

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA DE DERECHO

TÍTULO:

ESTRATEGIAS DE COMPLIANCE PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS JUDICIALES EN EL ENTORNO EMPRESARIAL ECUATORIANO: ENFRENTANDO RETOS NORMATIVOS Y CULTURALES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE ABOGADO

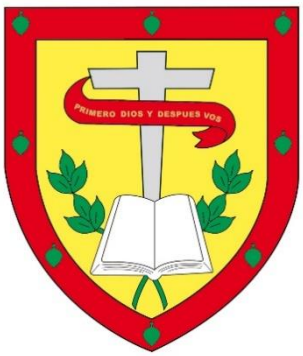
AUTOR: ANDRÉS SEBASTIÁN VASQUEZ.

DIRECTOR: DR. FABIÁN ALEJANDRO ROMERO JARRÍN, MGS.

CUENCA - ECUADOR

2024

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUENCA

Comunidad Educativa al Servicio del Pueblo

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA DE DERECHO

TÍTULO

ESTRATEGIAS DE COMPLIANCE PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS JUDICIALES EN EL ENTORNO EMPRESARIAL ECUATORIANO: ENFRENTANDO RETOS NORMATIVOS Y CULTURALES.

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE ABOGADO

AUTOR: ANDRÉS SEBASTIÁN VASQUEZ.

DIRECTOR: DR. FABIÁN ALEJANDRO ROMERO JARRÍN, MGS.

CUENCA - ECUADOR

2024

DIOS, PATRIA, CULTURA Y DESARROLLO

Universidad Católica de Cuenca

DECLARATORIA DE AUTORÍA Y RESPONSABILIDAD

Declaratoria de Autoría y Responsabilidad

ANDRÉS SEBASTIÁN VASQUEZ portador de la cédula de ciudadanía Nº **0107155632** Declaro ser el autor de la obra: **"Estrategias de compliance para la gestión de riesgos judiciales en el entorno empresarial ecuatoriano: enfrentando retos normativos y culturales",** sobre la cual me hago responsable sobre las opiniones, versiones e ideas expresadas. Declaro que la misma ha sido elaborada respetando los derechos de propiedad intelectual de terceros y eximo a la Universidad Católica de Cuenca sobre cualquier reclamación que pudiera existir al respecto. Declaro finalmente que mi obra ha sido realizada cumpliendo con todos los requisitos legales, éticos y bioéticos de investigación, que la misma no incumple con la normativa nacional e internacional en el área específica de investigación, sobre la que también me responsabilizo y eximo a la Universidad Católica de Cuenca de toda reclamación al respecto.

Cuenca, 16 de octubre de 2024

F: .....

ANDRÉS SEBASTIÁN VASQUEZ

C.I. **0107155632**

Universidad Católica de Cuenca

CERTIFICO

Certifico que el presente Trabajo de Investigacion fue desarrollado por ANDRÉS SEBASTIÁN VASQUEZ, con numero de cedula 0107155632 con el Tema **"ESTRATEGIAS DE COMPLIANCE PARA LA GESTIÓN DE RIESGOS JUDICIALES EN EL ENTORNO EMPRESARIAL ECUATORIANO: ENFRENTANDO RETOS NORMATIVOS Y CULTURALES"**, bajo mi supervisión



DR. FABIÁN ALEJANDRO ROMERO JARRÍN, Mgs.

DOCENTE TUTOR

Agradecimiento

En primer lugar, mi agradecimiento más profundo y sincero es para mi madre, María Eugenia Vasquez, quien ha sido mi mayor apoyo y motivación a lo largo de todo este proceso. Su amor incondicional, su fe en mis capacidades y su ejemplo de fortaleza y dedicación han sido las columnas que sostuvieron mis esfuerzos. Sacrificio y constante apoyo gracias al cual hoy puedo celebrar este logro.

A mi hermano Alejandro, por estar siempre a mi lado, acompañándome en los momentos de dudas y brindándome su apoyo de manera incondicional. Has sido una inspiración constante, y tu presencia me ha impulsado a seguir adelante cuando las dificultades parecían demasiado grandes.

A mis abuelos Mercedes y Servio, quienes con su sabiduría y amor me enseñaron la importancia de la perseverancia y el esfuerzo. Ustedes han sido un pilar fundamental en mi vida, y les agradezco por su cariño, sus consejos y por haber estado siempre presentes durante este camino.

Extiendo también mi agradecimiento a todos aquellos amigos que, con su amistad y compañerismo, hicieron que el recorrido por la carrera de derecho fuera más llevadero y enriquecedor Alexis, Abigahil, Matthew, Adriana, Leonardo y Alondra,. Cada conversación, cada momento compartido, fueron parte crucial de mi desarrollo tanto personal como profesional.

Finalmente, quiero reconocer a mis profesores, mentores y a todas las personas que, de alguna manera, contribuyeron a mi formación académica. De forma especial a mi tutor Dr. Fabian Romero. Sus enseñanzas y el ejemplo que me han brindado durante estos años han dejado una huella imborrable en mi manera de entender el derecho y el compromiso con la justicia.

Resumen

El presente artículo analiza la implementación de estrategias de compliance en la gestión de riesgos judiciales dentro del entorno empresarial ecuatoriano, abordando los retos normativos y culturales que afectan su efectividad. Con el desarrollo de la normativa local, particularmente la Ley Orgánica Reformatoria del Código Orgánico Integral Penal en Materia Anticorrupción (LORCIPMA) de 2021, Ecuador ha dado pasos significativos para integrar el compliance en su marco legal. Sin embargo, la aplicación de estas estrategias enfrenta desafíos considerables debido a la limitada familiaridad con el concepto en muchas empresas, la escasez de profesionales especializados y una cultura empresarial que aún no valora plenamente la importancia del cumplimiento normativo.

El estudio presenta un análisis comparativo con otros países de América Latina, revelando que Ecuador está rezagado en la adopción de sistemas de compliance robustos, lo que subraya la necesidad de fortalecer tanto el marco normativo como la formación de talento especializado. A través de la revisión de casos y la identificación de mejores prácticas, se propone que las empresas ecuatorianas adopten un enfoque más proactivo en la gestión de riesgos, adaptando el compliance a sus necesidades específicas y fomentando una cultura organizacional ética. Este enfoque no solo contribuirá a minimizar riesgos legales, sino también a mejorar la reputación y la competitividad en el mercado global.

Palabras clave: Compliance, gestión de riesgos, cultura empresarial, responsabilidad penal, entorno empresarial.

Abstract

This article analyzes the implementation of compliance strategies in judicial risk management within the Ecuadorian business environment, addressing the regulatory and cultural challenges that affect its effectiveness. Through developing local regulations, particularly the Organic Reform Law of the Comprehensive Organic Criminal Code on Anti-Corruption Matters (LORCIPMA by its Spanish acronym) of 2021, Ecuador has taken significant steps to integrate compliance into its legal framework. However, implementing these strategies faces considerable challenges due to limited familiarity with the concept in many companies, few specialized professionals, and a culture that still needs to value regulatory compliance's importance fully.

The study presents a comparative analysis with other Latin American countries, revealing that Ecuador needs to catch up in adopting robust compliance systems, highlighting the need to strengthen both the regulatory framework and the training of specialized talent. Through reviewing cases and identifying best practices, it is proposed that Ecuadorian companies adopt a more proactive approach to risk management, adapting compliance to their specific needs and promoting an ethical organizational culture. This approach will help minimize legal risks and improve reputation and competitiveness in the global market.

Keywords: *compliance, risk management, business culture, criminal liability, business environment.*

Estrategias de compliance para la gestión de riesgos judiciales en el entorno empresarial ecuatoriano: enfrentando retos normativos y culturales

Compliance strategies for managing legal risks in the ecuadorian business environment: addressing regulatory and cultural challenges.

Introducción

En el entorno empresarial moderno, el compliance ha emergido como una herramienta esencial para garantizar el cumplimiento normativo y la gestión efectiva de riesgos dentro de las organizaciones. Este concepto, que originalmente se desarrolló en el contexto anglosajón, ha ido ganando relevancia a nivel global debido a su capacidad para estandarizar procesos y promover una cultura organizacional basada en la legalidad y la ética. En un mundo donde las empresas enfrentan un creciente número de regulaciones y expectativas de transparencia, el compliance se presenta no solo como un mecanismo de prevención de delitos y sanciones, sino también como una estrategia integral para fortalecer la reputación y la competitividad empresarial.

El contexto ecuatoriano no es la excepción en esta tendencia global. Con el desarrollo de la normativa local, especialmente la promulgación de la Ley Orgánica Reformatoria del Código Orgánico Integral Penal en Materia Anticorrupción (LORCIPMA) en 2021, Ecuador ha comenzado a incorporar formalmente el compliance en su marco legal. Esta ley introduce el compliance como un factor atenuante de la responsabilidad penal de las personas jurídicas, estableciendo un precedente importante en la forma en que las empresas deben gestionar sus riesgos legales. Sin embargo, a pesar de este avance normativo, el país aún enfrenta desafíos significativos en la implementación efectiva de sistemas de compliance, tanto a nivel normativo como cultural.

Uno de los principales beneficios del compliance radica en su capacidad para adaptar y personalizar las estrategias de cumplimiento a las necesidades específicas de cada empresa. Esto implica que, aunque existan estándares y mejores prácticas globales, cada organización debe desarrollar un sistema de compliance que se ajuste a su contexto operativo, sus riesgos específicos y su cultura organizacional. En este sentido, el compliance no solo se limita a cumplir con las normativas vigentes, sino que también busca crear un entorno empresarial donde la ética y la legalidad sean pilares fundamentales.

El sistema de compliance en Ecuador, aunque incipiente, presenta una gran oportunidad para las empresas que buscan no solo evitar sanciones legales, sino también mejorar su eficiencia operativa y su posición en el mercado. La correcta implementación de un sistema de compliance puede resultar en una mayor productividad, una mejor gestión de los riesgos y una reputación más sólida, elementos clave en un entorno empresarial cada vez

más competitivo. Sin embargo, para lograr estos beneficios, es crucial que las empresas ecuatorianas superen los desafíos normativos y culturales que actualmente limitan la adopción efectiva del compliance.

