

Análisis de la aplicabilidad del modelo de Compliance en el sector público y su incidencia en la gestión pública y el establecimiento de responsabilidades

Carina Elizabeth Marchena Verdezoto
Pontificia Universidad Católica del Ecuador

RESUMEN

El presente trabajo analiza la aplicación del modelo de Compliance en el sector público ecuatoriano como mecanismo para garantizar un alto nivel de cumplimiento de la normativa general y específica. De la mayor parte de auditorías que realizada la Contraloría General del Estado, sin perjuicio del control que realizan otros entes fiscalizadores su inobservancia ocasiona el establecimiento de responsabilidades administrativas, civiles e indicios de responsabilidad penal. Con la aplicación de un modelo de Compliance reforzado por la participación de la figura de Oficial de Cumplimiento, se contribuye a mejorar la cultura del cumplimiento y lograr una mejor gestión y control interno sobre procesos institucionales. La metodología empleada para este trabajo fue un enfoque cualitativo con estudios exploratorios, así como un análisis bibliográfico y normativo de otros Estados como marco de referencia respecto a la aplicación del Compliance en las entidades gubernamentales. De la revisión a una muestra de informes de auditoría aprobados por la Contraloría General del Estado, se determinó que la mayor parte de entidades, presentan observaciones de tipo administrativas que se deriva de la inobservancia al marco normativo establecido para el efecto.

Palabras clave: Compliance, Estado, cumplimiento, administración pública, gestión, control, recursos, auditoría.

ABSTRACT

This paper analyzes the application of the Compliance model in the Ecuadorian public sector as a mechanism to guarantee a high level of compliance with general and specific regulations. Of the majority of audits carried out by the State Comptroller General's Office, without prejudice to the control carried out by other auditing entities, their non-compliance causes the establishment of administrative, civil and criminal liability indications. With the application of a Compliance model reinforced by the participation of the Compliance Officer figure, it contributes to improving the culture of compliance and achieving better management and internal control over institutional processes. The methodology used for this work was a qualitative approach with exploratory studies, as well as a bibliographic and regulatory analysis of other States as a frame of reference regarding the application of Compliance in government entities. From the review of a sample of audit reports approved by the State Comptroller

General, it was determined that most of the entities present administrative observations that derive from non-observance of the regulatory framework established for this purpose.

Key words: Compliance, State, compliance, public administration, management, control, resources, audit.

1. Introducción

En los últimos años la gestión pública viene siendo objeto de un cuestionamiento en el proceder ético y su función en el servicio de la colectividad, resultado de ello la sociedad ha evidenciado casos de corrupción, en los que se ven incursos los servidores públicos y personas naturales y jurídicas privadas. Estos hechos elevan el nivel de importancia de establecer políticas de integridad institucional que aseguren la previsibilidad, la seguridad jurídica, la equidad y la objetividad, fomenten una conducta eficaz y honesta de los servidores públicos y prevengan prácticas corruptas y poco éticas. Pellicer (2007).

El compliance o cumplimiento normativo es el instrumento que permite establecer políticas y procedimientos apropiados a procesos y actividades propias de una organización para asegurar que sus actividades se desarrollen en estricto apego a la normativa pertinente, sea esta externa o interna, lo que promueve una cultura de cumplimiento entre las partes relacionadas de la organización. La figura de compliance si bien no es un tema nuevo: está tomando un papel importante en especial en las empresas y organizaciones privadas lo que ha ocasionado que se convierta en un elemento diferenciador, tanto en competitividad como la de proyectar una cultura empresarial ética y que genera confianza. (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2016). En este sentido, resulta importante acoger buenas prácticas y tomarlas como referencia para el sector público con la finalidad de generar un marco de referencia que eleve el nivel de seguridad del cumplimiento del marco legal, reduzca los riesgos de corrupción y por consiguiente que las mismas se vean investidas de la legalidad que exige la gestión pública.

El objetivo del presente trabajo es analizar la factibilidad de la aplicación un modelo de Compliance para el sector público enfocado en las áreas críticas de las entidades y determinar su impacto en la gestión pública, así como su efecto en la determinación de responsabilidades, como una herramienta para las entidades del sector público que garantice que los procesos administrativos y financieros cuenten con la legalidad necesaria para cumplir con los fines de las instituciones.

Se ha identificado una problemática en el sector público, que a medida que pasa el tiempo y las entidades públicas son sujetas a control por parte de la Contraloría General del Estado los niveles de sanciones no han disminuido, lo que evidencia que las auditorías y las recomendaciones que hacen de estas, no son un mecanismo suficiente para que las entidades cumplan con el marco legal. Otro aspecto que se ha identificado es que el ente de control no tiene un buen nivel de aceptación en el sector público, en estos dos argumentos, se fundamenta la necesidad de tomar acciones que permitan cambiar la situación de la gestión pública y el rol del organismo de control del sector público, por hallarse estrechamente relacionados.

La metodología empleada para este trabajo fue un enfoque cualitativo con estudios exploratorios, así como un análisis bibliográfico y normativo de otros Estados como marco de referencia respecto a la aplicación del Compliance en las entidades gubernamentales.

Con la aplicación del modelo de compliance en procesos críticos se elevaría el nivel de cumplimiento normativo, tanto de la reglamentación externa como interna, con el objetivo de mejorar la efectividad de los procesos y por ende en las auditorías se reducirían las observaciones detectadas y consecuentemente las responsabilidades mismas que tienen impacto directo en los servidores públicos y en casos de responsabilidad civiles e indicios de responsabilidad penal que corresponde también a terceros privados.

2. Problema

Una de las medidas para identificar la eficiencia y efectividad de la gestión pública, es el Índice de Corrupción, mismo que para el Ecuador entre los años 2017 al 2021 ha obtenido una puntuación promedio de 36/100, con tendencia de alza, la escala usada va de 1 para los países más transparentes y 100 los más corruptos, con estos resultados Ecuador se encuentra por encima del promedio de la Región Andina. (Transparency Internacional, 2021). Este análisis eleva el nivel de importancia de establecer políticas y buenas prácticas en el sector público, que contribuyan a mejorar la gestión pública.

