

RAÚL R. SACCANI
GUSTAVO L. MORALES OLIVER

Directores

TRATADO DE
COMPLIANCE

Tomo I

Hugo Alconada Mon - Helen Aldridge - Carlos Ayres - Emmy Babalola - Gustavo E. Balmaceda Hoyos - Natalia A. Baracaldo Lozano - Brígida Benítez - Mateo G. Bermejo - Zenón A. Biagosch - Kimberly J. Brunelle - Gina Campbell - Gabriel Cecchini - Keith T. Darcy - Luis E. Daza Giraldo - Miguel del Pino - Santiago del Río - Peter Dent - Fernando Di Pasquale - Carolina Echevarría - Matteson Ellis - Delia M. Ferreira Rubio - Vivian Fischer - Beatriz García-Moreno - Dorothea Garff - Andrés Gil - Nuria E. González - Jorge T. Huerta Díaz - Guillermo Jorge - Matthias Kleinhempel - Jonathan S. Kolodner - Daniel Kronen - Florian Lair - Lucinda A. Low - Ari D. MacKinnon - Walter Mañko - Diego H. Martínez - Juan P. Montiel - Klaus Moosmayer - Gustavo L. Morales Oliver - Leah Moushey - Glenn Newman - Adán Nieto Martín - Patricia Nieto Martín - Alfredo Pagano - Martín Paolantonio - Fernando Picatoste - Jessica Piquet Megaw - Patrick Rappo - Juan P. Rodríguez Cárdenas - Thomas Rotsch - Raúl R. Saccani - Diego Sáenz Briones - Federico Serra - Pedro H. Serrano Espelta - Kyam Shell-Schnitzer - Tomohiko Shimizu - Diego Sierra - Enrique M. Stile - Gonzalo Vila - Corinna von Reutern-Kulenkamp

Autores

THOMSON REUTERS
LA LEY

Índice general

	Pág.
Prólogo de los directores de la obra	XXXI
Acerca de los directores y los coautores	XXXIII

A - CONCEPTOS FUNDAMENTALES DE COMPLIANCE, ÉTICA Y CORRUPCIÓN

CAPÍTULO 1

Definiendo *Compliance* y los Programas de Integridad

Por Raúl R. Saccani y Gustavo L. Morales Oliver

1.1. Introducción	3
1.1.1. Definiendo el fenómeno.....	6
1.1.2. Relación entre la ética y el cumplimiento empresarial.....	9
1.1.3. Elementos esenciales de un sistema de gestión de <i>Compliance</i>	11
1.2. Importancia de la cultura de ética y cumplimiento.....	15
1.3. Gobierno y liderazgo	21
1.3.1. <i>Tone at the top</i> : el primer ingrediente del Programa de Integridad.....	24
1.3.2. La importancia del “tono en el medio”	26
1.4. Evaluación de riesgos de cumplimiento.....	28
1.4.1. Marco y metodología para la evaluación de riesgos	31
1.4.2. Factores de riesgo.....	33
1.4.3. Matriz de riesgos y controles.....	43
1.4.4. ¿Qué hace que una evaluación de riesgo de cumplimiento sea de clase mundial?.....	45
1.5. Políticas y procedimientos.....	47
1.5.1. ¿Qué es un Código de Conducta?	49
1.5.2. ¿Cómo escribir un Código de Conducta?	50