Entre estos desafíos se encuentran la falta de familiaridad con el concepto de compliance en muchas empresas, la escasez de profesionales capacitados en esta área y una cultura empresarial que, en muchos casos, aún no valora plenamente la importancia del cumplimiento normativo. Además, la normativa ecuatoriana, aunque avanzada en ciertos aspectos, aún presenta lagunas y ambigüedades que dificultan la implementación de sistemas de compliance robustos y efectivos. Estas limitaciones normativas no solo afectan la capacidad de las empresas para cumplir con las leyes, sino que también pueden comprometer su capacidad para gestionar de manera efectiva los riesgos y proteger su reputación.

En este contexto, la presente investigación se centra en analizar las estrategias de compliance más efectivas para la gestión de riesgos judiciales en el entorno empresarial ecuatoriano. El estudio aborda tanto los aspectos normativos como culturales del compliance en Ecuador, destacando la importancia de adaptar estas estrategias a las características específicas del mercado local. Además, se exploran las mejores prácticas internacionales que podrían ser aplicables en el contexto ecuatoriano, con el objetivo de proponer recomendaciones que ayuden a las empresas a implementar sistemas de compliance que no solo cumplan con la normativa vigente, sino que también contribuyan a su sostenibilidad y éxito a largo plazo.

La investigación también examina cómo el compliance puede integrarse con otras herramientas y prácticas empresariales, como la gestión de riesgos y la auditoría interna, para crear un marco más completo y eficaz de cumplimiento normativo. Este enfoque integral no solo ayudará a las empresas a evitar sanciones legales, sino que también les permitirá anticipar y mitigar riesgos potenciales antes de que se conviertan en problemas graves. Con esto, se espera que las empresas ecuatorianas puedan mejorar su competitividad en el mercado global y establecerse como líderes en buenas prácticas corporativas.

El compliance no es solo una obligación legal, sino una estrategia empresarial crucial para el éxito en el entorno competitivo actual. Su correcta implementación ofrece a las empresas una ventaja significativa, no solo en cumplimiento normativo, sino también en reputación, eficiencia operativa y capacidad de gestión de riesgos. Este artículo busca proporcionar una comprensión más profunda de cómo el compliance puede y debe ser

aplicado en el contexto empresarial ecuatoriano, superando los desafíos actuales y aprovechando las oportunidades que ofrece para el desarrollo empresarial sostenible.

Metodología

La investigación sigue un enfoque cualitativo de diseño no experimental, en el cual se evita la manipulación de variables y se trabaja bajo condiciones controladas para describir y analizar la implementación del compliance en el ámbito empresarial ecuatoriano. Al no tratarse de un experimento, no se inducen situaciones ni se alteran las condiciones investigadas.

El desarrollo del trabajo se organiza en dos etapas principales: una etapa diagnóstica-situacional y una etapa propositiva.

En la primera etapa, se implementa el método inductivo, enfocado en la exploración y descripción de elementos doctrinarios, normativos y documentales relacionados con el compliance. Esta fase tiene como objetivo comprender la situación actual del compliance en Ecuador, revisando la evolución normativa, en particular, la Ley Orgánica Reformatoria del Código Orgánico Integral Penal en Materia Anticorrupción (LORCIPMA) de 2021, así como otras normativas relevantes. Se identifican los factores formales e informales que han influido en la adopción y aplicación del compliance en el entorno empresarial ecuatoriano.

En la segunda etapa propositiva, se emplea el método analítico para examinar aspectos clave que determinarían la viabilidad y efectividad del compliance en Ecuador. Este análisis se sustenta en la comparación internacional, donde se identifican casos de éxito, lecciones aprendidas y mejores prácticas de países que han implementado sistemas de compliance robustos. Estas experiencias internacionales se contrastan con el contexto ecuatoriano, proponiendo adaptaciones y recomendaciones prácticas que pueden mejorar la implementación del compliance en el país.

Desarrollo

1. Contexto y relevancia del Compliance

Es indudable que el concepto de compliance se ha establecido como un tema de estudio y aplicación de gran relevancia, principalmente en el ámbito del derecho empresarial. Esto se debe, en gran medida, a la globalización, que ha obligado al sector empresarial a mantenerse competitivo dentro de la sociedad y el mercado productivo en constante evolución, haciendo esencial el uso de herramientas que faciliten la interacción de la empresa con estos avances. Aunque el concepto de compliance, o "cumplimiento" en español, se originó hace casi cincuenta años, en la década de los 70, cuando el famoso caso Watergate reveló prácticas de encubrimiento, espionaje y corrupción en multinacionales estadounidenses, en nuestro país y en América Latina en general, sigue siendo un concepto relativamente nuevo, como se analizará a continuación.

Para contextualizar el tema, es importante responder primero: ¿Qué es el compliance? El término compliance, que proviene del derecho anglosajón, se refiere al sistema integrado de cumplimiento normativo dentro de una empresa, adoptado por el sector empresarial con el objetivo de garantizar el cumplimiento de las normas legales inherentes a cada compañía, según la actividad que esta desarrolle, estableciendo procedimientos adecuados para la prevención, control y reacción ante posibles irregularidades de cumplimiento normativo. Sin embargo, en la actualidad, el compliance va más allá del simple cumplimiento normativo; también abarca el cumplimiento de políticas internas y de buenas prácticas los ámbitos ambiental, tributario, laboral, entre otros, enfocándose en alcanzar un camino de autorregulación que permita prever inconvenientes de manera interna (Bacigalupo, 2021).

Según el Código de Comercio, la empresa se define como aquella unidad económica mediante la cual se organizan varios elementos de carácter personal, material e inmaterial con el único objetivo desarrollar una actividad mercantil determinada (Código de Comercio, 2024). Por tanto, es válido afirmar que una empresa es un ente que desarrolla sus actividades ordenadas y organizadas, enfocando sus esfuerzos y recursos para desarrollar una actividad económica, ya sea para un beneficio público o privado. Este orden está estrechamente ligado al cumplimiento de la ley, y es aquí donde el compliance juega un papel fundamental como facilitador de dicho cumplimiento (Koontz et al., 2019).

Actualmente, el ámbito empresarial ecuatoriano ha experimentado un desarrollo significativo a nivel mundial, con un creciente número de empresas ecuatorianas que han ganado reconocimiento internacional. Esto se debe, en gran medida, a la capacidad de adaptabilidad de las empresas nacionales ante el avance y desarrollo del mercado internacional. Además, estas empresas pueden ser consideradas un referente, ya que han utilizado herramientas como la digitalización y las nuevas tecnologías para consolidar su desarrollo. Estas herramientas han impactado positivamente el ejercicio de las actividades empresariales, agilizando el proceso de producción dentro de la empresa y facilitando incluso la venta del producto terminado.

Por lo tanto, resulta imposible que el compliance quede ajeno a las actuales exigencias del entorno empresarial, ya que es fundamental mantener y gestionar adecuadamente los riesgos judiciales que se puedan presentar en una organización. Desde un punto de vista jurídico, el compliance es el sistema de cumplimiento de los elementos y requisitos emanados de la norma, con la única finalidad de evitar los riesgos judiciales y acciones ilegitimas en las que la empresa puede recaer (Leo Castela, 2021, p. 22). Actualmente, el cumplimiento regulatorio es una de las principales preocupaciones de los gerentes y representantes de las organizaciones empresariales, pues fallar en el cumplimiento de alguna norma conlleva un impacto económico y genera un impacto reputacional respecto a la marca.

Es importante también entender los requerimientos del sistema de compliance, para facilitar su adecuación a las necesidades únicas de cada empresa, mediante la evaluación del riesgo asociado a cada una de las obligaciones y actividades identificadas dentro de la organización, con el objetivo de evitar a toda costa los riesgos y eventuales problemas judiciales que puedan surgir. Este análisis debe ser minucioso, ya que una empresa cuenta con varios frentes de acción que requieren atención detallada, como los ámbitos laboral, tributario y reglamentario, entre otros (Caso et al., 2014).

En la actualidad, el compliance cumple un papel importante en el escenario empresarial, ya que no solo se enfoca únicamente en el cumplimiento de obligaciones y en la protección de los intereses y la ética de la empresa, sino que también desempeña funciones importantes como la integridad corporativa, la protección de datos, la seguridad de la información, el debido seguimiento a trámites de proveedores y consumidores, la conducta

competitiva y de mercado, así como su conexión directa con la gestión de riesgos (Olivera, 2023).

Según Casanovas (2016), el compliance se centra en un enfoque preventivo que involucra a todos los trabajadores y operadores de la empresa. Este enfoque busca que los empleados estén familiarizados y capacitados para detectar y mitigar delitos en los que la empresa podría incurrir. Entre los delitos más comunes que pueden afectar a una empresa se incluyen el cohecho, fraude, colusión, malversación de fondos, lavado de capitales o activos, y evasión de impuestos, así como el mal uso de datos personales y las afectaciones al medio ambiente que puedan ser causadas por la organización o sus colaboradores.

La importancia de esta herramienta radica en que transforma el modelo tradicional de ejercicio de la abogacía. Actualmente, los profesionales del derecho operamos bajo un modelo reactivo, en el que actuamos únicamente cuando nuestro cliente ya está enfrentando un problema o ha cometido un ilícito. En este contexto, nos vemos obligados a patrocinar el caso judicial cuando este ya ha surgido, con el único objetivo de contenerlo o absolver de responsabilidad a nuestro cliente, sin realizar un exhaustivo análisis del origen del problema. Sin embargo, el modelo de compliance propone la implementación de una estructura sólida de gestión de riesgos, que, aplicada internamente en la empresa, prevé y anticipa la aparición de conflictos judiciales que puedan poner en riesgo el patrimonio o la reputación de la empresa. En otras palabras, se trata de actuar antes de que surja el problema.

2. La Gestión de Riesgos

Cuando hablamos de gestión de riesgos, nos referimos a todas las acciones y procesos diseñados para identificar y mitigar cualquier tipo de riesgo que pueda afectar la productividad de una empresa. Esta gestión se enfoca en anticipar esos riesgos mediante un proceso sistemático de identificación, evaluación y revisión de posibles contratiempos. Al anticipar estos riesgos, la empresa puede ajustar sus procesos y estrategias, protegiendo tanto sus activos como sus ganancias frente a posibles impactos negativos.