En los procesos de control llevado a cabo por los entes gubernamentales y reguladores del Estado Ecuatoriano, específicamente relacionados con la verificación del buen uso de los recursos públicos y cumplimiento de la misión y objetivos institucionales, por mandato constitucional la Contraloría General del Estado es el “*organismo técnico encargado del control de la utilización de los recursos estatales, y la consecución de los objetivos de las instituciones del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos*” (CRE, 2008, art. 211) y artículo 212 de la referida Constitución de la República una de sus funciones es determinar responsabilidades administrativas y civiles culposas e indicios de responsabilidad penal, relacionadas con los aspectos y gestiones sujetas a su control.

Como resultado de la aplicación de la auditoría gubernamental se emiten informes que establecen los resultados a las inobservancias detectadas durante la ejecución de la acción, los que sirven de insumo para la predeterminación y determinación de responsabilidades, aspectos que son normados en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado y su Reglamento General (LOCGE, 2009).

Respecto a las sanciones que actualmente predetermina la Contraloría General del Estado, de la revisión a los Informes de Rendición de Cuentas de los años 2019 al 2021, publicados en

la página web institucional de la Contraloría General del Estado www.contraloria.gob.ec se evidenció que los montos de predeterminación de responsabilidad han aumentado en un nivel del 48, 41%, pasando de 1.595.343.388,46 USD a 2.367.611.582,28 USD. (CGE, 2019, 2020, 2021).

En agosto de 2021, la empresa encuestadora Click Research llevó a cabo una entrevista “cara a cara” con 760 encuestados muestreados de manera aleatoria de los ciudadanos mayores de 18 años de las ciudades de Quito y Guayaquil, uno de los analizados fue el nivel de confianza en las instituciones públicas, en las que se incluyó a la Contraloría General del Estado, arrojando un resultado de confianza del 17,76% (Click Report, 2021), lo que evidencia que el nivel de aceptación es muy bajo. Tomando como punto de partida para el estudio esta cifra, se aplicó una encuesta dirigida a 100 servidores de varias entidades públicas de la ciudad de Quito y Guayaquil, se determinó que respecto al trabajo que realiza la Contraloría General del Estado, los servidores consideran en un 73% que es una entidad eminentemente sancionadora.

Tomando como punto de partida los problemas de corrupción identificados en el sector público ecuatoriano y la percepción que la sociedad tiene del ente de control de los recursos públicos, que principalmente se debe a la figura de sanciones contempladas en la normativa, se establece la necesidad de contar en primer lugar con un mecanismo o sistema que permita prevenir los casos de corrupción, dado que conforme el actual marco normativo y el sistema judicial, los hechos son juzgados una vez que han ocurrido y por lo tanto con posterioridad al daño causado al estado y a la sociedad en general. Bajo este sistema se tendría además un efecto en el marco sancionatorio, por cuanto al detectar a tiempo las inobservancias se limitaría el establecimiento y aplicación de sanciones. Esto evidencia que las auditorías llevadas a cabo a las entidades públicas no han constituido un medio suficiente para asegurar el cumplimiento de la normativa que regula el accionar del sector público, razón por la cual es necesario adoptar nuevos mecanismos encaminados a mejorar la gestión pública, tales como el fortalecimiento

de la cultura de prevención de riesgos, elevar el nivel de observancia del marco legal, trabajar en el afianzamiento de los valores y ética en los servidores públicos en el ejercicio de sus funciones y en el manejo de los recursos públicos.

3. Marco Teórico Referencial

La Contraloría General del Estado en aplicación de sus facultades, mediante Acuerdo 039-CG de 16 de noviembre del 2009 emitió las (NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONGAN DE RECURSOS PÚBLICOS, 2009) con la finalidad de promover el diseño, implantación y evaluación del sistema de control interno, que debe ser perfeccionado continuamente para incorporar el impacto de los nuevos avances y tendencias actuales en la administración, en beneficio de las instituciones del sector público, de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y de la sociedad en general usuaria de los bienes y servicios que éstas proveen. En este sentido, esta norma determina que *“el control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control”* (Contraloría General del Estado, 2009, Norma 100-01) y conceptualizando al control interno como:

Un proceso integral aplicado por la máxima autoridad, la dirección y el personal de cada entidad, que proporciona seguridad razonable para el logro de los objetivos institucionales y la protección de los recursos públicos. Constituyen componentes del control interno el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, los sistemas de información y comunicación y el seguimiento. El control interno está orientado a cumplir con el ordenamiento jurídico, técnico y administrativo, promover eficiencia y eficacia de las operaciones de la entidad y garantizar la confiabilidad y oportunidad de la información, así como la adopción de medidas oportunas para corregir las deficiencias de control.

Bajo esta línea de establecer mecanismos de control de las operaciones en las entidades que manejan o disponen de recursos públicos con la finalidad de asegurar que a todo nivel institucional se observen y apliquen las normas tanto generales como internas, es por ello que al ser el compliance o cumplimiento normativo un instrumento que permite establecer políticas y procedimientos apropiados a procesos y actividades propias de una organización para asegurar que sus actividades se desarrollen en estricto apego a la normativa aplicable, sea esta externa o interna, lo que promueve una cultura de cumplimiento entre los empleados, directivos y agentes vinculantes de la organización.

La figura de compliance está tomando un papel importante en especial en las empresas y organizaciones privadas lo que ha ocasionado que se convierta en un elemento diferenciador, tanto en competitividad como la de proyectar una cultura empresarial ética y que genera confianza. (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, 2016). Conforme el análisis realizado por Bedoya (2017) respecto a la figura de compliance en el Ecuador, concluye que este tema es tratado en *“dispersas normas que se encuentran inmersas en sus diferentes cuerpos normativos”*, además evidencia que las prácticas anticorrupción han evolucionado tomando como punto de partida la promulgación de la Foreign Corrupt Practices Act (en adelante FCPA) o Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero, en español, por parte del gobierno de los Estados Unidos, y en caso de Ecuador manifiesta que:

Las normas existentes para controlar la corrupción se encuentran muy dispersas. Es así que solo después de un análisis intenso y una búsqueda de normas aplicables, se puede conocer de manera concreta las normas y sanciones previstas en caso de violar la ley. Es evidente además, el retraso que tiene el Ecuador con respecto al tema en análisis, y el largo camino que tiene por recorrer toda vez que existen áreas que no se encuentran reguladas, aun cuando haya precedentes en países de la región y en naciones como Estados Unidos, Alemania y Reino Unido. Iniciar programas de “cumplimiento normativo” es fundamental en la actualidad. Solo estos mecanismos de prevención podrán posicionar a las empresas en *rankings* más altos, y garantizarán transparencia en los servicios brindados. (Bedoya, 2017, págs. 182, 183)

Además, también identifica los beneficios para las empresas, la sociedad y el Estado, de que la práctica del cumplimiento sea altamente efectiva, considerando que beneficia tanto interna como externamente a aquellas instituciones públicas o privadas. Asimismo, la adopción de programas de cumplimiento normativo asegura que comience a gestarse una cultura de honestidad y rendición de cuentas, tanto a nivel social como empresarial, con más implicaciones para el sector público.

