



Artículo original. Revista Killkana Sociales. Vol. 9, No. 2, pp. **87-109**, mayo-agosto, 2025.
p-ISSN 2528-8008 / e-ISSN 2588-087X. Universidad Católica de Cuenca

Compliance y gestión de riesgos judiciales en el Ecuador

Compliance and judicial risk management in Ecuador

Recepción: 27 de enero de 2025 | Publicación: 30 de mayo de 2025

Fabián Alejandro Romero Jarrín  

fabian.romero@ucacue.edu.ec

Universidad Católica de Cuenca. Cuenca-Ecuador

Andrés Sebastián Vásquez 

sebascv1313@gmail.com

Universidad Católica de Cuenca. Cuenca-Ecuador

DOI: <https://doi.org/10.26871/killkanasocial.v9i2.1610>

Resumen

El presente artículo analiza las diversas ventajas de la implementación de las estrategias de compliance en la gestión de riesgos judiciales dentro del entorno empresarial ecuatoriano, abordando principalmente los retos normativos y culturales que afectan la efectividad en su aplicación. Con el desarrollo de la normativa local, particularmente la Ley Orgánica Reformatoria del Código Orgánico Integral Penal en Materia Anticorrupción (LORCIPMA), Ecuador ha dado pasos significativos para integrar el compliance en su marco legal, identificándolo inicialmente como un atenuante a la responsabilidad penal de la persona jurídica, a aquellas empresas que implementen este sistema dentro de sus operaciones, cumpliendo con los requisitos que la misma ley dispone para una correcta

aplicación de dicho sistema. 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 dentro y fuera de la empresa, 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 examines the implementation of compliance strategies in the management of legal risks within the Ecuadorian business environment, addressing the regulatory and cultural challenges that impact their effectiveness. With the development of local regulations, particularly the 2021 Organic Law Reforming the Comprehensive Organic Penal Code in Anti-Corruption Matters (LORCIPMA), Ecuador has taken significant steps to integrate compliance into its legal framework. However, the application of these strategies faces considerable challenges due to the limited familiarity with the concept in many companies, the scarcity of specialized professionals, and a business culture that does not yet fully appreciate the importance of regulatory compliance.

The study presents a comparative analysis with other Latin American countries, revealing that Ecuador lags in the adoption of robust compliance systems, highlighting the need to strengthen both the regulatory framework and the development of specialized talent. Through case reviews and the identification of best practices, it is proposed that Ecuadorian companies adopt a more proactive approach to risk management by tailoring compliance to their specific needs and fostering an ethical organizational culture. This approach will not only help minimize legal risks but also enhance reputation and competitiveness in the global market.

Keywords: Compliance, risk management, business culture, criminal liability, business environment.

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 (en adelante LORCIPMA), 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.

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.

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 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.

Resultados

El análisis normativo evidenció que la LORCIPMA de 2021 introdujo el compliance como atenuante en la responsabilidad penal de las personas jurídicas. Sin embargo, la regulación presenta limitaciones en su alcance, predominando un enfoque reactivo más que preventivo, y falencias en su reglamentación, lo que genera ambigüedades para su implementación.

Se identificó que la cultura empresarial ecuatoriana tiende a priorizar enfoques reactivos frente a riesgos legales, lo que refleja una limitada familiaridad con el compliance como herramienta estratégica. Además, el estudio señala la escasez de talento humano especializado en este campo, atribuida a la poca oferta de formación académica y profesional en temas relacionados con el compliance.

El análisis comparativo con países como Chile, Argentina y México mostró que estos han avanzado significativamente en la adopción de sistemas de compliance, gracias a marcos normativos más claros y una mayor conciencia empresarial. En comparación, Ecuador se encuentra rezagado en este aspecto.

Se observó, a partir de la revisión documental y de casos relevantes, que la implementación de sistemas de compliance efectivos en otros contextos ha resultado en beneficios tangibles como la mejora de la productividad, la estandarización de procesos y el fortalecimiento de la reputación empresarial.

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.

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 Art. 14 del Código de Comercio, la empresa se define como "la unidad económica a través de la cual se organizan elementos personales, materiales e inmateriales para desarrollar una actividad mercantil determinada" (Ecuador, comunicación personal, 29 de mayo de 2019). 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., 2012).