Según Esteva Fisher, la administración de riesgos es una función inherente a la empresa, cuyo objetivo es mantener los activos y conservar el poder de generación de beneficios patrimoniales, gracias a la minimización a largo plazo del efecto financiero de las pérdidas accidentales que pueda experimentar la empresa (Fisher, 1994).

El objetivo de la gestión de riesgos se enfoca en reducir pérdidas mediante el aprovechamiento de las oportunidades y capacidades de la organización, valiéndose de la integración de procesos y recursos para identificar y manejar riesgos potenciales, tanto internos como externos de la organización. Estos riesgos pueden influir en la productividad, independientemente de que la organización sea de carácter comercial, industrial o de prestación pública.

Las formas tradicionales de ejecutar la gestión de riesgos incluyen, por un lado, la creación de un área específica dentro del organigrama de la empresa, es decir, un departamento interno dedicado exclusivamente a la gestión de riesgos; y por otro lado, la contratación de terceros que ofrezcan servicios de consultoría para identificar y evaluar los riesgos que pueden afectar a la empresa (Tamayo et al., 2020).

El compliance es sin duda una herramienta que puede potenciar significativamente la gestión de riesgos, además de mejorar la eficiencia operativa de las empresas. La adopción de sistemas de compliance permite establecer procesos claros y definidos que faciliten el seguimiento de normativas, regulaciones y la realización de auditorías internas. Estos sistemas definen los puntos críticos donde la empresa es susceptible de cometer errores, minimizando de manera importante el riesgo de errores humanos y asegurando el cumplimiento de reglamentos y normativas. Además, mediante la implementación de políticas claras, estos sistemas promueven una mayor transparencia en las actividades empresariales, asegurando que todas las operaciones sean conformes con las normativas aplicables.

Los autores Antón y Nucu en su artículo "Enterprise Risk Management: A Literature Review and Agenda for Future Research" realizan un profundo análisis de cómo la gestión de riesgos es esencial para las organizaciones, al enfocarse en identificar, evaluar y gestionar riesgos a nivel empresarial mediante un enfoque sistemático. Este enfoque puede facilitarse con un sistema de compliance bien aplicado a las acciones de la empresa, ya que una ventaja del compliance es que también facilita la recolección y gestión de datos, permitiendo a las empresas identificar actividades y patrones organizacionales que podrían generar riesgos potenciales y posibles incumplimientos. Es fundamental que, además de implementar herramientas de compliance, la empresa promueva la capacitación continua de sus empleados, a través de sesiones periódicas que aseguren que todos estén actualizados respecto a las políticas y normativas vigentes (Antón & Nucu, 2020).

Es importante aclarar que la implementación de un programa de compliance no elimina completamente el riesgo de delito. Por la naturaleza del sistema, su función principal es la de ofrecer reconocimiento temprano y prevención, pero no incluye objetivos específicos como sancionar el incumplimiento o determinar responsabilidades dentro de la organización; en otras palabras, identificar a los colaboradores que infringieron la norma y luego sancionarlos es una tarea que queda en manos de la administración de justicia y de quien desempeñe ese rol dentro de la empresa. Sin embargo, el compliance puede facilitar este proceso al establecer una trazabilidad de procesos bien regulada, lo que justifica que sea visto como un eximente o atenuante de sanciones o penas (Artaza, 2013).

3. Características del entorno empresarial en Ecuador

El entorno empresarial ecuatoriano es sin duda, un referente en América Latina, caracterizándose por una serie de factores que influyen en su capacidad de competir en el mercado y adaptarse a este. Los sectores inmobiliario, agrícola y manufacturero han experimentado un desarrollo significativo, ofreciendo productos de calidad incomparable y mostrando una notable adaptación a las necesidades y estándares internacionales. Esta adaptación ha resultado en una recuperación positiva tras la grave crisis sanitaria de 2020, en comparación con otros países de la región, según datos de la Superintendencia de Compañías (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2020)

Entre las principales características de este sector, destaca su fuerte orientación hacia la exportación. Las empresas ecuatorianas, especialmente en los ámbitos de la pesca y la agricultura, han enfocado sus esfuerzos en la exportación de productos como el banano, el camarón, el cacao y las flores. Estos productos representan un importante ingreso para el país, siendo que solo la agricultura aporta un 8% al Producto Interno Bruto (PIB). Otra característica clave es la inversión de las empresas ecuatorianas en tecnología, lo cual es crucial para el desarrollo y la competitividad del sector, esta inversión ha facilitado el avance de las conocidas Fintech y ha mejorado la eficiencia operativa del sector en general (Malla et al., 2022).

Ecuador muestra un amplio margen de efectividad y dinamismo empresarial. Sin embargo, también enfrenta numerosos desafíos, principalmente relacionados con la

adaptación a nuevos parámetros normativos, así como con la necesidad constante de alcanzar altos niveles de legitimidad y transparencia en las transacciones cotidianas de las organizaciones. Entre las principales preocupaciones actuales en el contexto empresarial se incluyen la informalidad laboral, la falta de transparencia en la declaración de impuestos, y la inestabilidad de políticas en materia ambiental, entre otros. Es por esto por lo que la implementación de un sistema de compliance bien ejecutado en el ámbito empresarial ecuatoriano puede ser de gran ayuda para el desarrollo del sector productivo.

4. Desafíos Normativos

Como resultado de un entorno legal inestable y cambiante, las empresas ecuatorianas pueden enfrentarse a serios obstáculos al momento de implementar un sistema integrado de compliance dentro de sus actividades de control y gestión de riesgos. A pesar de que desde 2021 el legislador comenzó a normar la práctica del compliance en el ámbito legal nacional, con la Ley Orgánica Reformatoria del Código Orgánico Integral Penal en Materia Anticorrupción (LORCIPMA), la regulación sigue siendo superficial al considerar el compliance únicamente como un atenuante en casos de delitos. Existen varias falencias y ambigüedades normativas que emergen al poner en práctica este sistema, las cuales deben ser atendidas para beneficiar el entorno empresarial y legal nacional. Además, estas falencias representan un desafío adicional, ya que surgen del desconocimiento de la norma, siendo el compliance un tema novedoso en el entorno empresarial ecuatoriano. A continuación, se presenta la normativa vigente relacionada con este sistema.

Dentro de nuestro entorno normativo, es primordial mencionar el Código Orgánico Integral Penal (COIP), ya que en este código se encuentran las sanciones y penas relacionadas con el incumplimiento normativo, temática principal del presente estudio. El COIP brinda varias disposiciones relevantes para el estudio del compliance, particularmente a partir del artículo 49, donde se establece todo lo concerniente a las responsabilidades y sanciones de las personas jurídicas. Las personas jurídicas, como entidades creadas por el ordenamiento jurídico, pueden ser penalmente responsables por los delitos cometidos en su beneficio o en beneficio de sus asociados. El COIP establece que la responsabilidad penal de las personas jurídicas es independiente de la responsabilidad penal de las personas naturales que actúan en su nombre o bajo su dirección, salvo en casos específicos en los que la ley disponga lo contrario (COIP, 2014).

En el párrafo anterior se subraya la importancia de establecer la responsabilidad en los delitos de las personas jurídicas, ya sea que estos delitos emanen de una acción o una omisión de individuos que, por su estatus ejercen algún tipo de control, representación o administración dentro de la empresa. En el artículo 71 del mismo código se establecen las penas específicas aplicables para las personas jurídicas, que van desde multas, comisos, clausura, disolución, hasta la enmienda integral. En otros delitos comunes, como el robo, secuestro o trata de personas, si se comprueba la responsabilidad de una persona jurídica, la sanción puede incluir la extinción de la persona jurídica y multas según la magnitud del delito.

Además, la Ley Orgánica Reformatoria del Código Orgánico Integral Penal en Materia Anticorrupción (LORCIPMA) en su artículo 1, como parte agregada al artículo 45 del COIP, establece la responsabilidad penal de las personas jurídicas y hace un primer acercamiento al compliance como atenuante. Esta norma dispone agregar circunstancias atenuantes a la responsabilidad penal de las personas jurídicas, y es específicamente en el literal d del artículo antes mencionado donde se trata el tema del compliance, afirmando lo siguiente:

> d. Haber implementado, antes de la comisión del delito, sistemas de integridad, normas, programas y/o políticas de cumplimiento, prevención, dirección y/o supervisión, a cargo de un departamento u órgano autónomo en personas jurídicas de mayor dimensión, o una persona responsable en el caso de pequeñas y medianas empresas, Cuyo funcionamiento se incorpore en todos los niveles directivos, gerenciales, asesores, administrativos, representativos y operativos de la organización, (LORCIPMA, 2021.)

Es importante destacar que, dentro de esta misma reforma, específicamente en el artículo 49 referente a la responsabilidad de las personas jurídicas, el legislador establece un total de once requisitos mínimos que las empresas deben cumplir al desarrollar políticas de cumplimiento, para que estas puedan ser asimiladas y evaluadas como atenuantes de la responsabilidad penal de la persona jurídica. Estos requisitos serán ampliados más adelante en el desarrollo del presente artículo.