El Libro Blanco sobre la Función del Compliance (Asociación Española de Compliance, 2017), precisa que las autoridades públicas en cada vez más países se están familiarizado con este nuevo contexto, a menudo encuentra referencias a modelos o Programas de cumplimiento normativo de diverso ámbito y alcance, es así que se han desarrollado estándares internacionales sobre Sistema de Gestión de Cumplimiento, incorporando las mejores prácticas como principios que rigen las actividades de las organizaciones, que se basa en la función orientada al cumplimiento, la prevención, detección y respuesta a los riesgos asociados al incumplimiento.

Así también, la norma UNE-ISO 19600: 2014 (UNE, Normalización Española, 2014), que lleva por título Sistemas de Gestión de Compliance, presenta referencias de compromisos de buen gobierno corporativo, integridad institucional, fomento de buenas prácticas, gestión ética y relativa a las expectativas de la comunidad en general; por lo que las metas de las organizaciones están encaminadas a tener éxito a largo plazo y para ello se necesita de una cultura de integridad y de compliance, en este camino es imprescindible tomar en consideración las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Esta norma que fue reemplazada por la norma UNE-ISO 37301:2021 (UNE Normalización Española, 2021) dotando de una visión actualizada de la disciplina del compliance, definiendo de forma más clara las responsabilidades de la función de compliance. Además, impulsa los canales de denuncias como herramienta fundamental para el control y la generación de una cultura de compliance e

incluye la conducta de las personas como elemento que hay que incorporar en el análisis de los riesgos de compliance.

Pese a que nuestros cuerpos legales determinan la obligación de aplicar la normativa en toda actuación administrativa, en el sector público son muy poco exigentes y a diferencia del compliance, no previenen, detectan y responden eficaz y adecuadamente ante malas prácticas e irregularidades, considerando además que el control que realiza la Contraloría General del Estado es posterior y el control interno es responsabilidad de cada institución.

Conforme citó Pellicer (2007) a Jiménez Asensio, la idea-fuerza que emparenta a ambos modelos (compliance e integridad institucional) es construir sistemas preventivos sólidos que eviten el delito o las malas prácticas; en ambos casos se daña inevitable e irreparablemente la imagen o reputación institucional. La función de ambos modelos es clara y precisa: prevenir la comisión de delitos o las malas prácticas y construir, reforzar y mantener una cultura ética de las organizaciones públicas y privadas que mejoren la reputación de las mismas.

Para adoptar un modelo de compliance es necesario determinar los puntos críticos de las entidades como un punto de partida implementar los controles a los procesos de mayor riesgo, que conforme se ha evidencia en el Estado el componente de contratación pública resulta uno de los más vulnerables y por materialidad el que más impacto causa cuando no hay un manejo legal y ético. Es así que, durante el año 2020, la contratación pública representó el 14,3% del Presupuesto General del Estado (PGE) y el 5,2% del Producto Interno Bruto (PIB), alcanzando los 5.072,5 millones de dólares. Este valor comparado con el año 2019 representa un decrecimiento de 16,4%, a lo que se debe considerar que el año 2020 fue atípico debido a la pandemia que atravesó el país.

La aplicabilidad e importancia del compliance en la contratación pública es abordada por (Pellicer, 2007) así:

Resulta necesario que nuestro sector público utilice la contratación pública, no sólo como eficaz instrumento de lucha contra la exclusión social, de generación de empleo de calidad, de impulso de la igualdad efectiva de hombres y mujeres y de preservación del medio ambiente, sino también de lucha contra la corrupción y las malas prácticas. Compliance es, sobre todo, una herramienta ética, jurídica y de integridad institucional al servicio de los poderes públicos para el cumplimiento de sus fines y valores fundamentales.

Se debe considerar que temas relacionados con el Cumplimiento, en varios países han sido tratados y materializados en las leyes, reglamentos y prácticas encaminadas a garantizar su observancia para el cumplimiento de los fines institucionales, conforme se detalla:

Tabla 1. Marco Normativo Internacional

País	Normativa	Concepto
Portugal	(Decreto - Ley 109, 2021)	Mecanismo Nacional Anticorrupción y establece el régimen general para la prevención de la corrupción (<i>Por su traducción al español</i>)
Chile	(Ley 21.412)	Sobre Control de Armas y Responsabilidad Penal de la Persona Jurídica
Brasil	(Ley 14.133 emitida el 1 de abril de 2021, 2021)	Ley de licitaciones y contratos administrativos
Brasil	(Portaria 909 de 7 de abril de 2015, 2015)	Prevé la evaluación de los programas de integridad de las personas jurídicas
Colombia	(Ley 2195 del 18 de enero de 2022, 2022)	Adopción de medidas en materia de transparencia, prevención y lucha contra la corrupción y se dictan otras disposiciones
Ecuador	(Ley Orgánica Reformatoria del Código Orgánico Integral Penal en materia Anticorrupción, 2021)	Medidas para prevenir la corrupción en la contratación pública
República Dominicana	(Decreto 791-21 emitida el 9 de diciembre de 2021, 2021)	Declaración de alta prioridad nacional el proceso de implementación y elección de las Comisiones de Integridad Gubernamental y Cumplimiento Normativo (CIGCN) en todas las instituciones públicas del ámbito del Poder Ejecutivo.
Estados Unidos	(Departamento de Justicia Criminal , 2020)	Evaluación de los programas de compliance corporativos – Departamento de Justicia Criminal (<i>Por su traducción al español</i>)
Estados Unidos	(Departamento de Justicia Criminal , 2020)	Guía de recursos sobre la Ley de Prácticas Corruptas