	Pág.
1.5.3. ¿Cómo dar a conocer el Código de Conducta?	51
1.5.4. ¿Qué debería incluir un Código de Conducta?.....	52
1.6. Sobre la función de cumplimiento.....	55
1.7. Capacitación y comunicación	59
1.7.1. Oportunidad para brindar capacitaciones	60
1.7.2. Contenido de los entrenamientos	60
1.7.3. Evaluación y cumplimiento del programa de capacitación	64
1.8. Denuncias	65
1.8.1. Beneficios de los mecanismos de denuncia	67
1.8.2. Elementos del canal de denuncias internas	68
1.8.3. Consideraciones prácticas	72
1.8.4. Protección de denunciantes.....	74
1.8.5. Resumen de los ingredientes esenciales de un sistema eficaz de denuncia de irregularidades	77
1.9. Gestión de casos e investigaciones	78
1.9.1. Introducción.....	78
1.9.2. Investigaciones internas: hacia la privatización de la tarea investigativa	81
1.9.3. ¿Y ahora qué hacemos?	83
1.9.4. Planificación de la investigación interna	85
1.9.5. Obtener información relevante: ¿Qué, cuándo, quién, dónde, por qué y cómo?	86
1.9.6. El informe de investigación y medidas de remediación	88
1.10. Pruebas y monitoreo	89
1.10.1. Características de los programas de pruebas o auditorías	93
1.10.2. Características de los programas de monitoreo	95
1.10.3. Poniendo el programa a prueba	96
1.11. Cumplimiento de terceros	98
1.11.1. ¿Por qué los terceros representan un riesgo?	98
1.11.2. Alcance de terceros	102
1.11.3. Evaluación de riesgos de terceros	105
1.11.4. Alcance de la debida diligencia para cada tercero (o grupo de terceros similares) basado en riesgos	108
1.11.5. ¿Qué información deben obtener en el proceso de <i>Due Diligence</i> ?	126

	Pág.
1.11.6. Verificación y validación de datos	128
1.11.7. Evaluación de los resultados, incluida la identificación de alertas.....	128
1.11.8. Proceso de aprobación y mitigación del riesgo	129
1.12. Mejora continua	133
1.12.1. Fuentes de las oportunidades de mejora	135
1.12.2. Guía práctica de autodiagnóstico y <i>reporting</i> elaborada por <i>Transparency International España</i>	138
1.13. Conclusión	138
1.14. Anexo sobre la autoevaluación del programa de integridad	139
1.14.1. Niveles de medición para el autodiagnóstico	140
1.14.2. Autodiagnóstico del cumplimiento normativo.....	142
CAPÍTULO 2	
Ética y liderazgo	
<i>Por Keith T. Darcy</i>	
2.1. El mundo en el que vivimos	149
2.1.1. Tecnología.....	150
2.1.2. El medioambiente.....	152
2.2. El liderazgo hoy	157
2.3. ¿Qué es el liderazgo?	159
2.4. ¿Cómo podemos desarrollar a los líderes para el panorama desafiante de estos tiempos?.....	161
2.5. Referencias	163
CAPÍTULO 3	
Impacto de la corrupción	
<i>Por Delia M. Ferreira Rubio</i>	
3.1. La corrupción.....	165
3.2. Las ventanas de oportunidad: El caso de la Argentina.....	173
3.3. El sector privado	180
3.4. Los costos de la corrupción	183
3.5. La corrupción: problema de todos.....	192

	Pág.
CAPÍTULO 4	
El rol del <i>Compliance officer</i>	
<i>Por Matthias Kleinhempel</i>	
4.1. Introducción	197
4.2. Rol del <i>Compliance officer</i> (CO)	199
4.3. Definiendo el Rol del <i>Compliance officer</i> en general.....	203
4.4. <i>Compliance officer</i> en mercados emergentes.....	205
CAPÍTULO 5	
La formación en <i>Compliance</i> en organizaciones privadas	
<i>Por Nuria E. González</i>	
5.1. Introducción	215
5.2. La formación en <i>Compliance</i>	216
5.3. La formación como un elemento esencial de los Programas de <i>Compliance</i>	216
5.4. Fundamentos de la formación en <i>Compliance</i>	218
5.4.1. La formación en <i>Compliance</i> con fundamentos de <i>hard law</i> ..	220
5.4.2. La formación en <i>Compliance</i> según lineamientos de <i>soft law</i> ..	222
5.5. Funciones de la formación en <i>Compliance</i>	226
5.6. Diseño e implementación de la formación en <i>Compliance</i>	227
5.6.1. Plan de contenidos y <i>risk assessments</i>	227
5.6.2. Entrenamiento sobre normas, valores y esquemas mixtos	228
5.6.3. Abordaje práctico: historias del mundo real.....	229
5.6.4. Audiencias	230
5.6.4.1. Entrenamientos personalizados al usuario. <i>Customization</i>	231
5.6.4.2. El lenguaje en los entrenamientos de <i>Compliance</i>	231
5.6.4.3. Estilos de aprendizaje.....	232
5.6.4.4. Grupos generacionales: los <i>Millennials</i>	232
5.6.4.5. Aspectos culturales.....	233
5.6.5. Carácter optativo u obligatorio de los entrenamientos.....	233
5.6.6. El factor tiempo	233
5.6.6.1. Frecuencia.....	233
5.6.6.2. Duración.....	234