Otro cuerpo normativo relevante para el estudio del compliance en nuestro entorno jurídico es la Ley Orgánica de Prevención, Detección y Erradicación del Delito de Lavado de Activos y Financiamiento de Delitos, que desde su primer artículo anuncia su finalidad:

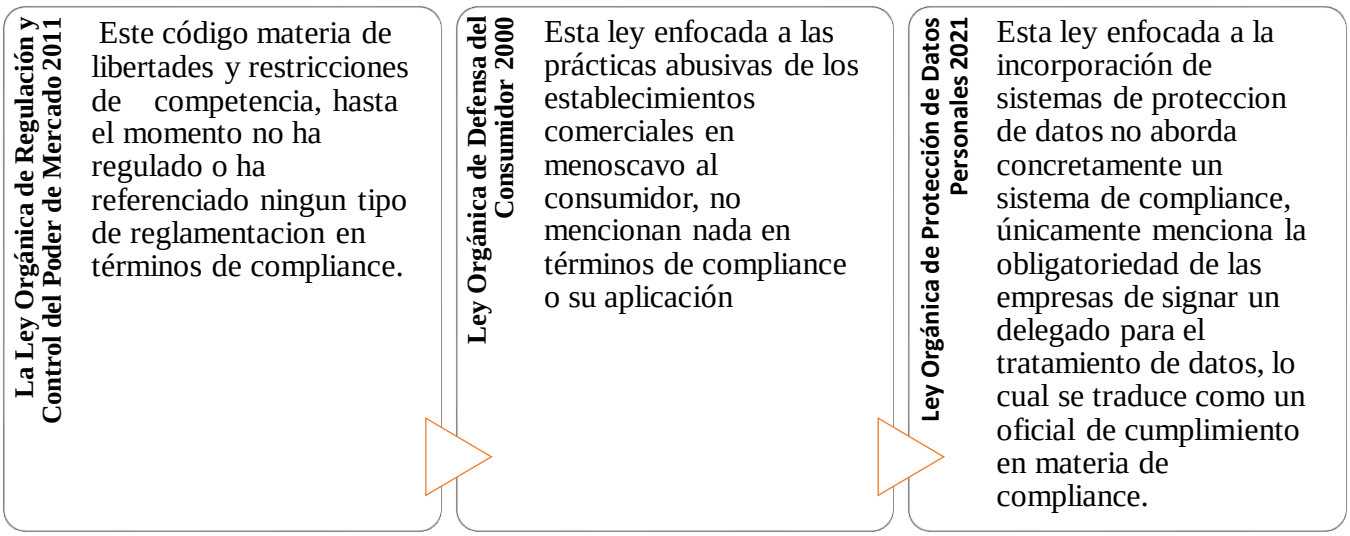
prevenir, detectar y erradicar el lavado de activos y la financiación de delitos en sus diferentes modalidades. Esto es especialmente importante si consideramos las estadísticas delictivas relacionadas con el lavado de activos en las empresas ecuatorianas, lo que obliga a realizar acciones necesarias para recuperar los activos obtenidos a través de dichos delitos, ya sean cometidos en territorio ecuatoriano o en el exterior (Ley de Prevención de Lavado de Activos, 2024).

En el mismo sentido, la Ley de Prevención de Lavado de Activos establece que la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE) actúa como ente regulador, al cual deben presentar informes y reportar operaciones y transacciones económicas todas las instituciones que operan dentro del sistema financiero ecuatoriano, esta organización es el ente encargado de recopilar información e imponer sanciones por incumplimiento de las obligaciones La norma dicta que los sujetos obligados a reportar información a la UAFE deben contar con un código único de registro, que les permite acceder a la plataforma denominada "Sistema de Anti Lavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo" (SISLAFT), donde las empresas deben cargar toda la información referente a transacciones, reportes de operaciones y cualquier tipo de transacción inusual. La UAFE, mediante resolución, puede incorporar o deslindar nuevos sujetos obligados a reportar actividades financieras, y puede solicitar información adicional o una ampliación de la misma a otras personas naturales o jurídicas (Ley de Prevención de Lavado de Activos, 2024).

Hasta aquí, se ha mencionado la normativa vigente que puede influir en la aplicación de un sistema de compliance. Sin embargo, al realizar una búsqueda en otros cuerpos normativos que traten o regulen el entorno empresarial, no se ha encontrado normativa que se enfoque específicamente en términos de compliance.

TABLA 1

Leyes que atienden actuaciones de empresas, y lo que manifiestan respecto al compliance



Fuente: (Núñez et al., 2023)

Como se ha evidenciado en lo expuesto anteriormente, más allá de las buenas prácticas de manejo organizacional que las empresas pueden implementar de manera voluntaria, en Ecuador no existe una regulación específica sobre buenas prácticas en los ámbitos social, empresarial y ambiental, menos aún se dispone de una regulación explícita que aborde temas de compliance, excepto por la LORCIPMA. Aunque esta ley menciona los sistemas de compliance únicamente como un atenuante y permite la imputación de delitos a personas jurídicas, representa un avance significativo al integrar en el marco normativo nacional un sistema que facilita el seguimiento normativo y legal de las operaciones empresariales (Núñez et al., 2023).

Lo anteriormente mencionado nos deja varios desafíos que deben ser atendidos en la implementación del compliance dentro del sector empresarial, los cuales se sintetizan a continuación.

TABLA 2
Síntesis de desafíos normativos del compliance en Ecuador.

Desafíos normativos del compliance en Ecuador
Aunque Ecuador ha comenzado a sumarse a la implementación de cumplimiento normativo, aun esta temática esta poco avanzada, pues el compliance es todavía un concepto novedoso.
El nivel de participación de los actores principales de las empresas u organizaciones en temas de compliance es aun relativamente bajo, ya que no existe obligación legal de las empresas respecto de la figura del cumplimiento, lo cual se contrapone al crecimiento de obligaciones legales de las empresas día tras día.
No existe experiencia, y si la hay es bastante limitada respecto a personal calificado para el rol de compliance officer, u oficial de cumplimiento, en cuanto a normativa empresarial, puesto que solo ciertos sectores tienen la obligación legal de contar con uno, sectores tales como el inmobiliario, bancario y recientemente el de protección de datos.
En Ecuador aún no existe una entidad pública que emita normativa, o que atienda la implementación de modelos de compliance, pues según la Ley de prevención de lavado de activos y del financiamiento de delitos, la UAFE será vista únicamente como ente regulador al cual se le deben presentar informes en general de las actividades de la empresa, mas no de compliance netamente. Esto a más de algunas iniciativas de interés en cuanto a Normas de Cumplimiento Ético Gubernamental, lo cual resulta lo más parecido al compliance, emitido por entes como la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, y la Superintendencia de Control del Poder de Mercado.

Fuente: (Fabara, 2021, p.23)

5. Desafíos culturales y su impacto en la implementación de sistemas de Compliance.

Como se mencionó anteriormente, la implementación de un sistema de compliance en Ecuador es un tema relativamente novedoso para el sector empresarial. A pesar de su creciente importancia, aún persisten muchos desafíos que deben superarse para lograr una efectiva expansión e implementación del compliance en el ámbito empresarial. El presente artículo, además de abordar los desafíos normativos que enfrenta el compliance, se enfoca en identificar aquellos desafíos culturales tanto en el ámbito empresarial como en la sociedad en general que obstaculizan su aplicación.

El enfoque principal del presente artículo es el registrar, además de los desafíos normativos que debe enfrentar el compliance en su aplicación, los desafíos culturalmente

impregnados tanto en el ámbito empresarial como en la sociedad en general, que sin duda obstaculizan su aplicación. La implementación de sistemas de compliance enfrenta desafíos similares a los observados en otras áreas del derecho, donde factores como el crecimiento demográfico, la innovación tecnológica y la globalización complican la aplicación efectiva de nuevos sistemas y regulaciones (Romero et al., 2024). Esto refleja la necesidad de un enfoque flexible y adaptable para asegurar la efectividad de las políticas de cumplimiento en un entorno en constante cambio.

Según datos de KPMG (Klynveld Peat Marwick Goerdeler), organización que concentra una red de firmas de auditoría y consultoría a nivel global, solo el 9% de las empresas en América Latina, excluyendo a las multinacionales, cuentan con un sistema de compliance sólido y bien estructurado, es decir, con un alto estándar en controles normativos en todas sus actividades. Estas cifras refuerzan la importancia de implementar estrategias de compliance en las empresas de Ecuador y América Latina en general, dado que un sistema bien aplicado ofrece numerosas ventajas que van más allá del mero cumplimiento legal y normativo, trayendo consigo beneficios significativos para las organizaciones empresariales (KPMG, 2022).

Varios autores coinciden en que este bajo índice de aplicación del compliance en América Latina se debe en gran medida, a un desconocimiento generalizado sobre el sistema en cuestión. Este es el primer y más importante desafío cultural que enfrenta el compliance: las empresas y la sociedad en general no están familiarizadas con este término. Desde su aparición, su aplicación quedó restringida a las regiones donde se originó, es decir, las regiones anglosajonas, mientras que en Ecuador y el resto de América Latina, el concepto de compliance es relativamente nuevo. Esto ha llevado a una subvaloración generalizada de su importancia, resultando en un cumplimiento normativo superficial y poco efectivo, lleno de contratiempos, ilegalidades e inestabilidades administrativas. No obstante, su aplicación en muchas empresas todavía está en una etapa de desarrollo, lo cual, aunque es un desafío, también es un punto de partida alentador.

Otro desafío práctico para las empresas que desean implementar un sistema de compliance es la falta de talento humano especializado en esta área. El "Compliance Officer" es el profesional encargado de revisar el cumplimiento normativo en una empresa, desempeñando un rol crucial que va más allá de una simple función consultiva, siendo un participante clave en la toma de decisiones.

La escasez de profesionales especializados en cumplimiento normativo se debe en gran parte a la novedad del concepto. La mayoría de los profesionales del derecho, o abogados que ingresan al campo laboral, ni siquiera están familiarizados con esta rama del cumplimiento normativo. Este problema se agrava por la limitada oferta de programas de estudio o especialización en compliance, lo que también resulta en una escasez de información e investigación académica sobre el tema de compliance en nuestra región. Tradicionalmente, las empresas suelen delegar el control del cumplimiento normativo a los gerentes o a los encargados de diversas áreas de acción, lo que genera una duplicación de funciones. Esta práctica está lejos de lo que propone el compliance en términos de prevención de riesgos judiciales. Aunque cada persona dentro de la empresa debe velar por su estabilidad y correcto desarrollo, es necesario contar con un órgano auditor enfocado exclusivamente en identificar las posibles falencias en el cumplimiento normativo.

Otro desafío cultural significativo para la aplicación del compliance en Ecuador y América Latina es la falta de ética en la gestión de los negocios. Se ha evidenciado repetidamente que una ambición desmedida puede dañar gravemente la reputación de las empresas. Sin un cambio cultural empresarial que promueva la ética, las actividades empresariales seguirán contribuyendo a aumentar la brecha de desigualdades sociales que afecta a nuestra sociedad (Newbery, 2016).