República de Panamá	(Ley N° 254 de 11 de noviembre de 2021, 2021)	Adecuaciones a la legislación en materia de transparencia fiscal internacional y de prevención de blanqueo de capitales.
Chile	(Decreto 30 , 2012)	Reglamento sobre programas de cumplimiento, autodenuncia y planes de reparación
Brasil	(Decreto Federal 8420/2015, 2015)	Decreto que regula la responsabilidad objetiva administrativa de personas jurídicas en contra de actos contra la administración pública nacional y/o extranjera
Bolivia	(Ley 1390, 2021)	Ley de Fortalecimiento para la Lucha Contra la Corrupción
Nicaragua	(Ley 641 , 2021)	Código Penal
Venezuela	(Decreto 600, 2013)	Ley Orgánica de Precios Justos
República Dominicana	(Decreto 36-21, 2021)	Programa de Cumplimiento Regulatorio en las Contrataciones Públicas en la República Dominicana
Costa Rica	(Ley 9736, 2019)	Ley de Fortalecimiento de las Autoridades de Competencia de Costa Rica
Costa Rica	(Acuerdo Superintendencia General de Seguros N° 09-17, 2017)	Reglamento sobre los Sistemas de Gestión de Riesgos y de Control Interno Aplicables a Entidades Aseguradoras y Reaseguradoras
Costa Rica	(Resolución SGF 3419-2019, 2019)	LINEAMIENTOS GENERALES AL REGLAMENTO PARA LA PREVENCIÓN DEL RIESGO DE LEGITIMACIÓN DE CAPITALES, FINANCIAMIENTO DEL TERRORISMO Y FINANCIAMIENTO DE LA PROLIFERACIÓN DE ARMAS DE DESTRUCCIÓN MASIVA, APLICABLE A LOS SUJETOS OBLIGADOS POR LOS ARTÍCULOS 15 Y 15 BIS DE LA LEY 7786, ACUERDO SUGEF 13-19
Costa Rica	(Acuerdo Superintendencia General de Entidades Financieras 13-19 , 2019)	REGLAMENTO PARA LA PREVENCIÓN DEL RIESGO DE LEGITIMACIÓN DE CAPITALES, FINANCIAMIENTO AL TERRORISMO Y FINANCIAMIENTO DE LA PROLIFERACIÓN DE ARMAS DE DESTRUCCIÓN MASIVA, APLICABLE A LOS SUJETOS OBLIGADOS POR LOS ARTÍCULOS 15 Y 15 BIS DE LA LEY 7786
Costa Rica	(Reforma integral a la Normativa para el cumplimiento de la Ley N° 8204, 2020)	Establecer los requisitos mínimos para prevenir las operaciones de ocultación y movilización de capitales de procedencia dudosa y otras transacciones, encaminadas a legitimar capitales o a financiar

		actividades u organizaciones terroristas.
Costa Rica	(N° 42399-MEIC-MJP, 2019)	REGLAMENTO AL TÍTULO II DE LA LEY DE RESPONSABILIDAD DE LAS PERSONAS JURÍDICAS SOBRE COHECHOS DOMÉSTICOS, SOBORNO TRANSNACIONAL Y OTROS DELITOS, LEY N° 9699 DEL 10 DE JUNIO DEL 2019, DENOMINADO "MODELO FACULTATIVO DE ORGANIZACIÓN, PREVENCIÓN DE DELITOS, GESTIÓN Y CONTROL"
Italia	(Decreto Legislativo 8, 2020)	Disciplina de la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas, sociedades y asociaciones incluso sin personalidad jurídica, de conformidad con el artículo 11 de la ley de 29 de septiembre de 2000 <i>(Por su traducción al español)</i>
Colombia	(Guía, 2018)	GUIA PRÁCTICA PARA ENTENDER LA LUCHA CONTRA EL SOBORNO INTERNACIONAL EN COLOMBIA
Bogotá	(Guía, 2016)	GUÍA DESTINADA A PONER EN MARCHA PROGRAMAS DE ÉTICA EMPRESARIAL PARA LA PREVENCIÓN DE LAS CONDUCTAS PREVISTAS EN EL ARTICULO 20 DE LA LEY 1778 DE 2016

Fuente: (World Compliance Association, 2021)

Elaborado por: Marchena, 2022

Evidenciándose que el cumplimiento y la lucha contra la corrupción es una labor a nivel internacional, que amerita ser reforzado en la normativa de cada país, que establezca la obligatoriedad de que el sector público cumpla con estándares y buenas prácticas en todos los procesos que ejecute.

Para el caso de Ecuador, la reforma legal del Código Orgánico Integral Penal en materia anticorrupción, dio un paso importante mediante la creación de nuevos delitos que permita sancionar las actuaciones estatales y del sector privado, tales como la obstrucción de la justicia, sobrepagos en las compras públicas y actos de corrupción en el sector privado, además de modificaciones en las penas correspondientes a los delitos de cohecho y peculado.

Así también, se fortalece la participación ciudadana mediante la denuncias de actos de corrupción, la suspensión de un proceso de contratación previo informe de la Contraloría General del Estado, adicionalmente la participación de este ente de control en las compras públicas, mediante la obligatoriedad de que las entidades cuenten con el Informe de Pertinencia como requisito previo a la suscripción de los procesos de contratación pública determinados en la ley de la materia.

4. Resultados

Para la determinación de un modelo de compliance para el sector público, dado la magnitud de las actividades y especificidad de las operaciones de cada entidad, es necesario estandarizar el modelo con la finalidad de contar con una base del mismo, el cual podrá ser modificado por las entidades usuarias; así como ser replicado para más procesos institucionales.

En el desarrollo e implementación de los modelos se contará al menos con los siguientes pasos que deberán ser adoptados por las entidades usuarias, en este proceso se puede contar con asesoría externa e interna; y, con la participación de los servidores responsables de los procesos institucionales:

- Análisis de riesgos para determinar una de las áreas críticas de las entidades públicas en las que se aplicará en modelo propuesto.
- Identificación del Oficial de Cumplimiento y descripción de sus funciones.
- Modelo de prevención.
- Canales de comunicación externa.
- Seguimiento y verificación del plan.

