las respuestas más convencionales. Uno de los enfoques "automáticos" más frecuentes de las empresas en estas situaciones es añadir más empleados, más procedimientos y más regulaciones a los sistemas de conformidad preexistentes, como si prevenir delitos a nivel empresarial fuera solamente una cuestión de sumar reglas, algo que en verdad no ayuda a modificar las pautas de comportamiento.

El instante fundamental en el cambio de la cultura de la empresa empieza en realidad con la determinación de renunciar a la finalidad exclusiva de evitar sanciones y trabajar en pos de una conducta verdaderamente ética. Esto implica descartar ciertos hábitos y adoptar nuevos. Respecto al primer punto, se considera beneficioso desechar o modificar la idea de "lealtad", algo esencial en el ámbito de la administración, ya que involucra a los integrantes de una empresa en una meta compartida. No obstante, puede resultar un factor perjudicial para percatarse de la peligrosidad de

²⁵ BAZERMAN, Max — GINO, Francesca, "Behavioral Ethics: Toward a Deeper Understanding of Moral Judgment and Dishonesty", *Annual Review of Law and Social Science*, nro. 8, 2012, p. 85.

una maniobra específica, principalmente si la meta que se busca es altruista, no respecto de los trabajadores, sino respecto de la empresa.

Por otro lado, entre las nuevas prácticas que se sugiere adoptar surge la valoración del intercambio verbal en niveles menos habituales en la gestión empresarial. Por encima de los esfuerzos de conformidad legal, los dirigentes deben incorporar la comunicación y el intercambio cotidiano con los distintos sectores de la empresa, especialmente en la adopción de decisiones referentes a la ética, para prevenir los perjuicios derivados de la homogeneidad del pensamiento. En tal línea, resulta relevante mencionar modelos de la conducta ética que se aguardan de todos los miembros de la organización, no solamente los supuestos de equivocación. El intercambio de ideas y perspectivas entre distintos sectores de la empresa contribuye a establecer los límites de la ética individual y el ámbito en el que se ubica la ética corporativa de la entidad correspondiente. En contraste, las estrategias basadas en el control promueven una cultura en la que aquellos que han infringido las reglas solo se comportarán de manera egoísta para evitar dañar su propia imagen ética.

En este texto se han presentado pautas generales para abordar la perspectiva necesaria en el trabajo de cumplimiento conductual en las organizaciones, a fin de establecer un sistema realmente efectivo. En lugar de ser un elemento añadido al final del proceso, debe estar presente en todas las etapas del proceso.

IX. CAPITULO IV. PREVENCIÓN DE LA COMISIÓN DE ACTOS DE CORRUPCIÓN A TRAVÉS DEL MONITOREO INTERNO DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS.

IX.I. Introducción.

En particular, se considera factible idear y poner en marcha estas iniciativas en entidades públicas y estructuras gubernamentales para prevenir delitos específicos (especialmente, corrupción), y con base en ello, explorar las implicaciones doctrinales que puedan surgir. Es llamativo que las empresas hayan liderado, por ejemplo, la lucha contra la corrupción o el blanqueo de capitales, y que las medidas que implementan se hayan extendido a nivel global (al menos, en grandes corporaciones multinacionales), pero que no haya sucedido lo mismo en el ámbito público.

Por lo tanto, dada la potencial eficacia de los programas de cumplimiento en las administraciones públicas, se presentarán algunas reflexiones iniciales con el fin de propiciar futuros debates acerca de las mejores herramientas para prevenir la corrupción en el sector público.

IX.II. ¿Puede el funcionario público ser considerado responsable de prevenir delitos en la administración pública? Una alusión a la normativa 24.156 y los mecanismos internos de control en el ámbito público nacional.

Uno de los temas controversiales en el debate sobre la responsabilidad penal de las empresas, se refiere a la posición del empresario frente a los delitos cometidos por sus subalternos. Específicamente, se discute si existe un deber por parte del empresario de evitarlos.

Una gran cantidad de expertos coinciden en señalar que los superiores jerárquicos tienen responsabilidades de garantía sobre el comportamiento de sus subordinados en cualquier tipo de organización, especialmente en la empresa. Por lo tanto, se afirma que cualquier análisis de las posiciones de garantía dentro de una empresa debe comenzar con la consideración de la posición del empresario como garante.