El compliance en nuestro país se enfrenta a una cultura de corrupción que, en algunos casos, se ha normalizado, donde las personas con poder tienden a actuar en su propio beneficio personal y patrimonial. Aunque no se puede generalizar, la historia revela datos desalentadores sobre diversos casos de corrupción en el entorno empresarial. En este sentido, la implementación de un sistema de cumplimiento normativo integral a través de un Compliance Officer puede ser un punto de partida crucial para mejorar la cultura empresarial y desterrar la corrupción.

Este desafío debe ser enfrentado por un Compliance Officer con ética, ideales y firmeza, capaz de solicitar a sus superiores que no realicen acciones que puedan comprometer el cumplimiento normativo, sin temor a represalias o a perder su empleo. Este profesional debe ser capaz de priorizar el beneficio general de la empresa sobre intereses particulares (Newbery, 2016).

Estos desafíos culturales representan un reto significativo para el ámbito empresarial ecuatoriano y latinoamericano. Los líderes y directivos empresariales son los principales

responsables de impulsar el desarrollo y la implementación de un sistema de compliance que permita a las empresas operar en un entorno normativo ético. Esto se logra a través de la capacitación del personal y la implementación de sistemas efectivos de control interno, lo cual es facilitado por el compliance. La academia también puede desempeñar un papel crucial en esta problemática, generando campos de estudio e investigación que desarrollen y adapten el compliance al contexto empresarial local, atendiendo las particularidades que diferencian a los empresarios de sus contrapartes internacionales.

Por último, no debemos olvidar a otros actores clave en la eficaz aplicación del sistema de compliance, como las autoridades y organismos o entidades de control. Estos tienen la responsabilidad legítima de facilitar procesos que promuevan la integridad y el buen actuar corporativo en todas sus dimensiones, mediante la correcta creación y aplicación de normativas que respalden la implementación de sistemas de cumplimiento normativo en la región.

6. Estrategias de compliance, y su aporte en la mitigación de riesgos judiciales.

El compliance es una idea que se fundamenta prácticamente en ayudar a empresas y despachos profesionales a implantar una cultura de cumplimiento normativo, a través de varias soluciones o estrategias que facilitan las operaciones de las organizaciones mediante una estandarización de absolutamente todos los procesos que la integren, esto con el objetivo de deslindar de cualquier tipo de responsabilidad penal o pecuniaria derivada de posibles delitos en los que pueda verse involucrada la persona jurídica que representa a la empresa.

La implementación del compliance en las empresas ecuatorianas conlleva principalmente dos grandes beneficios, por un lado es un gran aporte para la productividad y en consecuencia a la reputación de la empresa y por el otro desempeña un rol de atenuante a las penas cuando por cualquier motivo alguno de los individuos pertenecientes a la empresa ponen en riesgo la integridad de la persona jurídica, este último debe contener las estrategias correctas para la actividad de la empresa en la que se pretende implementar, es decir el sistema de compliance no será completamente igual al de otra empresa, por más similares que estas sean, lo que significa que cada empresa debe contar con unas determinadas estrategias propias para la actividad que realicen.

A diferencia de la mediación tributaria intraprocesal, que se ha considerado insuficiente para eliminar la presunción penal establecida en el acta de determinación, el compliance ofrece un marco más integral y preventivo para la gestión de riesgos legales, minimizando la exposición a sanciones penales a través de estrategias proactivas y específicas para cada organización (Herrera & Romero, 2023).

Al hablar de las estrategias con las que puede actuar el compliance para una correcta gestión de riesgos, nos topamos con un sin número de posibilidades de aplicación, sin embargo, a continuación, se hace referencia a las estrategias que generalmente son las más comunes y efectivas dentro de un sistema eficiente de cumplimiento normativo.

6.1. Uso de tecnología (RegTech)

La tecnología es un fenómeno que ha revolucionado el mundo por completo. Históricamente, los avances de la humanidad han estado siempre ligados a las invenciones tecnológicas de su época, como la imprenta o la electricidad, que son pruebas contundentes de ello. En el entorno empresarial, la tecnología ha impulsado significativamente la mejora de la productividad, aportando avances en aspectos como la eficiencia en los tiempos, la transportación, el marketing, la estandarización, entre muchos otros. El sistema de compliance no puede mantenerse ajeno a estos avances tecnológicos, ya que ofrece un sinnúmero de beneficios que justifican ampliamente su aplicación.

La implementación de tecnologías para el cumplimiento normativo implica la creación o aplicación de programas y sistemas que se centran en el buen uso y manejo adecuado de la información de la empresa, tanto internamente como externamente, considerando los riesgos que surgen al incumplir una norma. Un claro ejemplo es el uso de la inteligencia artificial (IA) programada para analizar datos en tiempo real, lo que permite a las empresas vigilar de manera precisa sus actividades y alertar sobre posibles escenarios de riesgo. Esto facilita enormemente el trabajo del Compliance Officer al momento de elaborar informes de gestión de riesgos, ya que estas tecnologías permiten la síntesis de grandes cantidades de datos de manera precisa y eficiente (Caso et al., 2014).

El término RegTech, derivado de las palabras en inglés Regulation y Technology, se refiere a la tecnología utilizada dentro de una empresa para asegurar el cumplimiento completo de todas las regulaciones y normativas aplicables. Es decir, incluye toda tecnología enfocada en resolver conflictos o gestionar cargas normativas específicas de cada

organización. Este tipo de tecnología abarca una amplia gama de herramientas, siendo la inteligencia artificial (IA) una de las más efectivas y confiables en la actualidad. Según Álvaro Écija, la IA puede desarrollar análisis de falencias legales empresariales a partir de estadísticas matemáticas y algoritmos de aprendizaje automático (machine learning). Écija sugiere utilizar datos de sanciones económicas pasadas para medir amenazas, un enfoque que ya está siendo explorado en una IA llamada "Mia", capaz de sintetizar datos para elaborar diagnósticos, análisis de riesgos y tomar decisiones en el área legal (Écija, 2021).

6.2. Implementación de políticas claras en la gestión de Riesgos Judiciales

La implementación de políticas en el ámbito empresarial se refiere a aquellos procedimientos internos de una organización que definen los procesos y lineamientos a seguir por todos los empleados. Estas políticas proporcionan las herramientas y directrices necesarias para que la empresa desarrolle sus actividades de manera eficiente y rentable, estableciendo los pasos a seguir ante diversas circunstancias. Es fundamental que estas políticas sean comprensibles, precisas y accesibles para cada colaborador de la empresa. Por ello, se puede afirmar que la implementación de políticas claras es la base esencial para lograr la efectividad y el éxito en la aplicación de un sistema de cumplimiento normativo.

La estrategia de implementar políticas claras en una empresa puede llevarnos a cuestionar su necesidad, especialmente cuando ya existe un ordenamiento jurídico que regula el comportamiento de cada persona. La respuesta a esta inquietud es sencilla: las políticas empresariales alcanzan un nivel de aplicación directa y concreta que las normas generales difícilmente logran. Sin embargo, es crucial que estas políticas no contravengan en ningún caso las leyes existentes. El objetivo específico de unas buenas políticas empresariales es reforzar las leyes del sistema jurídico, superando incluso los niveles de exigencia mínimos establecidos por la normativa, con el fin de cumplir con los estándares de factibilidad autoimpuestos por la empresa (Casanovas, 2013).

Estas políticas empresariales deben abarcar todas las áreas dentro de la organización, sin dejar espacios que puedan generar riesgos futuros para la empresa. Esto es especialmente importante en el ámbito del cumplimiento normativo, donde múltiples aspectos deben ser considerados, tales como la protección de datos, el control en las cadenas de suministro, el cumplimiento tributario, la gestión de la nómina laboral, la responsabilidad ambiental, entre otros factores que deben ser claramente delimitados.

6.3. Fomento de la ética

El objetivo del compliance, como se ha mencionado anteriormente, es dotar a la empresa de seguridad ante eventuales crisis que puedan afectarla. Sin embargo, su implementación debe ser firme y seguir una serie de pasos necesarios para su ejecución, en los cuales la ética y la transparencia estén siempre presentes. Las políticas de transparencia permiten que la empresa preste sus servicios de manera abierta, promoviendo constantemente una conducta leal. Dentro de esta estrategia, el compliance se enfoca en fortalecer la reputación de la empresa mediante la implementación de herramientas como la elaboración de códigos de conducta, el acceso a información para empleados, y la creación de canales de comunicación accesibles entre administradores, trabajadores y miembros de la empresa en general.

No cabe duda de que un comportamiento transparente y honesto dentro de una empresa es bien visto por la comunidad en general, fortaleciendo significativamente su reputación y otorgándole una ventaja competitiva en el mercado. Hoy en día, la sociedad busca vincularse con organizaciones que valoren la integridad y formen parte de una cultura organizacional sólida. Al hablar de cultura organizacional, nos referimos a un patrón de comportamiento generalizado en el que se conjugan creencias, actitudes y expectativas que modulan la conducta y que, posteriormente, se reflejan en normas que guían el comportamiento de los individuos (Reyes Hernández & Moros Fernández, 2018).

La aplicación del compliance dentro de una organización no solo asegura el cumplimiento de las leyes y normativas, sino que también es crucial para fomentar la ética y la cultura organizacional. El compliance promueve el establecimiento de un estándar de comportamiento al que todos los miembros de la empresa deben adherirse. Más allá de la prevención de multas o sanciones, el compliance es, por excelencia, una herramienta que la empresa puede utilizar para promover una cultura integral y beneficiosa para la colectividad.

Ya sea mediante programas de capacitación continua u otros métodos, uno de los pilares del compliance es concientizar y educar a los trabajadores sobre la importancia de realizar sus actividades con ética y transparencia. Según Pablo Ruiz, para construir una cultura organizacional sólida fundamentada en la ética, no solo debemos centrarnos en los beneficios que esto aporta a la empresa, sino también en la significativa mejora de la moral que experimentan los empleados. Esto fortalece la reputación de la empresa, lo cual es crucial para su sostenibilidad a largo plazo, ya que los empleados satisfechos y orgullosos

de su lugar de trabajo se convierten en los principales embajadores de la empresa (Ruiz, 2012).