Es importante considerar que el objetivo de la aplicación de este modelo es más que cumplir con las leyes, reglamentos y normas, es generar una cultura de cumplimiento, en la que exista un compromiso ético de las partes relacionada tanto internas como externas, y como parte de este compromiso se crearán guías y buenas prácticas internas, en algunos casos para cubrir vacío legales y garantizar procesos más transparentes en lo que permita prevenir, gestionar y mitiguen los riesgos de corrupción y consecuentes daños y perjuicio al Estado.

4.1. Análisis de riesgos - selección de áreas críticas para aplicar el modelo de Compliance

De la revisión a la página web de la Contraloría General del Estado, se evidenció 69 informes aprobados durante el año 2021 por la Dirección Nacional de Auditoría de Administración Central, misma que bajo su ámbito de control se encuentran las entidades que forman parte de la Administración Pública Central, conforme consta en el Catastro publicado en la página web oficial, los que se detallan y clasifican de la siguiente manera:

Tabla 2. Informes aprobados por ámbito

Función del Estado	Número de entidades
Ejecutiva	39
Legislativa	3
Judicial	15
Transparencia y Control Social	10
Electoral	2
Total	69

Fuente: Contraloría General del Estado
Elaborado por: Marchena, Carina (2022)

El alcance de las auditorías realizadas corresponde a los siguientes componentes, de lo que se desprende que en el 46% de los informes se analizó procesos de contratación, esto en razón de que la planificación que realiza el ente de control se sustenta en criterios de materialidad, representatividad, riesgo, conflictividad, entre otros:

Tabla 3. Aspectos analizados en las acciones de control

Alcance	Informes	Representatividad
Procesos de contratación	32	46%
Operaciones administrativas	17	25%
Seguimiento de recomendaciones	8	12%
Operaciones administrativas y financieras	7	10%
Operaciones financieras	5	7%
Total	69	100%

Fuente: Informes aprobados por la CGE recuperado de <https://www.contraloria.gob.ec/Consultas/InformesAprobados>
 Elaborado por: Marchena, Carina (2022)

Basado en la información del cuadro que antecede y analizados el 46% de los informes antes indicados, se obtiene las siguientes observaciones realizadas a las entidades sujetas de control:

- El 46 % de los procedimientos de contratación que fueron observados en las acciones de control corresponde a Régimen Especial, es decir que las Entidades que aplicaron esta figura para la adquisición de bienes y servicios inobservaron la normativa general y específica que rige la contratación pública.

Referente a las contrataciones realizadas bajo este Régimen, se evidencia que predomina la ejecución de actividades de comunicación social destinadas a la información de las acciones del Gobierno Nacional o de las Entidades Contratantes, y aquellas relacionadas con emergencia.

- En un 5% de las operaciones sujeta a revisión se evidenció que las entidades aplicaron la figura de convenio de pago para cubrir las obligaciones respecto a la adquisición de bienes y servicios, incluso obras, en razón de que no fueron realizados al margen de los procesos de contratación.

Las observaciones comunes y recurrentes en los procesos de contratación fueron las siguientes:

- Determinación del presupuesto referencial sin un sustento técnico.

- Contrataciones sin estudios y justificación técnica.
- Proceso de Régimen Especial para la adquisición de equipos incluyendo una marca específica, sin respaldo ni justificación técnica.
- Contrataciones de emergencia de bienes y servicios que no aportaron para la superación de la misma.
- Selección del procedimiento de contratación no acorde a la naturaleza y cuantía de los bienes y servicios a contratar.
- No se evidenció la documentación que respalde la fase preparatoria.
- Pliegos de los procedimientos, no contienen requisitos técnicos y funcionales como requisitos y criterio para la valoración de la capacidad operativa de los participantes.
- No se evidenció el cumplimiento de los controles de calidad establecidos en las Especificaciones Técnicas, en las normas INEN, ISO entre otros estándares internacionales.
- Proveedores no justificaron su capacidad operativa e inconsistencias en la selección.
- Modificación de los cronogramas de la fase precontractual.
- Preguntas y aclaraciones realizadas por las personas naturales y jurídicas no fueron respondidas de manera motiva por las entidades contratantes.
- No se verificó el VAE de los oferentes y posteriormente proveedores de las entidades públicas.
- Contrataciones con empresas extranjeras sin representación legal en el país.
- Modificación de los términos de referencia y especificaciones técnicas en la ejecución de los contratos, sin justificación.
- Se modificaron los pliegos sin sustentos técnicos y legales.
- Falta de control y seguimiento en el cumplimiento del objeto contractual.

- En las concesiones de prórrogas para la suscripción del contrato, no se aplicó lo establecido en los pliegos.
- No se realizaron las acciones legales oportunas para dar por terminado el contrato.
- Suscripción de contratos complementarios y modificatorios sin un sustento.
- Monto de ejecución de los contratos superó el presupuesto referencial y monto contractual.
- Documentación relevante de los procesos de contratación no fueron publicados.
- Previo a la recepción de los bienes y servicios no se verificó el cumplimiento de las condiciones contractuales y especificaciones técnicas y/o términos de referencia.
- Suscripción tardía de las Actas Entrega-Recepción Provisionales y Definitivas.

Una vez identificados los riesgos, es necesario medirlos y valorarlos, con la finalidad de darles el tratamiento necesario, para este proceso se usa los siguientes criterios de valoración:

Gráfica 1.- Valoración del riesgo

PROBABILIDAD DEL RIESGO	4	Muy probable	ALTO	ALTO	MUY ALTO	MUY ALTO
	3	Probable	MEDIO	MEDIO	MUY ALTO	MUY ALTO
	2	Poco probable	BAJO	MEDIO	MEDIO	ALTO
	1	Improbable	MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO
			Leve	Medio	Grave	Muy grave
			1	2	3	4
			GRAVEDAD EN CASO DE COMETERSE			

4.2. Modelo de prevención

Un programa de cumplimiento tiene como objetivo adecuar la estructura, los procedimientos y el comportamiento de las personas que integran una organización para cumplir con las normas en el desarrollo de actividades con la máxima eficacia y sin afectar las operaciones de la organización. Este esfuerzo de familiarización se aplica a todas las normas,

ya sean adoptadas por ley ("requisitos") o por las propias organizaciones en ejercicio de la libertad de acción ("obligaciones").