En cuanto a la fuente de dicha posición de garante, se destaca la necesidad de un régimen extrapenal que defina la posición, ya sea en forma de una norma general dirigida a todos los empresarios o mediante un régimen de normas especiales para ciertos ámbitos de organización. En este sentido, algunos autores argumentan que detrás de toda asignación normativa se esconde un fundamento último que legitima la imputación de responsabilidad. De este modo, recurren a los principios generales de la imputación penal para señalar que dichas normas extrapenales son aplicaciones del principio que regula la asignación de las consecuencias que se deriven del propio ámbito de organización.

Sin embargo, más allá de la postura adoptada en el debate sobre los fundamentos que explican la posición de garante de los funcionarios públicos, incluyendo la posición de los superiores jerárquicos, y del contenido y los límites de los deberes positivos que surgen como resultado, hay un respaldo legal que permite afirmar dicha posición y el deber de implementar mecanismos de vigilancia. En efecto, aunque la Ley 24.156 sobre Administración Financiera y Control del Sector Público Nacional ha estado vigente durante varios años, contiene ciertas particularidades que permiten reinterpretarla hoy como la institucionalización del fenómeno compliance en el Sector Público.

Entre dichas particularidades, se destaca la inclusión de un título dedicado a los Sistemas de Control Interno en el que se establece que la autoridad superior de cada jurisdicción o entidad dependiente del Poder Ejecutivo Nacional será responsable del mantenimiento y adecuado sistema de control interno que incluirá los instrumentos de control previo y posterior incorporados en el plan de organización y en los reglamentos y manuales de procedimiento de cada organismo y la auditoría interna.

Este precepto normativo puede considerarse como un respaldo legal extrapenal que fundamenta el deber del funcionario público con jerarquía superior de implementar sistemas de vigilancia, lo que es el punto de partida para justificar la posición de garante de la vigilancia.

A pesar de que dicha norma no es precisa en cuanto a la asignación de responsabilidades por la omisión en la implementación de mecanismos internos de control, la situación se aclara al revisar el contenido de las Normas Generales de Control Interno de la Sindicatura General de la Nación. La SIGEN, que es el órgano encargado del sistema de control interno del Poder Ejecutivo Nacional, tiene entre sus funciones la tarea de dictar normas de control interno.

De conformidad con lo establecido en las actuales Normas Generales de Control Interno (adaptadas al Marco COSO III y a la experiencia recogida por la SIGEN), a fin de satisfacer un adecuado control interno que permita alcanzar los objetivos delineados por la ley —art. 4º—, los funcionarios superiores de las organizaciones gubernamentales que estén sujetas a la ley 24.156, tienen la obligación no solo de identificar los objetivos de gestión operativa o de generación de información, sino también de cumplir con las normas y regulaciones aplicables.

Para lograrlo, las normas asignan la responsabilidad a los funcionarios superiores de la implementación y el funcionamiento de los diferentes componentes del control interno, cuyo contenido se ordena o clasifica en varios principios. Entre ellos, destacan aquellos relacionados con la promoción de los valores éticos y de integridad, la identificación y análisis de riesgos (incluida la evaluación expresa de riesgos de fraude), las medidas preventivas y de detección de control, la producción de información interna y externa para la gestión y el funcionamiento del control interno, y la supervisión para determinar si cada componente del control interno está presente y operando.

Como se observa, estos principios son similares a los componentes que suelen integrar los programas de cumplimiento del sector privado, lo que sugiere que, al menos en el marco de aplicación de la ley 24.156, los funcionarios de alto rango de una entidad pública son responsables de establecer un programa de cumplimiento (o sistema de control interno) que incorpore los principios contemplados en las Normas dictadas por la SIGEN.

En conclusión, el mandato normativo de la supervisión del superior jerárquico en el sector público nacional estaría resuelto.

IX.III. Contenido del programa público de Compliance.