En este sentido, podemos afirmar que el compliance se convierte en un mecanismo integral casi indispensable para desarrollar un entorno empresarial sano, donde la ética sea un pilar fundamental para alcanzar el éxito corporativo al que las empresas aspiran día tras día.

6.4. Certificación de calidad del Compliance

En base a lo mencionado previamente en el presente artículo, se puede afirmar que un modelo de compliance es una alternativa sumamente viable para el entorno empresarial actual, en el que las empresas enfrentan un marco regulatorio cada vez más estricto, que requiere la asignación de esfuerzos y recursos para generar espacios de análisis y mitigación de riesgos judiciales. El compliance cuenta con diversos procedimientos que aseguran de manera efectiva el estricto cumplimiento normativo y, además, definen correspondientemente los pasos a seguir al momento de identificar, evaluar y resolver posibles inconvenientes que puedan presentarse en la empresa. Como bien se sabe, un sistema aplicado de manera eficaz brinda la capacidad de anticipar y adaptarse a eventuales problemas, mediante la implementación de acciones y medidas que fortalezcan a la empresa y su reputación (Gómez & García, 2018).

Actualmente, dichos procedimientos se encuentran debidamente certificados y avalados por las reconocidas normas ISO (International Organization for Standardization). Esta organización es ampliamente reconocida por ser un programa de estandarización internacional de procedimientos, a través del cual se identifican los requisitos, especificaciones y características mínimas que debe tener un producto o servicio para ser apto y de calidad para su consumo. Esto, sin duda, otorga un valor agregado a la aplicación del compliance, ya que define un estándar de procedimientos que la empresa y el oficial de cumplimiento deben ejecutar. Dentro de la nomenclatura de las normas ISO, para analizar su relación con el compliance, es importante mencionar la norma ISO 31000 de Gestión de Riesgos, que reconoce a los riesgos como un elemento generador de valor al trazar objetivos para evitar que la empresa se vea envuelta en irregularidades (Camacho Balderas & Bello Gallardo, 2023).

Sin embargo, para abordar específicamente la materia de compliance, es necesario analizar la norma ISO 37301, que hace referencia a los requisitos necesarios para aplicar, mantener y mejorar el sistema de compliance dentro de una organización. Esta norma, en su última actualización de 2024, reemplaza a la preexistente ISO 19600, que fue la primera en abordar temáticas de compliance. La ISO 37301/2024 incorpora directrices mejoradas y renovadas en la aplicación del compliance, abordando temas de competencia, concientización y comunicación efectiva, ampliando así el alcance y las expectativas del sistema de cumplimiento (Bayancela, 2022).

Entre los principales aspectos que introduce la ISO 37301/2024, se destaca la necesidad de que el compliance se integre con otros sistemas previamente implementados en la empresa. Por ejemplo, se puede mencionar el sistema de gestión de calidad (ISO 9001) y la seguridad de la información (ISO 27001), que son estrictamente necesarios para el correcto desarrollo de las actividades empresariales. Otro aspecto positivo que introduce la ISO 37301/2024 es la gestión de riesgos actualizada y la mejora continua, brindando directrices sobre cómo los gerentes o responsables de las empresas deben identificar, evaluar y gestionar los distintos tipos de riesgos, utilizando la ciberseguridad y la tecnología en general. Asimismo, la norma afirma que, mediante estos métodos, las organizaciones deben garantizar la mejora continua del sistema de cumplimiento normativo, adaptándose a los cambios constantes que pueda experimentar el sistema normativo local e internacional (PECB, 2024).

7. Procedimientos que Forman Parte del Compliance

Con base en lo mencionado previamente en este artículo, se puede afirmar que un modelo de compliance es una alternativa altamente viable para el entorno empresarial actual, donde las empresas enfrentan un marco regulatorio cada vez más estricto. Esto requiere necesariamente que se destinen esfuerzos y recursos para generar espacios de análisis y mitigación de riesgos judiciales. El compliance ofrece diversos procedimientos que aseguran el estricto cumplimiento normativo y, además, definen los pasos a seguir para la identificación, evaluación y resolución de posibles inconvenientes que puedan surgir en la empresa. Un sistema de compliance eficazmente aplicado brinda la capacidad de anticipación y adaptación a eventuales problemas, mediante la implementación de acciones y medidas que fortalecen tanto a la empresa como a su reputación (Gómez y García, 2018)

Actualmente, estos procedimientos están debidamente certificados y avalados por las reconocidas normas ISO (International Organization for Standardization). Como es de conocimiento público, esta organización es reconocida por establecer programas de estandarización internacional de procedimientos, a través de los cuales se identifican requisitos, especificaciones y características mínimas que un producto o servicio debe cumplir para ser considerado apto y de calidad. Esto otorga un valor agregado a la aplicación del compliance, ya que define un estándar de procedimientos que la empresa y el oficial de cumplimiento deben seguir. En el contexto del compliance, es relevante considerar la ISO 31000, que se enfoca en la gestión de riesgos y reconoce los riesgos como un elemento generador de valor, al trazar objetivos para evitar que la empresa se vea envuelta en irregularidades (Camacho Balderas & Bello Gallardo, 2023).

Para abordar específicamente el tema del compliance, es esencial analizar la norma ISO 37301, que establece los requisitos necesarios para aplicar, mantener y mejorar un sistema de compliance dentro de una organización. Esta norma, en su última actualización de 2024, reemplaza a la anterior norma ISO 19600, que fue la primera en abordar temas de compliance. La ISO 37301:2024 incorpora directrices mejoradas y actualizadas para la aplicación del compliance, abordando aspectos como competencia, concientización y comunicación efectiva, lo que amplía el alcance y las expectativas del sistema de cumplimiento (Bayancela, 2022).

Entre los principales aspectos que introduce la ISO 37301:2024 se destaca la necesidad de que el compliance se integre con otros sistemas ya aplicados en la empresa. Por ejemplo, el sistema de gestión de calidad (ISO 9001) y la seguridad de la información (ISO 27001) son estrictamente necesarios para un correcto desarrollo de las actividades empresariales. Otro aspecto positivo de la ISO 37301:2024 es la gestión de riesgos actualizada y la mejora continua. La norma ofrece directrices sobre cómo los gerentes o responsables de las empresas deben identificar, evaluar y gestionar los distintos tipos de riesgos, haciendo uso de la ciberseguridad y la tecnología en general. Además, la norma subraya que, mediante estos métodos, las organizaciones deben garantizar la mejora continua del sistema de cumplimiento normativo, adaptándose a los cambios constantes que pueda experimentar el sistema normativo tanto a nivel local como internacional (PECB, 2024).

7.1. Reglamentos Internos

Respecto a los procedimientos de compliance para evitar problemas judiciales, es correcto afirmar que estos tienen un enfoque importante en el control interno de la empresa. Su objetivo es establecer filtros de primera línea para prevenir eventuales incumplimientos normativos. Comúnmente, los procedimientos de compliance parten de la creación de reglamentos internos, manuales de procedimientos y, de ser necesario, códigos de conducta. Estos documentos tienen la finalidad de proporcionar a los colaboradores y trabajadores un registro tangible de las directrices y prácticas que deben seguir en su trabajo. Además de enfocarse en el cumplimiento normativo, estos procedimientos deben promover una cultura organizacional ética y responsable (García, 2004).

7.2. Auditoría Interna

El sistema de compliance también incluye entre sus procedimientos la creación de espacios para la auditoría interna y la revisión continua de las actividades de la empresa. Estos procesos tienen como objetivo corregir a tiempo cualquier deficiencia o mala práctica que pudiera existir, evitando así que se conviertan en problemas legales que comprometan la estabilidad y el prestigio de la empresa.

La auditoría interna es un eje fundamental dentro del ejercicio del compliance. Más allá de ser una herramienta de prevención, también es una herramienta de medición de la capacidad de respuesta de los planes de contingencia que la empresa aplica ante factores que pongan en riesgo su integridad y reputación. Según Yerovi, la auditoría es la revisión sistemática de actividades o situaciones con el objetivo de realizar una minuciosa evaluación del cumplimiento de las reglas aplicables a las mismas (Yerovi et al, 2018).

7.3. Canales de Denuncia

Otro procedimiento que ha demostrado ser efectivo en la experiencia de varias empresas es la habilitación de canales o espacios de denuncias completamente confidenciales, donde en ninguna circunstancia se generen perjuicios para el trabajador o empleado que utilice estos canales. Este procedimiento es fundamental para fomentar un entorno equitativo dentro de la empresa, promoviendo un servicio transparente y responsable. Estos canales permiten a los empleados comunicar actividades que puedan poner en riesgo o dañar la reputación de la empresa.

Según Oliver Suaña, el encargado directo de implementar canales de denuncia efectivos y confidenciales es el Compliance Officer, quien incluso puede contar con el apoyo de entidades externas a la empresa. La importancia de este procedimiento, que forma parte integral del compliance, radica en que los canales de denuncia juegan un papel crucial en la prevención de delitos dentro de la empresa, ya que facilitan la identificación de conductas que puedan estar directa o indirectamente relacionadas con un ilícito. Esto brinda a la empresa la oportunidad de aplicar medidas correctivas a tiempo. Es importante destacar que estos mecanismos no solo refuerzan la confianza de los empleados y colaboradores en la empresa, sino que también son de gran importancia para la sostenibilidad operativa a lo largo del tiempo (Sauña, 2023).

8. Requisitos normativos del compliance en Ecuador

En el ámbito empresarial ecuatoriano, la aplicación de un programa de políticas de cumplimiento es factible, puesto que como se mencionó con anterioridad, la implementación de políticas de cumplimiento en la empresa, antes de la comisión de un delito, es un factor atenuante de la responsabilidad penal de la persona jurídica que dicho delito acarrea. Esta disposición se encuentra específicamente en la Ley Orgánica Reformatoria del Código Orgánico Integral Penal en Materia Anticorrupción (LORCIPMA), emitida en 2021. Un aporte significativo de esta ley reformatoria es que, en su artículo 3, que modifica el artículo 49 del COIP, se proporcionan los requisitos para que dichas políticas y sistemas de cumplimiento sean considerados como un atenuante de la responsabilidad penal. Esto implica que, en el contexto ecuatoriano, para afirmar que un sistema de compliance está bien diseñado y que puede ser visto como un atenuante de la responsabilidad penal, debe cumplir mínimamente con las pautas establecidas en el artículo 3 de la mencionada norma. A continuación, se citan los requisitos mencionados en dicho artículo, seguidos de un análisis detallado de cada uno de ellos.