El proceso de traducir estos requisitos de cumplimiento en operaciones es exclusivo de cada organización y, a menudo, implica cambios significativos y generalizados dentro de la organización. Para abordarlos con seguridad y tener un éxito razonablemente predecible, debe utilizar un método de desarrollo de proyectos con garantías. Si bien el trabajo de cumplimiento requiere creatividad, también requiere una estructura para el trabajo del proyecto en sí y lineamientos y recomendaciones de acciones que apoyen la transformación de la organización, sus procesos y su gente.

Las normas imponen límites al desempeño y las actividades de la organización, ya que existe un riesgo inherente de exceder estos límites, es decir, el incumplimiento. Para evitar o al menos detectar estos riesgos de incumplimiento, la organización debe definir políticas de gestión que cubran todos los riesgos, definiendo los procesos y asociados a cada uno o más riesgos. Se toman muchas medidas de control para evitar o reducir su ocurrencia o al menos permitir su ocurrencia, y para detectarlo en la etapa más temprana posible.

A continuación, se presenta la matriz de verificación que será utilizada para los procesos de contratación, con la normativa relacionada e incluidas buenas prácticas y métodos de verificación y prevención de riesgos:

Tabla 4. Matriz de cumplimiento

Riesgos	Procedimientos de control	Cumple si/no	Responsable
Determinación del presupuesto referencial sin un sustento técnico.	Elaborar un informe técnico y económico para la determinación del presupuesto referencia, con la documentación que sustente el proceso administrativo para la obtención de la información y del análisis realizado.		
Contrataciones sin estudios y justificación técnica.	Previo a solicitar la autorización del gastos y de la contratación, se elaborarán los estudios, mismos que		

	deben ser enviados al área de compras públicas, jurídica y coordinaciones técnicas con la finalidad de contar con la revisión y validación.		
Proceso de Régimen Especial para la adquisición de equipos incluyendo una marca específica, sin respaldo ni justificación técnica.	En los estudios las áreas responsables de la validación verificarán que se omita marcas y que las características de los bienes sean generales que permitan contar con mayor participación de mercado.		
Contrataciones de emergencia de bienes y servicios que no aportaron para la superación de la misma.	En la necesidad de la contratación se verificará técnicamente el grado de aporte y relación con la emergencia para la cual se está adquiriendo.		
Selección del procedimiento de contratación no acorde a la naturaleza y cuantía de los bienes y servicios a contratar.	Los estudios y el informe de necesidad será remitido al Área Jurídica y de compras públicas, con la finalidad de que estas áreas determinen el procedimiento de contratación a seguir, garantizando la ejecución de procedimientos dinámicos. El tipo de procedimiento será recomendado mediante un informe motivado técnica y legalmente.		
No se evidenció la documentación que respalde la fase preparatoria.	Previo a la emisión de la Resolución de inicio se verificará mediante un check list que la documentación habilitante se encuentre completa, legalizada y en originales. Acompañada de la Matriz de cumplimiento.		
Pliegos de los procedimientos, no contienen requisitos técnicos y funcionales como requisitos y criterio para la valoración de la capacidad operativa de los participantes.	Como parte de las especificaciones técnicas o términos de referencia deberán constar los medios mediante los cuales se verificará y validará la veracidad de la experiencia reportada por los oferentes, tales como certificación de la información con los emisores, cruce de información con otras entidades públicas.		
No se evidenció el cumplimiento de los controles de calidad establecidos en las Especificaciones Técnicas, en las normas INEN, ISO entre otros estándares internacionales.	Como parte de los estudios se enlistarán las normas internacionales relacionadas con la adquisición, misma que deberá ser considerada para la elaboración de los términos de referencia o especificaciones técnicas.		
Modificación de los cronogramas de la fase precontractual.	Para cada proceso de contratación se analizará la complejidad y el tiempo justificado que requiere cada una de las etapas con la finalidad de no modificar las mismas durante el proceso de contratación.		

Preguntas y aclaraciones realizadas por las personas naturales y jurídicas no fueron respondidas de manera motiva por las entidades contratantes.	La comisión técnica o servidor designado para llevar a cabo la fase precontractual, responderá cada una de las preguntas y aclaraciones con la respectiva motivación técnica y legal.		
No se verificó el VAE de los oferentes y posteriormente proveedores de las entidades públicas.	La comisión técnica o servidor designado para llevar a cabo la fase precontractual, verificará la veracidad de la información que consta en la declaración del VAE y dejará sentado los procedimientos empleados y los resultados.		
Contrataciones con empresas extranjeras sin representación legal en el país.	Conjuntamente con los entes de control verificará la situación legal de las empresas extranjeras previa a su contratación.		
Modificación de los términos de referencia y especificaciones técnicas en la ejecución de los contratos, sin justificación. Falta de control y seguimiento en el cumplimiento del objeto contractual. No se realizaron las acciones legales oportunas para dar por terminado el contrato.	Durante la ejecución del contrato se velará por el cumplimiento íntegro de las condiciones requeridas por la contratante y comprometidas por la contratista.		
En las concesiones de prórrogas para la suscripción del contrato, no se aplicó lo establecido en los pliegos.	Las solicitudes de prórrogas serán analizadas por el Administrador del Contrato, Área Jurídica y Compras Públicas, de tal manera que solo aquellos requerimientos debidamente justificados puedan ser autorizados,		
Suscripción de contratos complementarios y modificatorios sin un sustento.	El Administrador del Contrato, Área Jurídica y Compras Públicas, serán responsables del análisis de pertinencia de la suscripción de contratos complementarios y modificatorios		
Monto de ejecución de los contratos superó el presupuesto referencial y monto contractual.	El Administrador del Contrato emitirá informes periódicos respecto al avance de la ejecución del contrato y de los recursos empleados, de acuerdo a lo establecido en el cronograma valorado.		
Documentación relevante de los procesos de contratación no fueron publicados.	El responsable del Área de Compras Públicas verificará que la documentación generada en cada una de las fases se esté publicando y en caso de existir retraso, notificará por escrito al servidor responsable.		
Previo a la recepción de los bienes y servicios no	Previo a la suscripción de las actas entrega recepción, la máxima		

se verificó el cumplimiento de las condiciones contractuales y especificaciones técnicas y/o términos de referencia.	autoridad designará a un servidor con el conocimiento y experiencia necesaria que le permita verificar las condiciones en las que el contratista entrega los bienes y servicios.		
Suscripción tardía de las Actas Entrega-Recepción Provisionales y Definitivas.	El Administrador del Contrato verificará los tiempos entre la recepción de los bienes y servicios y la suscripción de las actas entrega recepción y en el caso de existir inconvenientes elaborará su informe motivado para conocimiento de la máxima autoridad.		
Revisado por:		Fecha:	

Elaborado por: Marchena, Carina, 2022

Finalmente, las matrices de verificación de cumplimiento serán considerada como un documento habilitante en las fases de contratación hasta la liquidación de los contratos, documento que formará parte del expediente del proceso de contratación y estará disponible para verificaciones posteriores.