Cada sistema de conformidad tiene como finalidad evitar la delincuencia mediante dos enfoques distintos: en primer lugar, generando un ambiente propicio para conductas que se ajusten a la legalidad; en segundo lugar, corroborando la legalidad y fortaleciendo las normas del sistema.

De la misma manera que en las compañías privadas, las diferentes estructuras de la administración pública poseen configuraciones específicas en cuanto a su organización, asignación de funciones y toma de decisiones. Por consiguiente, el contenido de los programas de cumplimiento variará dependiendo del organismo donde se implementen, así como de las características del espacio estructural en el que se encuentren.

No obstante, se destaca que existen elementos en común que los identifican²⁶:

- 1) Gestión o mapeo de riesgo —riskmapping-: La evaluación de los peligros criminales particulares variará en función del área de operaciones específica. De esta manera, sería posible detectar, por ejemplo, peligros relacionados con delitos de defraudación en contra del Estado, soborno pasivo o malversación de fondos públicos.
- 2) Códigos de conducta: Establecimiento y transmisión de los principios y objetivos éticos del servicio público y fijación de las normas de comportamiento y métodos de actuación para los agentes y trabajadores estatales.
- 3) Identificación de las líneas de responsabilidad: Argumentación de la obligación de la cúpula directiva de una entidad gubernamental en cuanto a los objetivos y prácticas para prevenir delitos de corrupción, y establecimiento de la obligación para la jerarquía intermedia con la instauración de un equipo especializado (departamento de cumplimiento o Compliance-Abteilung) para supervisar el cumplimiento de las normativas.
- 4) Sistema de información: Establecimiento de un sistema de gestión de datos para detectar y aclarar delitos de corrupción en entidades gubernamentales, que abarca guías informativas para el personal, programas de entrenamiento y una plataforma para denuncias de conductas irregulares (whistleblowing).
- 5) Control y evaluación interna y externa del programa: Instauración de auditores y mecanismos de supervisión interna y externa en función de aspectos específicos de los programas, lo cual conlleva un sistema de análisis y ajuste continuo.
- 6) Estructura de incentivos eficaces para cumplir las normas: Creación de políticas internas para castigar las violaciones, así como de un marco de motivación para la implementación y el avance de las medidas previamente mencionadas.

En cuanto al posible contenido de un programa de integridad público efectivo, resulta imperativo destacar que las medidas promovidas por el Poder Ejecutivo Nacional y la Oficina Anticorrupción (entidad encargada de prevenir e investigar la corrupción en la gestión pública) deberían incluir sugerencias coincidentes con las ya expuestas.

²⁶ SIEBER, Ulrich, "Compliance-Programme im Unternehmenstrafrecht", en SIEBER, Ulrich et al. (ed.), FS Tiedemann, 2008, ps. 457 y ss., p. 477, citado por PALERMO, Omar - BERMEJO, Mateo, "La posición jurídica...", cit., p. 180.

X. CAPITULO V. PREVENCIÓN DE LA CORRUPCIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.

Es factible mejorar la moralidad en la gestión gubernamental mediante acciones provenientes de ese sistema de administración corporativa que se conoce como programas de cumplimiento, y además, resulta completamente viable instaurar incentivos eficaces que involucren a los líderes máximos de cada entidad, a fin de que implementen de forma efectiva esta clase de programas.

X.I. Asimetrías en la prevención de la corrupción.

El objetivo es presentar las bases de una estrategia innovadora en la lucha contra la corrupción en el sector público, denominada compliance público, que combina los principios de ética pública con el enfoque de cumplimiento normativo desarrollado por las empresas. En las últimas décadas, las grandes corporaciones han implementado programas de cumplimiento para prevenir el comportamiento ilícito dentro de su organización, y esto ha dado lugar a una tecnología de gestión que puede ser aplicada a las administraciones públicas para evitar la corrupción entre sus empleados y líderes.

La lucha contra la corrupción ha sido uno de los principales motores de los programas de cumplimiento en las empresas, en respuesta a la Foreign Corrupt Practices Act de 1977, una ley estadounidense que estableció controles internos para prevenir la corrupción. En el mismo año, la Ethics in Government Act estableció la ética pública en los Estados Unidos, en respuesta al escándalo Watergate.