	Pág.
5.6.6.3. Oportunidad	234
5.6.6.4. Plazos: <i>Time is of the essence</i>	235
5.6.7. Evaluación	235
5.6.8. Metodología: Instructores, <i>e-Learnings</i> y entrenamientos mixtos.	235
5.6.8.1. Entrenamientos con instructores	235
5.6.8.2. <i>E-Learnings</i>	236
5.6.8.3. Formación mixta (<i>Blended Learning</i>)	237
5.6.9. Comunicación y <i>branding</i> en entrenamientos.....	237
5.6.10. Responsables en materia de entrenamientos	238
5.6.11. Recursos para llevar adelante los entrenamientos	238
5.6.12. <i>Feedback</i> , aprobación y apoyo gerencial	238
5.6.13. Registros de entrenamientos	239
5.6.14. Seguimiento de entrenamientos (<i>tracking</i>).....	240
5.6.15. Evaluación de efectividad de planes de entrenamiento.....	240
5.7. Problemáticas en el diseño e implementación de entrenamientos en <i>Compliance</i>	241
5.7.1. Limitación de recursos	241
5.7.2. Falta de motivación.....	242
5.7.3. Liderazgo mejorable	242
5.8. Algunas ideas y propuestas para mejorar entrenamientos en <i>Compliance</i>	243
5.8.1. <i>Gamification</i> o ludificación.....	243
5.8.2. Uso de incentivos y <i>nudges</i>	244
5.9. Reflexiones finales.....	246
CAPÍTULO 6	
Acciones colectivas contra la corrupción	
<i>Por Matthias Kleinhempel y Gabriel Cecchini</i>	
6.1. Introducción	247
6.2. Tipologías de acciones colectivas	254
6.2.1. Declaraciones anticorrupción	256
6.2.2. Iniciativas basadas en principios.....	257
6.2.3. Coaliciones de empresas certificantes	258
6.2.4. Pactos de integridad.....	259
6.2.5. Otras clasificaciones de iniciativas de acción colectiva	260
6.2.6. Iniciativas entre ONGs y organizaciones multilaterales	262

	Pág.
6.3. Recomendaciones prácticas para llevar adelante una acción colectiva ..	263
6.3.1. Reuniones	265
6.3.2. Actividades de entrenamiento	267
6.3.3. Monitoreo	268
6.3.4. Actividades adicionales	268
6.4. El futuro de las acciones colectivas	269

CAPÍTULO 7

Conceptos fundamentales de *Compliance* según la experiencia de empresas en la Argentina y en México

Por Matthias Kleinhempel y Gabriel Cecchini

7.1. Introducción	273
7.2. La importancia de <i>Compliance</i> para competir.....	277
7.3. <i>Compliance</i> y Gobierno Corporativo	278
7.3.1. La importancia del Gobierno Corporativo.....	278
7.3.2. La responsabilidad de los directores por <i>Compliance</i>	280
7.3.3. Programas de <i>Compliance</i> /Ética.....	287
7.4. Los pilares de los programas de <i>Compliance</i>	293
7.4.1. Código de Conducta	293
7.4.2. <i>Compliance officer</i>	293
7.4.3. Líneas de denuncia	301
7.4.4. Entrenamiento en <i>Compliance</i>	309
7.4.5. <i>Compliance</i> y terceras partes.....	314
7.5. Conclusiones	319

CAPÍTULO 8

Conceptos fundamentales de *Compliance* aplicados a una industria específica: El caso de la industria petrolera

Por Federico Serra

8.1. Introducción. Características generales de la industria de <i>Oil & Gas</i> . Principales actores	323
8.2. Riesgo macro de la industria de <i>Oil & Gas</i>	328
8.3. Recursos humanos	329
8.3.1. Cantidad de personal y diferentes disciplinas.....	329