4.3. Identificación del Oficial de Cumplimiento

En esta etapa es imprescindible contar con la persona que liderará el funcionamiento del modelo de compliance, quien deberá contar con las siguientes competencias profesionales:

- ✓ Integridad
- ✓ Compromiso
- ✓ Experiencia
- ✓ Formación
- ✓ Liderazgo
- ✓ Planificación
- ✓ Análisis

Además, debe contar con las atribuciones funcionales, tales como alto grado de autonomía e independencia, imparcialidad, poder de decisión y control, que permita cumplir con sus funciones de manera objetiva y garantice el éxito del modelo de cumplimiento.

Dentro de las estructuras organizacionales, debe contar su participación con un nivel directo de comunicación con los Directivos, en este sentido, al ser entidades públicas la Contraloría

General del Estado tiene presencia en la mayor parte de las entidades, a través de las Unidades de Auditoría Interna, que están conformadas por equipos multidisciplinarios las cuales dependen técnica y administrativamente del órgano de control y cumplen funciones de *prestar asesoría y realizar la evaluación integral de la institución y ejecutará auditorías y exámenes especiales, de conformidad con lo establecido en esta Ley.* (LOCGE, 2009).

Al ser las estas unidades ejecutoras del control posterior a través de las acciones de control, de la misma manera que la auditoría externa ejecutan acciones de control que debido a las inobservancias, conducen a la determinación de responsabilidades, por lo que con la finalidad de cumplir con una de sus funciones que es asesorar a las entidades públicas, pasarían a formar parte del Comité de Compliance bajo la dirección del Oficial de Cumplimiento, lo que garantiza un control independiente pero producto de su trabajo no se establecerían responsabilidades y de esta manera aportar al mejoramiento de los procesos de las entidades públicas del Ecuador.

4.4. *Canales de comunicación interna y externa*

Debido a la importancia y papel que desempeñan las partes relacionadas con las entidades públicas, es necesario vincularlas al proceso de control, a través de canales de comunicación y externa directamente con las entidades y los entes de control.

Bajo el modelo de compliance se entiende como canales de comunicación a lo siguiente:

a todo medio físico o informático previsto por la microempresa, a disposición de todo aquél que tenga relación con la entidad que generalmente serán trabajadores, pero que, sin duda, no excluye a directivos, clientes, proveedores, colaboradores o subcontratados, para que pueda tanto realizar consultas o sugerencia sobre el plan de cumplimiento instaurado, como también canalizar información que pueda tener acerca de la existencia de prácticas contrarias al código ético o a la cultura o política de empresa, a fin de ponerlas en conocimiento de aquél que ostente la función de CCO, o incluso de la justicia, si fuera necesario. (López, 2020)

El objetivo de contar con esos medios de relaciones, es que servidores, ex servidores, relacionados y terceros en general puedan ejercer el control desde el ámbito de su actuación y

en el caso de detectar anomalías o indicios de prácticas fraudulentas, tenga la posibilidad de denunciar y su información pueda aportar a los procesos investigativos.

Como estándar de referencia se encuentra la (ISO 37002 Sistemas de Gestión de Denuncias , 2021) enfocada a orientar, implementar, gestionar, mantener y mejorar un sistema de gestión sólido y eficaz para denuncias de posibles irregularidad o malas prácticas identificadas en las instituciones, basado en principios de confianza, imparcialidad, y protección, mediante las siguientes consideraciones que garanticen la efectividad, eficacia del proceso de investigación:

- ✓ Recepción de información de irregularidades y priorización.
- ✓ Evaluación y verificación de la información.
- ✓ Asignación de recursos para la investigación.
- ✓ Investigación de los posibles actos de corrupción.
- ✓ Informe de resolución con las recomendaciones.
- ✓ Comunicación de los resultados a los interesados.

Estos procesos y sus resultados permiten a los interesados tener la seguridad de que sus comunicaciones serán abordadas con agilidad, oportunidad y transparencia.

4.5. Seguimiento y verificación del plan

Como en todo proceso, el plan de cumplimiento deberá ser continuamente revisado y valorado, con la finalidad de comprobar que este generando resultados positivos y minimizando los riesgos presentes en los procesos de contratación.

Es importante que como parte del proceso de verificación las entidades deberán contar con un plan de contingencia en respuesta a los eventos que pueden originarse en el control llevado a cabo.

5. Conclusiones

- La implementación de un modelo de compliance es un trabajo conjunto con el ente de control, las entidades públicas, clientes, proveedores, contratistas y la ciudadanía en general, dado que el ente de control aportaría con el Oficial de Cumplimiento y en entidades más complejas con un Comité de Cumplimiento, las entidades públicas debe trabajar en su código de ética, el modelo de cumplimiento, herramientas que serán aprobadas por la máxima autoridad, con la finalidad de legalizar las misma y tener el carácter de obligatorio cumplimiento.

Los clientes y ciudadanía, de igual manera forman parte de este proceso, a través de sus aportes y control social que puedan efectuar, información de la cual se garantiza un proceso investigativo ágil y con resultados concretos.

Finalmente, los proveedores como parte esencial en los procesos de contratación, de igual manera están llamados a contar con marcos de cumplimiento en sus operaciones y sobre todo en las relaciones con el sector público.

- Bajo la premisa del fortalecimiento del control interno en las entidades públicas, en las acciones de control que ejecuta la Contraloría General del Estado se evidenciarán menos determinaciones de responsabilidades y los recursos que el ente de control emplea en para cumplir con las auditorías, serían enfocadas en asesoría y capacitación al sector público.

6. Recomendaciones

- Para la implementación del Modelo de Compliance, es necesario una reforma legal en la Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado, que faculte la intervención de las unidades de auditoría interna como parte del control concurrente en las entidades públicas, y de manera consecuente que las Normas de Control Interno, consideren las funciones del Oficial de Cumplimiento y/o del Comité de Cumplimiento.