A pesar de que los programas de cumplimiento han sido adoptados globalmente por las grandes empresas transnacionales, la administración pública no ha seguido el mismo camino en la implementación de medidas para combatir la corrupción. La adopción de programas de cumplimiento por parte de las empresas ha resultado en una privatización de la lucha contra la corrupción, ya que el Estado ha obligado a las empresas a adoptar medidas internas preventivas. Por lo tanto, es incoherente que el Estado, como organización, no adopte medidas similares para combatir la corrupción.

La desigualdad se debe a la presión desigual que han ejercido las entidades internacionales y los gobiernos. La regulación que se ha aplicado a las empresas para implantar medidas de prevención de la corrupción ha venido acompañada de incentivos muy poderosos. El primero de ellos ha sido el derecho penal. Desde 1991, con las Pautas para Delincuentes Organizados, se ha

desarrollado un nuevo modelo de responsabilidad de las personas jurídicas que se basa en la estrategia de "zanahorias y palos" (premio y castigo), donde las empresas que adoptan programas de cumplimiento, que son medidas para prevenir delitos específicos y/o colaborar en su aclaración, reciben recompensas en forma de sanciones más leves que las que no lo hacen.

Tener un programa de cumplimiento, comprometerse a mejorarlo e incluso aceptar que se nombre a un supervisor para comprobar los avances de la empresa, ha sido un factor decisivo para que los fiscales decidan no procesar a las empresas implicadas en escándalos de corrupción. El ahorro de costes de reputación que implica la no apertura de un proceso penal para una entidad es tan significativo que la mayoría accede a firmar una renuncia incondicional para no ser sometida a un proceso penal.

Aunque durante algún tiempo estas estrategias se consideraron herramientas ajenas para prevenir la delincuencia económica y mejorar la eficacia del derecho penal, actualmente prácticamente todos los países de la UE tienen un sistema de responsabilidad penal de personas jurídicas que valora la existencia de programas de cumplimiento.

No obstante, los incentivos para implementar medidas anticorrupción no se limitan exclusivamente al ámbito del derecho penal. En el ámbito de la contratación pública, el sistema de listas negras ha otorgado a las empresas un sólido motivo para establecer estrategias contra la corrupción. En particular, en el caso del Banco Mundial, se ha implementado un sofisticado y efectivo sistema que permite a las empresas reducir su tiempo en la lista negra al contar con programas de cumplimiento, tal como describe Nicola Sevaggi.

Asimismo, los estímulos para implantar programas de cumplimiento también provienen del derecho de sociedades. Las nuevas obligaciones derivadas del gobierno corporativo, como la gestión de riesgos legales, obligan a los administradores a implementar medidas de prevención de la corrupción. Además, otros incentivos provienen del propio funcionamiento del mercado, donde las empresas exigen a sus proveedores, socios en negocios o representantes comerciales contar con programas de prevención adecuados como requisito para establecer relaciones comerciales. En sectores o países donde la corrupción está ampliamente extendida, contar con medidas anticorrupción se está convirtiendo cada vez más en una condición necesaria para realizar negocios y participar en el mercado. De manera similar, las acciones colectivas permiten a varias empresas que operan en un determinado sector establecer estándares anticorrupción equivalentes y supervisar su correcta implementación a través de organismos de supervisión comunes.

Sin embargo, es importante destacar que este conjunto de incentivos para adoptar medidas anticorrupción no se ha aplicado en el caso de las organizaciones públicas. Por lo tanto, las medidas de prevención requeridas por el Convenio de Naciones Unidas contra la corrupción, la Convención del Consejo de Europa y los distintos documentos de la OCDE sobre ética pública y buenas prácticas

en la contratación pública no se han desarrollado lo suficiente. Además, la inversión de las grandes empresas en la implementación de programas anticorrupción supera ampliamente a la existente en las administraciones públicas que han adoptado algún tipo de medida. En las grandes y medianas corporaciones, es cada vez más común contar con cargos como el de compliance officer u oficial de cumplimiento que se dedican a tiempo completo a implementar y supervisar el funcionamiento de los programas de integridad.

X.II. Ética pública y cumplimiento normativo.