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. 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 ilegítimas en las que la empresa puede recaer (Leo Catela, 2021). 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.

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 (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.

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.

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 Saborit 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.

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 (Anton & 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 eximiente o atenuante de sanciones o penas (Artaza Varela, 2013).

Desafíos normativos

El Código Orgánico Integral Penal (COIP, 2014) regula la responsabilidad penal de las personas jurídicas en su artículo 49, señalando que estas pueden ser responsables por delitos cometidos en su beneficio o en el de sus asociados. Esta responsabilidad recae sobre actos u omisiones de quienes ejercen control, administración, dirección o representación dentro de la organización, incluidos mandatarios, agentes u otros actores que actúen bajo sus órdenes. Además, se aclara que esta responsabilidad es independiente de la de las personas naturales involucradas y persiste incluso si estas no son identificadas, salvo cuando el delito beneficie a un tercero ajeno a la persona jurídica.

El artículo 50 del COIP establece que la responsabilidad penal de las personas jurídicas no desaparece si se presentan situaciones como la concurrencia de responsabilidades con personas naturales, el fallecimiento de estas, su elusión de la justicia o la extinción de su propia responsabilidad. También se especifica que esta responsabilidad se mantiene aun en casos de fusión, transformación, escisión o disolución de la persona jurídica.

Por otro lado, la LORCIPMA introdujo el numeral 7 y sus literales al artículo 45 del COIP como circunstancias atenuantes de la responsabilidad penal de las personas jurídicas. En particular, el literal d dispone que será considerada atenuante la implementación, antes de la comisión del delito, de sistemas de integridad, normas, programas y/o políticas de cumplimiento, prevención, dirección y supervisión. Estos sistemas deben estar a cargo de un departamento u órgano autónomo en el caso de personas jurídicas de mayor dimensión, o de una persona responsable en pequeñas y medianas empresas, integrando su funcionamiento en todos los niveles directivos, gerenciales, asesores, administrativos, representativos y operativos de la organización (COIP, art. 45.7.d, reformado por LORCIPMA, 2021).

Asimismo, el artículo 49 del COIP, reformado por la LORCIPMA (Art. 3), introduce once requisitos mínimos para que las empresas puedan implementar sistemas de cumplimiento que sean reconocidos como atenuantes de la responsabilidad penal. Entre estos requisitos se incluyen medidas como la gestión de riesgos, la supervisión continua, la capacitación del personal, la existencia de códigos de ética y el establecimiento de mecanismos de denuncia.

Por otra parte, la “Ley Orgánica de prevención, detección y combate del delito de lavado de activos y de la financiación de otros delitos” (LOPDCDLA, 2024) define, en su artículo 1, como objetivo principal la prevención, detección y combate del lavado de activos, el financiamiento del terrorismo y la proliferación de armas de destrucción masiva. Esta norma resulta particularmente relevante en el contexto ecuatoriano, donde las actividades relacionadas con el lavado de activos tienen

un impacto significativo en el sector empresarial, lo que obliga a adoptar medidas para recuperar bienes ilícitos tanto en el país como en el exterior.

En este marco, la Unidad de Análisis Financiero y Económico (UAFE) actúa como organismo encargado de recibir y analizar los reportes de operaciones financieras inusuales o sospechosas, a través del Sistema de Antilavado de Activos y Financiamiento del Terrorismo (SISLAFT). Este sistema permite a las instituciones obligadas —financieras y no financieras— registrar y reportar sus operaciones. Además, la UAFE tiene la facultad de incorporar nuevos sujetos obligados, solicitar información adicional y, en caso de incumplimiento, aplicar sanciones administrativas.

Hasta aquí, se ha mencionado la normativa vigente en cuanto al derecho positivo 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

<p>La Ley Orgánica de Regulación y Control del Poder de Mercado 2011</p> <p>Este código materia de libertades de competencia, hasta el momento no ha regulado o ha referenciado ningún tipo de reglamentación en términos de compliance.</p>	<p>Ley Orgánica de Defensa del Consumidor 2000</p> <p>Esta ley enfocada a las prácticas abusivas de los establecimientos comerciales en menoscabo al consumidor, no mencionan nada en términos de compliance o su aplicación</p>	<p>Ley Orgánica de Protección de Datos Personales 2021</p> <p>Esta ley enfocada a la incorporación no aborda concretamente un sistema de compliance, únicamente menciona la obligatoriedad de las empresas de signar un delegado para el tratamiento de datos, lo cual se traduce como un oficial de cumplimiento en materia de compliance.</p>
---	---	--

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).