- El modelo de compliance al guiar las actuaciones públicas y privadas que están directamente relacionadas, constituirá el referente para su réplica a otros procesos institucionales, y dependiendo de su nivel de fortalecimiento las entidades estarían en la capacidad de certificarse con normas internacionales y requerir que los potenciales proveedores de la misma manera cuenten con estándares de calidad.

7. Bibliografía

- Acuerdo Superintendencia General de Entidades Financieras 13-19 . (2019). REGLAMENTO PARA LA PREVENCIÓN DEL RIESGO DE LEGITIMACIÓN DE CAPITALES, FINANCIAMIENTO AL.
- Acuerdo Superintendencia General de Seguros N° 09-17. (2017). Reglamento sobre los Sistemas de Gestión de Riesgos y de Control Interno.
- Asamblea Nacional. (2008). Constitución de la República del Ecuador.
- Asociación Española de Compliance. (2017). *Libro Blanco sobre la Función del Compliance*.
- Bedoya, B. (2017). *Compliance: su evolución y desafíos en Ecuador ¿hacia dónde ir?* Quito.
- Centro de Sistemas Públicos. (2016). Estudio de diseño e implementación de los incentivos institucionales del Sector Público.
- CGE. (2019, 2020, 2021). *www.contraloria.gob.ec*.
- Click Report. (Agosto de 2021). Encuesta de Click Report, Octubre. Quito.
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *Libro Blanco sobre Gobernanza* .
- Congreso Nacional. (2009). *LEY ORGÁNICA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO*.
- Contraloría General del Estado. (2009). *NORMAS DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES, ORGANISMOS DEL SECTOR PÚBLICO Y PERSONAS JURÍDICAS DE DERECHO PRIVADO QUE DISPONGAN DE RECURSOS PÚBLICOS*.
- Decreto - Ley 109. (2021). Mecanismo Nacional Anticorrupción y establece el régimen general para la prevención de la corrupción .
- Decreto 30 . (2012). Reglamento sobre programas de cumplimiento, autodenuncia y planes de reparación.
- Decreto 36-21. (2021). Programa de Cumplimiento Regulatorio en las Contrataciones Públicas en.
- Decreto 600. (2013). *Ley Orgánica de Precios Justos*.
- Decreto 791-21 emitida el 9 de diciembre de 2021. (2021). *Declaración de alta prioridad nacional el proceso de implementación y elección de las Comisiones de Integridad Gubernamental y Cumplimiento Normativo (CIGCN) en todas las instituciones públicas del ámbito del Poder Ejecutivo*.

- Decreto Federal 8420/2015. (2015). Decreto que regula la responsabilidad objetiva administrativa de personas jurídicas en contra de actos contra la administración pública nacional y/o extranjera.
- Decreto Legislativo 8. (2020). Disciplina de la responsabilidad administrativa de las personas.
- Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2016). <https://www2.deloitte.com/>.
- Departamento de Justicia Criminal . (2020). Evaluación de los programas de compliance corporativos .
- Espinoza, H., & Huaita, F. (2012). Aplicación de incentivos en el sector público. *Dirección General de Presupuesto Público*, 15.
- Guía. (2016). GUÍA DESTINADA A PONER EN MARCHA PROGRAMAS DE ÉTICA.
- Guía. (2018). GUIA PRÁCTICA PARA ENTENDER LA LUCHA.
- ISO 37002 Sistemas de Gestión de Denuncias . (2021).
- Ley 1390. (2021). Ley de Fortalecimiento para la Lucha Contra la Corrupción.
- Ley 14.133 emitida el 1 de abril de 2021. (2021). Ley de licitaciones y contratos administrativos.
- Ley 21.412 . (s.f.). Sobre Control de Armas y Responsabilidad Penal de la Persona Jurídica.
- Ley 2195 del 18 de enero de 2022. (2022). Adopción de medidas en materia de transparencia, prevención y lucha contra la corrupción y se dictan otras disposiciones .
- Ley 641 . (2021). Código Penal.
- Ley 9736. (2019). Ley de Fortalecimiento de las Autoridades de Competencia de Costa Rica.
- Ley N° 254 de 11 de noviembre de 2021. (2021). Adecuaciones a la legislación en materia de transparencia fiscal internacional y de prevención de blanqueo de capitales.
- Ley Orgánica Reformatoria del Código Orgánico Integral Penal en materia Anticorrupción. (2021). Medidas para prevenir la corrupción.
- López, R. (2020). Diseño de una plan de "Compliance" para microempresas. Barcelona.
- N° 42399-MEIC-MJP. (2019). REGLAMENTO AL TÍTULO II DE LA LEY DE RESPONSABILIDAD DE LAS PERSONAS JURÍDICAS SOBRE COHECHOS DOMÉSTICOS, SOBORNO.
- Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD). (2020). Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020. *Panorama de las Administraciones Públicas América Latina y el Caribe 2020*. Obtenido de <https://doi.org/10.1787/1256b68d-es>.
- Pellicer, J. (2007). *HERRAMIENTAS Y PROPUESTAS PARA LUCHAR CONTRA LA CORRUPCIÓN*.
- Portaria 909 de 7 de abril de 2015. (2015). Prevé la evaluación de los programas de integridad de las personas jurídicas.
- Reforma integral a la Normativa para el cumplimiento de la Ley N° 8204. (2020). Establecer los requisitos mínimos para prevenir las operaciones de ocultación y.
- Resolución SGF 3419-2019. (2019). LINEAMIENTOS GENERALES AL REGLAMENTO PARA LA PREVENCIÓN DEL RIESGO DE LEGITIMACIÓN DE.
- Transparency Internacional. (2021). Índice de Percepción de la Corrupción.

- UNE Normalización Española. (2021). UNE-ISO 37301:2021 Sistemas de gestión del compliance. Requisitos con orientación para su uso. *Sistemas de gestión del compliance. Requisitos con orientación para su uso.*
- UNE, Normalización Española. (2014). UNE-ISO 19600: 2014 Sistemas de gestión de compliance. Directrices. *UNE-ISO 19600: 2014 Sistemas de gestión de compliance. Directrices.*
- World Compliance Association. (2021). Marco Normativo Internacional. <https://www.worldcomplianceassociation.com/>.