Entre los finales de los años setenta y la década de los ochenta, en el mundo anglosajón surgió con fuerza la idea de la ética en el ámbito público como un medio para controlar la corrupción en las administraciones públicas. El informe Nolan en Reino Unido señaló el comienzo de esta nueva estrategia, enfatizando que el aumento y la mejora de la regulación por sí solos no eran suficientes para prevenir prácticas corruptas.

En consecuencia, se hacía necesario fomentar medidas de autorregulación que fortalecieran los controles internos de cada organización, aunque sin ignorar la importancia de contar con una infraestructura ética dotada de controles externos como un poder judicial independiente, prensa libre, y legislación administrativa o penal adecuada.²⁷

Dentro de las medidas de autorregulación que deben adoptar las administraciones públicas, se hace hincapié en la importancia de contar con un código de conducta, el cual se considera el elemento central de las medidas internas. En la actualidad, prácticamente todos los países desarrollados y organizaciones internacionales cuentan con Códigos éticos, además de diversos estándares elaborados por diferentes organizaciones internacionales.

Un sistema basado en un código de conducta implica optar por un modelo de cumplimiento normativo que pone menos énfasis en la vigilancia y el control. Para ser coherente, un modelo de cumplimiento ético debe establecerse con la participación de las personas afectadas por el mismo. Esta exigencia es especialmente relevante para incrementar su aceptación y legitimidad. En nuestro país existe cierta discusión acerca del rango jurídico que debe tener el código ético y si debe estar plasmado en una norma jurídica. Desde el punto de vista de su eficacia real, este aspecto quizás es el menos importante.

Lo verdaderamente interesante es que las personas más afectadas por las disposiciones del código ético participen en su proceso de elaboración e implantación. Al igual que cualquier otra norma, la participación de los destinatarios en su proceso de elaboración e implantación le otorga

²⁷ VILLORIA MENDIETA M. (2000), *Ética pública y corrupción: Curso de ética administrativa*. Tecnos. Madrid.

una mayor legitimidad y, por tanto, eficacia. Incluso, como ya se está llevando a cabo en algunas empresas, los stakeholders afectados por su actividad o los representantes de intereses colectivos deberían participar en su elaboración.

La confección de un código, pero también su implementación y puesta en marcha, puede ser una buena oportunidad para dar voz a la participación ciudadana. Con ello, como señala el Comité Nolan en el Reino Unido, se cumple con otro de los elementos claves para el buen funcionamiento de un sistema de autorregulación, que es contar con una vigilancia externa durante todas sus fases, desde su formulación hasta su revisión.

A pesar de que comúnmente se afirme que los códigos éticos son redundantes porque repiten lo que ya está establecido en las normas jurídicas, o que son poco útiles porque se enfocan en valores demasiado generales, esto no es cierto. Es verdad que en Argentina, la regulación del código de ética de la función pública sancionado por el Decreto 41/99 posiblemente tenga este problema, al limitarse a destacar una serie de valores, principios y normas básicas de conducta. Sin embargo, estas indicaciones deberían ser consideradas como un marco de referencia, desde el cual cada administración pública debería elaborar su propio código de conducta, enfocándose en los problemas de cumplimiento que más les afecten. Aunque en el ámbito de la ética pública se suele discutir si los códigos éticos deben ser generales o específicos para cada corporación, a la luz de la experiencia y metodología de los programas de cumplimiento, no hay duda de que el código ético debe adaptarse a cada organización, especificando detalladamente los comportamientos necesarios para cada actividad. Al igual que las empresas establecen cada vez más regulaciones sobre cuándo un funcionario público puede dar un curso, qué regalos se pueden dar o cuándo se puede invitar a alguien a comer y con qué restricciones, las administraciones públicas también deben establecer normas similares.

El nivel de detalle necesario para especificar ciertas conductas ha llevado a las empresas a distinguir entre un código general y políticas específicas de la empresa, que contienen normas mucho más detalladas en áreas que van desde la corrupción hasta la protección de datos personales, el blanqueo de capitales y la prevención de riesgos laborales. Probablemente uno de los mayores defectos del Decreto 41/99 en este ámbito es que no exige que cada organismo tenga su propio conjunto de normas de conducta, como se ve en la normativa italiana, por ejemplo. De hecho, este ha sido el enfoque utilizado en el mundo anglosajón, donde se han establecido en primer lugar una serie de principios básicos que deben regir en la vida pública, para luego concretarlos.