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

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. 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 (*Una triple amenaza en las Américas-KPMG México, 2024*).

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. 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.

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, 2019).

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 desarrollos 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.

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

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.

Uso de tecnología (RegTech)

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.

El término RegTech, derivado de las palabras en inglés Regulation y Technology, se refiere al uso de tecnología dentro de una empresa para asegurar el cumplimiento

normativo. Es decir, abarca herramientas diseñadas para resolver conflictos legales o gestionar las cargas normativas específicas de cada organización. Este tipo de tecnología incluye una amplia variedad de herramientas, entre las cuales la inteligencia artificial (IA) se destaca como una de las más efectivas y confiables en la actualidad.

En este sentido, Álvaro Écija, durante la Semana Internacional del Compliance (2021), destacó cómo la IA puede ayudar a identificar brechas legales empresariales mediante el uso de estadísticas matemáticas y algoritmos de aprendizaje automático (machine learning). Según Écija, es posible utilizar datos históricos, como sanciones económicas pasadas, para medir amenazas legales. Este enfoque ya se está explorando en sistemas como "Mia", una solución tecnológica que facilita a los responsables de cumplimiento normativo realizar diagnósticos, analizar riesgos y tomar decisiones legales en áreas como medio ambiente, protección de datos y prevención del blanqueo de capitales (Meler, 2021).

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.

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, 2016).

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.

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.

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, 2019).

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.

Certificación de calidad del Compliance

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. 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 (Balderas & 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 estrechamente 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, s. f.).

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).

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 (Suaña, 2023).

Requisitos normativos del compliance en Ecuador

En el ámbito empresarial ecuatoriano, la implementación de un programa de políticas de cumplimiento no solo es factible, sino también estratégica, ya que, como se establece en el COIP, estos sistemas pueden ser considerados atenuantes de la responsabilidad penal de las personas jurídicas, siempre que se hayan implementado antes de la comisión del delito. Esta disposición, introducida por la LORCIPMA, se encuentra específicamente en el artículo 49 del COIP, reformado por el artículo 3 de la mencionada ley.

Un aporte clave de la reforma es la enumeración de los requisitos mínimos que deben cumplir los sistemas de cumplimiento para que sean reconocidos como atenuantes de la responsabilidad penal. Estos requisitos, contenidos en el artículo 49, hacen referencia a las pautas generales establecidas en el numeral 7 del artículo 45 del COIP. Por tanto, para afirmar que un sistema de compliance está bien diseñado en el contexto ecuatoriano, este debe cumplir con los lineamientos mínimos exigidos por la normativa, los cuales se detallan a continuación:

Artículo 49 del COIP (Reformado por LORCIPMA, 2021):

(...) "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 interno 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."

El primer requisito, relacionado con la identificación, detección y administración de actividades con riesgo, implica realizar un diagnóstico detallado de los posibles riesgos a los que pueda enfrentarse la empresa. Estos riesgos deben estar claramente identificados y clasificados en una matriz que permita medir su nivel de impacto y probabilidad, facilitando su gestión adecuada en el ámbito empresarial y judicial.

El segundo requisito establece la necesidad de implementar controles internos en las áreas identificadas como riesgosas, asignando responsables específicos que supervisen y gestionen estas actividades. Esto asegura la vigilancia continua y refuerza la capacidad de la empresa para mitigar posibles incumplimientos normativos.

El tercer requisito se centra en la supervisión y el monitoreo continuo de los sistemas y procesos de cumplimiento, incluyendo auditorías internas y evaluaciones externas independientes. Estas prácticas garantizan que el sistema de compliance sea eficaz y cumpla con estándares internacionales, como las certificaciones ISO, que evalúan la calidad y sostenibilidad de las prácticas empresariales.

El cuarto requisito aborda los modelos de gestión financiera, definidos como estructuras estratégicas diseñadas para optimizar los recursos de la empresa y prevenir posibles ilícitos.