> Art 49 (…) La responsabilidad penal de la persona jurídica se atenuará de conformidad con el número 7 del artículo 45 del presente Código. Los sistemas de integridad, normas, programas y/o políticas de cumplimiento, prevención, dirección y/o supervisión, deberán incorporar los siguientes requisitos mínimos, sin perjuicio de las disposiciones del Reglamento que se dicte para el efecto, y de otras normas específicas:
>
> 1. Identificación, detección y administración de actividades en las que se presente riesgo;

2. Controles internos con responsables para procesos que representen riesgo;

3. Supervisión y monitoreo continuo, tanto interna, como evaluaciones independientes de los sistemas, programas y políticas, protocolos o procedimientos para la adopción y ejecución de decisiones sociales;

4. Modelos de gestión financiera;

5. Canal de denuncias;

6. Código de Ética;

7. Programas de capacitación del personal;

8. Mecanismos de investigación interna;

9. Obligación de informar al encargado de cumplimiento sobre posibles riesgos o incumplimientos;

10. Normas para sancionar disciplinariamente las vulneraciones del sistema; y,

11. Programas conozca a su cliente o debida diligencia.

(LORCIPMA, 2021).

El primer requisito, referente a la identificación, detección y administración de actividades en las que se presente riesgo, implica la esquematización y diagnóstico de los riesgos potenciales a los que pueda exponerse la empresa. Estos riesgos deben estar correctamente identificados y codificados. Para elaborar este listado, es necesario recopilar toda la información posible y organizarla en una matriz que exprese la medición o el rango del nivel de riesgo que cada acción representa, lo cual es esencial para la gestión de riesgos judiciales.

El segundo requisito, que se refiere a los controles internos con responsables para procesos que representen riesgo, establece que una vez identificados los riesgos y comprendida su gravedad, se deben implementar controles internos con responsables designados en cada área. Estos responsables gestionarán y supervisarán las actividades,

asegurando que el compliance provea medidas de vigilancia o supervisión constante para mitigar los riesgos de incumplimiento normativo.

El tercer requisito abarca la supervisión y el monitoreo continuo, tanto internos como a través de evaluaciones independientes de los sistemas, programas, políticas, protocolos o procedimientos para la adopción y ejecución de decisiones sociales. Este punto obliga a la empresa a contar con auditores internos y, en ciertos periodos, con la participación de entidades externas para realizar auditorías. Esta necesidad se justifica por la necesidad de que el compliance esté en constante evaluación de su efectividad, incluso para cumplir con los requerimientos de certificación ISO, mencionados anteriormente.

El cuarto requisito se refiere a los modelos de gestión financiera, que son la planificación o estructura que debe tener una organización para dirigir sus finanzas y optimizar los recursos de manera adecuada. Según Córdoba (2016), la gestión financiera actual debe enfocarse en el futuro y en la administración de recursos ante eventuales imprevistos, elevando la eficiencia y rentabilidad de la empresa, y evitando posibles ilícitos o ilegalidades.

El quinto requisito aborda la implementación de un canal de denuncias, un tema previamente explorado en esta investigación. El canal de denuncias es fundamental para el desarrollo de la ética dentro de una empresa, ya que facilita la identificación de ilícitos. Es crucial que la denuncia sea siempre confidencial, protegiendo la integridad de quien denuncia, ya sea un empleado, cliente o proveedor. El Compliance Officer es el responsable de recibir estas denuncias y de verificar de inmediato la información proporcionada para tomar las medidas necesarias.

El sexto requisito, el código de ética, es fundamental para el correcto desarrollo del compliance. Este código es un compendio de principios y normas que guían los comportamientos y decisiones de los miembros de la empresa, orientándolos hacia un actuar moralmente correcto, lo que genera simultáneamente una buena reputación en el entorno empresarial (Moscoso et al., 2017). Además, refuerza el sentido de pertenencia entre los empleados.

El séptimo requisito, referente a los programas de capacitación del personal, es crucial para cualquier empresa, independientemente de su actividad. La capacitación continua es esencial para garantizar que los empleados estén bien preparados para sus

tareas, incluyendo la formación en temas legales y de cumplimiento normativo. Desde un punto de vista económico, la capacitación continua es una inversión a largo plazo que reduce errores y pérdidas de tiempo en las operaciones (Jamaica, 2015).

El octavo requisito se refiere a la implementación de mecanismos de investigación interna, que consisten en protocolos o planes de contingencia para identificar y resolver irregularidades dentro de la empresa. Estos protocolos deben garantizar una respuesta oportuna e inmediata ante cualquier indicio de actividades ilícitas, siempre respetando la confidencialidad y los derechos de las partes involucradas, en línea con el debido proceso. Un sistema de compliance correctamente diseñado debe incluir procedimientos estructurados para la investigación interna que protejan los intereses de la empresa mediante una gestión de riesgos eficiente.

El noveno requisito establece la obligación de informar al encargado de cumplimiento sobre posibles riesgos o incumplimientos detectados en la empresa. Este requisito asegura que los distintos tipos de riesgos sean gestionados de manera eficaz. El Compliance Officer juega un papel crucial en este proceso, ya que es el responsable de conocer cualquier irregularidad y de investigar y reportar estas situaciones a las entidades de control. No hacerlo podría constituir un delito por omisión, ya que en la legislación ecuatoriana se establece responsabilidad penal para quienes omitan el cumplimiento de las normas de control y verificación de lavado de activos (Bayancela, 2022).

El décimo requisito exige que la empresa establezca normas para sancionar disciplinariamente las infracciones del sistema de compliance. Estas normas deben estar preestablecidas en los reglamentos o estatutos de la empresa y deben definir claramente los incumplimientos y las sanciones correspondientes, teniendo en cuenta la gravedad de la infracción. Las medidas disciplinarias deben aplicarse de manera justa e igualitaria, obedeciendo firmemente un principio de proporcionalidad. El compliance se enfoca en definir las faltas y las sanciones, detallando el proceso disciplinario y los encargados de imponer sanciones internas, así como los mecanismos de apelación (Cabrera, 2020).

Finalmente, el undécimo requisito se refiere a la implementación de programas de "conozca a su cliente" (KYC, por sus siglas en inglés), que consisten en la recopilación de toda la información posible sobre el cliente para asegurar que actúe de buena fe. Estos programas están diseñados para prevenir actividades ilícitas comunes en el ámbito financiero, como el lavado de activos o la malversación de fondos. En este contexto, entra

en juego la ley de protección de datos, ya mencionada anteriormente, ya que el compliance debe garantizar la seguridad de los datos y la información de los clientes y proveedores, conforme a lo que establece dicha ley.

Resultados de la investigación

La revisión normativa reveló que la Ley Orgánica Reformatoria del Código Orgánico Integral Penal en Materia Anticorrupción (LORCIPMA) de 2021 marca un punto de inflexión en el marco legal ecuatoriano al introducir el compliance como un factor atenuante en la responsabilidad penal de las personas jurídicas. Sin embargo, a pesar de este avance, la normativa aún es incipiente y limitada en su alcance. El análisis mostró que el compliance es tratado principalmente como una herramienta reactiva para mitigar las consecuencias legales, en lugar de un sistema integral y proactivo que prevenga la ocurrencia de delitos. Además, se identificaron falencias en la reglamentación específica para la implementación de programas de compliance, lo que genera ambigüedades en la interpretación y aplicación de la ley. Esta falta de claridad normativa limita la efectividad de los sistemas de compliance y deja a las empresas sin una guía clara para su implementación.

La investigación destacó que uno de los mayores obstáculos para la implementación efectiva del compliance en Ecuador es la resistencia cultural a su adopción. Muchas empresas ecuatorianas no están familiarizadas con el concepto de compliance y, en consecuencia, no lo consideran una prioridad. La cultura empresarial local tiende a ser reactiva, enfocándose en resolver problemas legales una vez que ya han ocurrido, en lugar de prevenirlos. Otro desafío cultural identificado es la escasez de talento humano especializado en compliance. La falta de formación académica y profesional en esta área ha resultado en una carencia de compliance officers capacitados, lo que dificulta la implementación y gestión efectiva de estos sistemas dentro de las organizaciones.

El análisis comparativo con otros países de América Latina reveló que Ecuador se encuentra rezagado en la adopción y desarrollo de sistemas de compliance. Países como Chile, Argentina y México han avanzado significativamente en la implementación de estas prácticas, apoyados por marcos normativos más desarrollados y una mayor conciencia empresarial sobre la importancia del compliance. En estos países, el compliance se ha consolidado como una práctica estándar en la gestión empresarial,

gracias a la combinación de normativas claras, incentivos para su adopción y un enfoque proactivo en la gestión de riesgos. Estos hallazgos subrayan la necesidad de que Ecuador fortalezca su marco normativo y fomente una cultura empresarial que valore el compliance como un pilar fundamental de la gestión corporativa.

Los estudios de casos analizados mostraron que las empresas que han implementado sistemas de compliance efectivos han experimentado mejoras significativas en su productividad y reputación. La estandarización de procesos y la creación de políticas internas claras han contribuido a una mayor eficiencia operativa, reducción de riesgos legales y fortalecimiento de la confianza entre clientes, proveedores y otros stakeholders. Asimismo, las empresas que han adoptado el compliance como parte integral de su cultura organizacional han visto un incremento en su competitividad en el mercado. La investigación concluye que, aunque el compliance requiere una inversión inicial en términos de tiempo y recursos, los beneficios a largo plazo superan con creces los costos, especialmente en términos de mitigación de riesgos y mejora de la reputación corporativa.

Finalmente, el análisis permitió la identificación de mejores prácticas que podrían ser adaptadas al contexto ecuatoriano. Entre ellas se destacan el desarrollo de un marco normativo más robusto y específico que guíe claramente la implementación de programas de compliance en las empresas, el fomento de la formación y certificación de compliance officers en Ecuador mediante programas académicos y profesionales que desarrollen las competencias necesarias, y la promoción de una cultura de cumplimiento dentro de las empresas, enfatizando la importancia del compliance no solo como una herramienta legal, sino como un componente clave para la sostenibilidad y éxito empresarial.