En el ámbito del cumplimiento de las organizaciones públicas, la situación difiere notablemente. Si un funcionario, por ejemplo, recibe conocimiento de una infracción penal a través del canal de denuncia, tiene la obligación de denunciar de forma inmediata, y, además, con el fin de no vulnerar el principio de *non bis in idem*, debe suspender el procedimiento sancionador. Esto significa que los incentivos que motivan a las empresas a descubrir e investigar sus infracciones son

más sólidos que los existentes en el caso de la administración. En otras palabras, las empresas y los líderes que actúan como malos policías tienen más que perder que las administraciones y sus líderes cuando no lo hacen. Esta realidad deberá ser considerada cuidadosamente a la hora de diseñar un sistema de estímulos que fomente la autorregulación adecuada en los organismos públicos.

XI. CONCLUSIÓN.

El uso de la tecnología en el cumplimiento normativo en la administración pública es una herramienta esencial para mejorar la transparencia y la eficacia en la gestión pública. Las herramientas tecnológicas como los sistemas de gestión y seguimiento de cumplimiento normativo, la inteligencia artificial, el análisis de datos y el big data permiten a las administraciones públicas mejorar sus procesos y procedimientos, detectar y prevenir riesgos, y mejorar la eficacia en la detección de infracciones y delitos.

Además, la implementación de canales de denuncia permite a los ciudadanos y empleados reportar posibles infracciones de manera anónima, lo que ayuda a las administraciones públicas a recopilar información valiosa y mejorar su capacidad de respuesta ante estas situaciones. El uso de tecnologías puede mejorar el cumplimiento normativo en la administración pública, pero solo cuando se acompaña de políticas y procedimientos claros y efectivos y se fomenta una cultura de cumplimiento ético y transparente en todos los niveles de la organización.

En la administración pública, es importante que existan mecanismos efectivos para la detección y prevención de riesgos, y para ello se requiere una combinación de tecnologías, procedimientos y cultura ética. Las tecnologías pueden ser útiles para automatizar procesos, monitorear actividades, analizar grandes cantidades de datos, y detectar anomalías o comportamientos sospechosos. Sin embargo, para que estas tecnologías sean efectivas, es necesario establecer políticas y procedimientos claros que definan cuándo y cómo se utilizarán estas herramientas, y cómo se tomarán decisiones a partir de la información que proporcionen.

Además, para fomentar una cultura de cumplimiento ético y transparente en la administración pública, se requiere un liderazgo comprometido y capacitado, que promueva la integridad y la ética en todas las áreas de la organización, desde los niveles más altos hasta los más bajos.

En conclusión, el uso de tecnologías puede mejorar el cumplimiento normativo en la administración pública, pero solo cuando se combina con políticas y procedimientos claros y efectivos, y una cultura de cumplimiento ético y transparente en todos los niveles de la organización.

XII. BIBLIOGRAFÍA.

XII.I. Doctrina.