El quinto requisito exige la implementación de un canal de denuncias, herramienta clave para promover la ética corporativa. Este canal debe garantizar la

confidencialidad y protección de los alertadores, facilitando la identificación de irregularidades internas. El Compliance Officer es responsable de recibir, evaluar y dar respuesta a las denuncias en tiempo oportuno, fortaleciendo así la confianza interna y externa de la empresa.

El sexto requisito, el código de ética, constituye un marco normativo interno que orienta la conducta de los empleados y directivos, promoviendo prácticas responsables y sostenibles. Este código refuerza la cultura organizacional y mejora la reputación empresarial al alinear las decisiones y comportamientos con principios éticos fundamentales (Moscoso del Prado et al., 2017).

El séptimo requisito enfatiza la importancia de los programas de capacitación, que son esenciales para garantizar que los empleados comprendan y cumplan con las normativas aplicables. Además de reducir errores y optimizar procesos, la capacitación contribuye al desarrollo profesional del personal, generando beneficios tanto operativos como estratégicos.

El octavo requisito establece la necesidad de contar con mecanismos de investigación interna, que permitan identificar y gestionar irregularidades de forma oportuna y eficiente. Estos mecanismos deben respetar los principios de confidencialidad y debido proceso, asegurando que las investigaciones internas protejan los intereses de la organización mientras cumplen con las normativas aplicables.

El noveno requisito obliga a los responsables de cumplimiento a informar sobre riesgos e incumplimientos detectados, garantizando la gestión eficaz de estas situaciones. El Compliance Officer tiene un rol central en este proceso, ya que debe investigar, reportar y coordinar acciones correctivas. Según Bayancela (2022), omitir esta responsabilidad podría generar consecuencias legales, incluyendo sanciones penales, especialmente en casos de incumplimiento relacionados con el lavado de activos.

El décimo requisito exige establecer normas disciplinarias claras para sancionar violaciones al sistema de compliance.

Finalmente, el undécimo requisito aborda los programas de "conozca a su cliente" (*Know Your Customer* o KYC), que buscan recopilar información detallada sobre los clientes para prevenir actividades ilícitas como el lavado de activos. Estos programas deben garantizar la protección de datos personales en línea con las leyes de privacidad, asegurando la seguridad de la información recopilada y su correcto uso.

Conclusiones

El compliance representa una herramienta fundamental para la gestión de riesgos judiciales en el contexto empresarial ecuatoriano. Si bien la LORCIPMA ha introducido avances significativos al considerar los sistemas de cumplimiento como atenuantes de la responsabilidad penal, su impacto está limitado por deficiencias normativas y culturales. La ausencia de un marco regulatorio detallado y específico sobre *compliance* reduce la claridad en su implementación, lo que genera incertidumbre para las empresas que buscan cumplir con estas exigencias.

Desde el punto de vista cultural, el desconocimiento del compliance y la falta de talento humano especializado representan barreras críticas. La limitada oferta de formación académica y profesional en esta área, sumada a una cultura empresarial predominantemente reactiva, dificulta la incorporación efectiva de sistemas de cumplimiento normativo. Esto contrasta con países como Chile, Argentina y México, donde marcos normativos más desarrollados y una mayor conciencia empresarial han permitido la consolidación del *compliance* como una práctica estándar.

En términos estratégicos, el artículo ha destacado la importancia de herramientas como la tecnología (RegTech), la promoción de la ética organizacional y la implementación de políticas claras para fortalecer los sistemas de compliance. Estas estrategias no solo ayudan a las empresas a mitigar riesgos legales, sino que también mejoran su competitividad y reputación en un mercado cada vez más exigente. La integración de estándares internacionales, como la ISO 37301, se presenta como una oportunidad clave para alinear las prácticas empresariales con las mejores referencias globales, aunque su adaptación al contexto ecuatoriano requiere un esfuerzo coordinado entre el sector público, privado y la academia.

Es necesario indicar que la implementación efectiva del compliance en Ecuador no solo depende de ajustes normativos, sino también de un cambio cultural profundo que fomente la ética y la transparencia en las empresas. Esto incluye la capacitación continua de los empleados, el fortalecimiento de los controles internos y el compromiso de los líderes empresariales con el cumplimiento normativo.