	Pág.
8.3.2. Diferentes culturas	329
8.3.3. La importancia de la cultura	330
8.3.4. Capacitación <i>vs.</i> educación	332
8.3.5. Programas de entrenamiento en <i>Compliance</i>	333
8.3.6. El <i>Compliance officer</i>	337
8.4. Interacción con entes estatales	337
8.5. Donaciones y contribuciones sociales	341
8.6. Reflexiones finales.....	343

B - COMPLIANCE Y EL SECTOR PÚBLICO

CAPÍTULO 9

De la ética pública al *Public Compliance*: sobre la prevención de la corrupción en las administraciones públicas

Por Adán Nieto Martín

9.1. Asimetrías en la prevención de la corrupción	347
9.2. Ética pública y cumplimiento normativo	351
9.3. La <i>legge anticorruzione</i> 190/2012 y las agencias anticorrupción.....	366
9.4. Algunas conclusiones sobre los programas de cumplimiento en las administraciones públicas.....	370
9.5. "Palos y zanahorias" en la <i>Public Compliance</i>	372
9.6. Bibliografía.....	375

CAPÍTULO 10

Compliance y el sector público: el caso de la Argentina

Por Diego H. Martínez

10.1. Introducción	381
10.2. Delimitación conceptual	383
10.3. No tan distintos	386
10.4. El aporte del <i>Compliance</i> según el abordaje que se adopte frente a la corrupción	388
10.5. El posible aporte del <i>Compliance</i> a la anticorrupción estatal	394

	Pág.
10.5.1. El impacto del análisis de riesgos en el diseño de los sistemas de prevención y control.....	395
10.5.2. Importancia de la planificación de las políticas de integridad..	396
10.5.3. La importancia de la solución a medida y el impacto diferenciado en cada organización estatal.....	398
10.5.4. Importancia de la independencia, jerarquía y recursos del responsable interno	400
10.5.5. Otros posibles aportes y horizonte de complementación.....	402
10.6. Principales diferencias	403
10.6.1. Las políticas antifraude integrarán el <i>Compliance program</i> estatal como políticas anticorrupción.....	403
10.6.2. La obligación de denunciar modela y limita aspectos decisivos del <i>Compliance program</i> estatal.....	404
10.6.3. El derecho a acceder a la información pública impacta sobre las políticas de transparencia activa.....	407
10.6.4. La transparencia como regla activa afecta la gestión de la información confidencial	410
10.6.5. La inserción institucional del <i>Compliance officer</i> en los organismos públicos	414
10.7. <i>Compliance</i> en el sector público argentino	416
10.7.1. Algunas buenas prácticas de <i>Compliance</i> en la Administración Central y Descentralizada	416
10.7.2. <i>Compliance</i> en las empresas de propiedad estatal (EPEs).....	420
10.8. El interés de la comunidad profesional del <i>Compliance</i> en la anticorrupción estatal	425
10.9. Conclusiones	426

C - ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS DE COMPLIANCE

CAPÍTULO 11

El proceso de evaluación de riesgos de *Compliance*

Por Alfredo Pagano

11.1. Introducción.....	431
11.2. La función de cumplimiento normativo o <i>Compliance</i>	432
11.3. El proceso de evaluación de riesgos	434
11.3.1. Identificar los riesgos.....	435
11.3.2. Desarrollar criterios de evaluación	435

	Pág.
11.3.3. Evaluar los riesgos.....	436
11.3.4. Evaluar las interacciones de riesgo.....	436
11.3.5. Dar prioridad a los riesgos según la exposición	436
11.3.6. Responder a los riesgos	437
11.4. Desarrollar criterios de evaluación.....	437
11.5. Desarrollo de las escalas de evaluación	438
11.6. Impacto	439
11.7. Probabilidad	440
11.8. Vulnerabilidad.....	441
11.9. Velocidad de aparición	443
11.10. Riesgo inherente y residual.....	443
11.11. Evaluar riesgos	444
11.11.1. Análisis de los datos.....	446
11.11.2. Entrevistas y talleres	446
11.11.3. Encuestas.....	447
11.11.4. Análisis de escenarios	448
11.12. Evaluar interacciones de riesgo.....	448
11.13. Priorizar los riesgos	449
11.13.1. Mapa de jerarquías	450
11.13.2. Mapas de riesgo (mapas de calor).....	451
11.14. Puesta en práctica.....	452
11.15. Aplicar un modelo inteligente frente a los riesgos de cumplimiento..	452
11.15.1. Un activo para la organización	453
11.16. Fuentes consultadas.....	455