- BAZERMAN, Max—GINO, Francesca, "Behavioral Ethics: Toward a Deeper Understanding of Moral Judgment and Dishonesty", *Annual Review of Law and Social Science*.
- BIDART CAMPOS, Germán (dir.), 150 aniversario de la Constitución nacional, LA LEY, Suplemento Especial, agosto de 2003, p. 13, LA LEY 2003-C, 1091.
- BRUNO, Ángel, "Apuntes sobre la corrupción y la convención interamericana", LA LEY, Sup. Esp. Compliance 2018 (mayo)
- CASANOVAS YSLA, Alain, "Guía práctica de compliance según Norma ISO 37301:2021", Aenor, Madrid, 2021.
- CORIA CARO, Carlos — SOTA SÁNCHEZ, André, "Reporte al borrador de los 'Lineamientos'", ambos en MONTIEL (dir.), *Lineamientos de integridad*, Crimint, Buenos Aires.
- DIANA, Nicolás, "Discurso jurídico y derecho administrativo: doctrina de facto y emergencia económica", en GORDILLO, Agustín A., *Tratado de derecho administrativo y obras selectas*, t. 6, *El método en derecho y la Administración paralela*, Libro II, FDA, Buenos Aires, 2012.
- GARCÍA, Juan Agustín, "La ciudad indiana", Ed. Hyspamérica, Buenos Aires, 1986.
- GONZÁLEZ DE CRUZ, Cecilia, "Curso de Metodología de la Investigación Científica en las Ciencias Sociales", Ed. Virtudes, pags. 88 y ss., Buenos Aires, 2008.
- GORDILLO, Agustín A., "Tratado de Derecho Administrativo y obras selectas", FDA, Buenos Aires, 2013.
- GRIFFIN, Ricky W., "Administración", Ed. Cengage Learning, México, 2011.
- HAUGH, Todd, "Cadillac Compliance Breakdown", *Stanford Law Review Online*, 2017 (april), disponible en <https://www.stanfordlawreview.org/online/cadillac-compliance-breakdown>.
- KNOBEL, Andrés, "La importancia de la identificación de los beneficiarios finales", *Sup. Esp. Compliance 2018* (mayo), 113"; CFCasación Penal, sala IV, "Boudou, Amado y otros por abuso de autoridad", 17/07/2019, expediente CFP 001302/2012/TO01/26/CFC009.
- LANGEVOORT, Donald C., "Cultures of Compliance", 54 *AM. Crim. L. Rev.* 933, 941 (2017)
- LEO-CASTELA, Juan Ignacio, "Gestión de Riesgos Legales y Compliance Corporativo", Tirant lo Blanch, Valencia, 2021, 22.
- MONTANER FERNÁNDEZ, Raquel, "Informe de valoración sobre el contenido del borrador de los Lineamientos", en MONTIEL, Juan Pablo (dir.), *Lineamientos de integridad*, Crimint, Buenos Aires, 2019.

- NIETO MARTÍN, Adán (dir.), Manual de cumplimiento penal en la empresa, Ed. Tirant lo Blanch, Valencia, 2015.
- NINO, Carlos, "Un país al margen de la ley", Ariel, Buenos Aires, 2020.
- SIEBER, Ulrich, "Compliance-Programme im Unternehmenstrafrecht", en SIEBER, Ulrich et al. (ed.), FS Tiedemann, 2008, ps. 457 y ss., p. 477, citado por PALERMO, Omar - BERMEJO, Mateo, "La posición jurídica..."
- VILLORIA MENDIETA M. (2000), Ética pública y corrupción: Curso de ética administrativa. Tecnos. Madrid.
- ZENTES, Christina, "Das Sieben-Säulen-Modell zur Korruptionsprävention", Springer, Frankfurt Main, 2017.

XII.II. Legislación.

- Ley 27.401, art. 22, primera parte, TR LALEY AR/LEGI/9FX9.

XII.III. Enlaces webs.

- Diccionario de la Lengua Española, disponible en: <https://dle.rae.es/cumplimiento>.
- Diccionario Cambridge, disponible en: <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/compliance>.
- United States Sentencing Commission, Federal Sentencing Guidelines, Annotated 2021, Chapter 8, Sentencing of Organizations. Introductory Commentary, <https://www.ussc.gov/guidelines/2021-guidelines-manual/annotated-2021-chapter-8#NaN>.
- https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-85255_Ebook.pdf
- Early lessons on regulatory innovation to enable inclusive Fintech, disponible en: <https://www.jbs.cam.ac.uk/faculty-research/centres/alternative-finance/publications/early-lessons-on-regulatory-innovation-to-enable-inclusive-fintech/#.YiUlhWjMLIU>
- FCPA, "Evaluation of Corporate Compliance Programs", The United States Department of Justice, 2018, disponible en <https://www.justice.gov/criminal-fraud/page/file/937501/download>.
- FCPA, "Enforcement Report 2018, 2017, 2016", The United States Department of Justice, 2018, disponible en <http://www.fcpablog.com/blog/2019/1/2/2018-fcpa-enforcement-index.html>.