Referencias

- Anton, 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 11. <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. EUNOMÍA. *Revista en Cultura de la Legalidad*, 21, 260-276. <https://doi.org/10.20318/eunomia.2021.6348>
- Balderas, A. S. C., & Gallardo, N. B. (2023). Normativa ISO en la aplicación del Criminal Compliance en México. *Misión Jurídica*, 16(24), Article 24. <https://doi.org/10.25058/1794600X.2213>
- Bayancela, M. T. (2022). Compliance Programs y su incorporación en la legislación penal ecuatoriana. *Iuris Dictio*, 29, Article 29. <https://doi.org/10.18272/iu.v29i29.2532>
- Casanovas, A. (2016). Gestión de políticas de empresa. *Cuadernos Legales*. https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/es/pdf/2016/12/Cuadernos_Legales_N5.pdf
- Ecuador. (2014, febrero 10). Código Orgánico Integral Penal [Registro Oficial 180, Suplemento].
- Ecuador. (2019, mayo 29). Código de Comercio [Registro Oficial Suplemento No. 497].
- Ecuador. (2021, febrero 17). Ley Orgánica Reformatoria del Código Orgánico Integral Penal en Materia Anticorrupción [Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 392].
- Ecuador. (2024, XII). Ley Orgánica de prevención, detección y combate del delito de lavado de activos y de la financiación de otros delitos [Quinto Suplemento del Registro Oficial No. 700].
- Herrera, J. M. H., & Romero, F. A. R. (2023). La mediación tributaria intraprocesal: ¿un mecanismo para eliminar la presunción penal establecida en el acta de determinación? *AlfaPublicaciones*, 5(4), Article 4. <https://doi.org/10.33262/ap.v5i4.438>
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva Global y Empresarial* (14.a ed.). McGraw-Hill/Interamericana Editores.
- Leo Catela, J. (2021). *Gestión de riesgos legales y compliance corporativo*. Tirant Lo Blanch.

- Meler, N. (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
- Moscoso del Prado, J., Carzola Prieto, L. M., & Bercovitz, A. (2017). *Compliance: Guía práctica de identificación, análisis y evaluación de riesgos*. Thomson Reuters Aranzadi.
- Newbery, C. (2019). 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., Moreira, A. S., Lajones, L. L., & Zambrano, W. L. (2023). La implementación del compliance en los procesos de contratación pública en Ecuador: The implementation of compliance in public procurement processes in Ecuador. *RES NON VERBA REVISTA CIENTÍFICA*, 13(2), Article 2. <https://doi.org/10.21855/resnonverba.v13i2.833>
- Olivera, R. (2023). Compliance y tecnología. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 181, 221-238.
- PECB. (s. f.). ISO 37301 *Compliance Management System—ES* | PECB. Recuperado 27 de enero de 2025, de <https://pecb.com/es/education-and-certification-for-individuals/iso-37301>
- Reyes Hernández, J., & Moros Fernández, H. (2019). La cultura organizacional: Principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 201-217.
- Romero, F. A. R., Ordoñez, D. F. O., & Argudo, J. A. A. (2024). Estudio sobre la viabilidad y operatividad del arbitraje interno en materia tributaria en Ecuador. *AlfaPublicaciones*, 6(1), Article 1. <https://doi.org/10.33262/ap.v6i1.439>
- Suaña, O. P. (2023). Mejores prácticas en los canales de denuncias. *Revista Brasileira de Direito Processual Penal*, 9(2), Article 2. <https://doi.org/10.22197/rbdpp.v9i2.823>
- Tamayo Saborit, M., González Capote, D., Mata Varela, M. de la C., Fornet Batista, J. D., & Cabrera Álvarez, E. N. (2020). *La gestión de riesgos. Herramientas estratégicas de gestión empresarial*. Quito, Universidad Metropolitana. <https://repositorio.umet.edu.ec/handle/67000/114>

Una triple amenaza en las Américas—KPMG México. (2024, febrero 29). KPMG. <https://kpmg.com/mx/es/home/tendencias/2022/01/kpmg-fraud-outlook-survey.html>

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)), Article 14 (2).