Conclusiones

El análisis realizado en este artículo destaca tanto los desafíos normativos como culturales que enfrenta la implementación del compliance en el entorno empresarial ecuatoriano. Se ha evidenciado que, aunque la normativa vigente en Ecuador, especialmente la LORCIPMA, marca un avance al considerar el compliance como un atenuante de la responsabilidad penal, sigue siendo insuficiente. La escasez de regulaciones específicas y detalladas sobre herramientas de cumplimiento normativo deja un vacío que limita la efectividad y adopción de estos sistemas en el país. Este marco normativo limitado, combinado con desafíos culturales como el desconocimiento

generalizado sobre el compliance, la falta de talento humano especializado y la carencia de ética empresarial, crea un entorno en el que es difícil alcanzar una cultura organizacional robusta y alineada con estándares internacionales.

El artículo también analiza las estrategias clave que el compliance ofrece para fortalecer la gestión de riesgos judiciales dentro de las empresas. La integración de tecnologías como RegTech, la promoción de principios éticos y la implementación de políticas claras son componentes esenciales que permiten a las empresas no solo cumplir con las normativas, sino también proteger y mejorar su reputación en un mercado cada vez más competitivo. Estas estrategias no solo alinean a las empresas con las normativas vigentes, sino que también las preparan para cumplir con estándares internacionales como los establecidos por la ISO 37301, que proporciona un marco sólido y reconocido a nivel global para la gestión del compliance.

El compliance se presenta como una herramienta esencial y de aplicación necesaria para el sector empresarial ecuatoriano. Más allá de responder al creciente número de exigencias normativas, su implementación eleva el nivel de actuación legal y ética de las empresas, convirtiéndose en un elemento crucial para la prevención de delitos que podrían comprometer a las personas jurídicas. La consideración del compliance como un atenuante de responsabilidad penal subraya su importancia en el contexto ecuatoriano, y este artículo ha demostrado que cumplir con los requisitos mínimos establecidos en la LORCIPMA es fundamental para su efectiva adopción y aplicación. El éxito en la implementación del compliance no solo evitará vulneraciones legales, sino que también posicionará a las empresas en un lugar de prestigio y confianza en el mercado, mejorando su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

Referencias bibliográficas

Antón, S. G., & Nucu, A. E. A. (2020). Enterprise risk management: A literature review and agenda for future research. *Journal of Risk and Financial Management, 13*(11), Article 281. https://doi.org/10.3390/jrfm13110281

Artaza Varela, O. (2013). Sistemas de prevención de delitos o programas de cumplimiento: Breve descripción de las reglas técnicas de gestión del riesgo empresarial y su utilidad en sede jurídico penal. *Política Criminal, 8*(16), 544-573. https://doi.org/10.4067/s0718-33992013000200006

Bacigalupo, S. (2021). Compliance. *Eunomia. Revista en Cultura de la Legalidad, 20,* 260–276. https://doi.org/10.20318/eunomia.2021.6348

Bayancela, M. T. (2022). Compliance programs y su incorporación en la legislación penal ecuatoriana. *Iuris Dictio, 12*. https://doi.org/10.18272/iu.v29i29.2532

Cabrera Pezo, S. B. (2020). Principio de proporcionalidad y sanciones disciplinarias impuestas en el Proyecto Especial Huallaga Central y Bajo Mayo, 2019. Recuperado de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/48793/Cabrera_PSB-SD.pdf?sequence=1

Camacho Balderas, A. S., & Bello Gallardo, N. (2023). Normativa ISO en la aplicación del criminal compliance en México. *Misión Jurídica,* 193–214. https://doi.org/10.25058/1794600x.2213

Casanovas, A. (2013). Gestión de políticas de empresa. KPMG. Retrieved August 12, 2024, from https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/12/Cuadernos_Legales_N5.pdf

Caso, E., Teodora, S., Alonso, P., & López, M. Á. (2014). Compliance: ¿Qué implicaciones tiene en las empresas el cumplimiento de la normativa? *Revista de Compliance.*

Código de Comercio (CC). (2019.). Registro Oficial de la Republica del Ecuador Suplemento 497 de 29-may.-2019. Recuperado de: https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/a2/2019/JUNIO/C%C3%B3digo_de_Comercio.pdf

Código Orgánico Integral Penal (COIP). (2014). Registro Oficial de la Republica del Ecuador Suplemento No. 180, 10 de febrero de 2014. Recuperado de https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2021/03/COIP_act_feb-2021.pdf

Córdoba, M. (2016). *Gestión financiera* (2ª ed.). Ecoediciones. Recuperado de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/file:///C:/Users/59396/Downloads/Gesti%C3%B3n%20financiera%20-%20Marcial%20C%C3%B3rdoba%20Padilla-FREELIBROS.ORG.pdf

Écija, Á. (2021). El uso y seguimiento de la tecnología por los responsables de cumplimiento normativo. *Cinco Días.* https://cincodias.elpais.com/legal/2021/11/22/juridico/1637572201_459241.html

Fabara Vera, M. R., Castelo, D., & Dávila, E. (2021). Compliance 2021: Ecuador. In R. Albagli & D. Hirsch (Eds.), *Legal compliance: LATAM 2021* (pp. 22–24). AZ Compliance. https://d2labml0vmb1kx.cloudfront.net/files/news/documents/gui-a-legal-compliance-2021.pdf

Esteva Fischer, E. (1994). Guía básica de administración de riesgos. Serie Documentos de Trabajo. Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. México. García Marza, D. (2005). Ética empresarial: del diálogo a la confianza. https://eticaydemocracia.uji.es/cvs/domingo/01.pdf

Herrera Capa, J. M., & Romero Jarrin, F. A. (2023). La mediación tributaria intraprocesal: ¿un mecanismo para eliminar la presunción penal establecida en el acta de determinación? *AlfaPublicaciones*, *5*(4), 130–156. https://doi.org/10.33262/ap.v5i4.438

Jamaica, F. M. (2015). Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas. *Universidad Militar Nueva Granada.* https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7168/1/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20%281%29.pdf

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2019). Administración una perspectiva global y empresarial. Recuperado de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf

KPMG. (2022). A triple threat across the Americas. *KPMG.Recuperado de: https://kpmg.com/mx/es/home/tendencias/2022/01/kpmg-fraud-outlook-survey.html*

Leo Castela, J. I. (2021). *Gestión de riesgos legales y compliance corporativo.* Tirant lo Blanch.

Ley Orgánica Reformatoria del Código Orgánico Integral Penal en Materia Anticorrupción (LORCIPMA). (2021). Registro Oficial de la Republica del Ecuador, Segundo Suplemento No. 392, 17 de febrero de 2021. Recuperado de https://d2labml0vmb1kx.cloudfront.net/files/news/documents/gui-a-legal-compliance-2021.pdf

Malla, F., Matailo, L., & Largo, N. (2022). Análisis del sector empresarial de Ecuador y su aporte a las recaudaciones tributarias y empleabilidad. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *6*(2), 3785–3797. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2128

Moscoso del Prado, J., Carzola Prieto, L. M., & Bercovitz, A. (2017). *Compliance: Guía práctica de identificación, análisis y evaluación de riesgos.* Thomson Reuters.

Newbery, C. (2019, July 16). Compliance está despegando en América Latina. ¿Pero funciona? *Americas Quarterly*. https://www.americasquarterly.org/article/compliance-esta-despegando-en-america-latina-pero-funciona

Núñez, S., Suárez Moreira, A., López Lajones, L., & Ludeña Zambrano, W. (2023). La implementación del compliance en los procesos de contratación pública en Ecuador. *Res Non Verba Revista Científica*, *13*(2), 95–135. https://doi.org/10.21855/resnonverba.v13i2.833

Pablo, R. P., Carmen, R. A., & Ricardo, M. C. (2012). Cultura organizacional ética y generación de valor sostenible. Investigaciones europeas de Dirección y Economía de la Empresa, 18(1), 17-31. Recuperado de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/2741/274122831001.pdf

PECB. (2024). ISO 37301 - Sistema de gestión de compliance. https://pecb.com/es/education-and-certification-for-individuals/iso-37301

Reyes Hernández, J., & Moros Fernández, H. (2018). La cultura organizacional: Principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Universidad de Pinar del Río, Cuba; Universidad de La Habana, Cuba.*

Rodríguez-Gómez, S., & Arce-García, S. (2018). Gestión de riesgos legales y su integración en el sistema de compliance. *Revista de Derecho de la Empresa y del Mercado.*

Romero Jarrín, F. A., Ordoñez Chica, D. F., & Argudo Polo, J. A. (2024). Estudio sobre la viabilidad y operatividad del arbitraje interno en materia tributaria en Ecuador. AlfaPublicaciones, 6(1), 141–163. https://doi.org/10.33262/ap.v6i1.439

Romina, & Olivera, C. (2023). Compliance y tecnología. In *Centro de Estudios en Diseño y Comunicación* (pp. 221–238).

Suaña, O. P. (2023). Best practices in reporting channels. *Revista Brasileira de Direito Processual Penal*, *9*(2), 575–607. https://doi.org/10.22197/rbdpp.v9i2.823

Superintendencia de Compañias, Valores y Seguros. (2020). La eficiencia de las empresas manufactureras en el Ecuador 2013-2018. Estudios Sectoriales , Dirección Nacional de Investigación y Estudios

Tamayo Saborit, M., González Capote, D., Mata Varela, M. D. L. C., Fornet Batista, J. D., & Cabrera Álvarez, E. N. (2020). La gestión de riesgos. Herramientas estratégicas de gestión empresarial. Quito, Universidad Metropolitana. Recuperado de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://3.222.48.140/bitstream/67000/114/1/La%20gestion%20de%20riesgos.pdf

Yerovi, G. A. L., Vera, F. E. A., & Sánchez, R. M. Z. (2018). La auditoría financiera, una herramienta imprescindible para las empresas. Revista Publicando, 5(14 (2)), 150-165. Recuperado de: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://core.ac.uk/download/pdf/236644857.pdf