CAPÍTULO 12

Enfoque basado en riesgos para *Compliance* antilavado

Por Zenón A. Biagosch

12.1. Antecedentes	458
12.2. Aspectos a considerar para una efectiva aplicación del RBA	460
12.3. Herramientas de administración de riesgo.....	461
12.3.1. Autoevaluación de riesgo / Matriz de riesgo entidad	461
12.3.2. Matriz riesgo cliente	462
12.3.3. Debida diligencia de los clientes en función al riesgo	465

12.3.4. Política "Conozca a su empleado"	Pág. 467
12.4. El caso de la Argentina: Visión de la Unidad de Información Financiera (UIF) sobre el EBR.....	467

CAPÍTULO 13

Cyber riesgos y Compliance: introducción y tendencias

Por Andrés Gil

13.1. Introducción al contexto y problemática de <i>Cyber</i> riesgos y principales tendencias.....	473
13.2. Contexto regulatorio y mejores prácticas	477
13.3. Familia de normas ISO	477
13.3.1. ¿Qué es un sistema de gestión?	478
13.3.2. Niveles de aplicación	479
13.3.3. El paradigma Planear - Hacer - Evaluar - Actuar (PDCA, por las siglas en inglés <i>Plan-Do-Check-Act</i>)	479
13.4. ISO 27001:2013 Técnicas de seguridad de TI - Sistemas de administración de seguridad - Requerimientos.....	481
13.4.1. Beneficios de implementar ISO 27001	483
13.5. ISO 27002:2013 Técnicas de seguridad de TI - Código de prácticas para la administración de seguridad de la información	484
13.6. ISO 22301 - Seguridad social - Sistema de gestión de continuidad de negocio - Requerimientos	487
13.6.1. Componentes claves del SGCN	489
13.7. <i>Payment Card Industry</i> (PCI) - <i>Data Security Standard</i> (DSS)	491
13.8. COBIT® 5.....	495
13.9. Regulaciones en la industria financiera	499
13.10. Protección de datos personales.....	500
13.11. Estructura y funciones de un área de seguridad de la información .	504
13.12. Procesos de seguridad de la información.....	510
13.12.1. Testeo de seguridad.....	512
13.12.2. Diez tecnologías de seguridad que no deben faltar.....	514
13.13. Tratamiento de los <i>Cyber</i> riesgos	515
13.13.1. Ser <i>secure</i>	517
13.13.2. Ser <i>vigilant</i>	518
13.13.3. Ser <i>resilient</i>	519

13.13.4. No funcionaría sin gerenciamiento.....	Pág. 520
13.13.5. Mostrar con el ejemplo	522

CAPÍTULO 14

Administración de riesgos de *Compliance* en la cadena de valor: hacia un modelo de debida diligencia estratégico

Por Guillermo Jorge

14.1. Introducción	525
14.2. La responsabilidad de las empresas por la conducta de terceros	527
14.2.1. Antecedentes.....	527
14.2.2. La ignorancia deliberada dejó de ser una defensa	529
14.2.3. Más allá del "intermediario tradicional"	530
14.3. La aplicación del estándar en las legislaciones domésticas	533
14.3.1. Argentina	533
14.3.2. Estados Unidos	535
14.3.3. Reino Unido	538
14.3.4. Alemania.....	540
14.3.5. Suiza	541
14.3.6. Brasil	544
14.4. Las soluciones disponibles en el mercado de <i>Compliance</i>	549
14.4.1. ¿Quiénes son mis socios comerciales y quiénes deberían ser?	550
14.4.2. ¿Qué significa un "enfoque basado en el riesgo" en el contexto de los socios comerciales?	551
14.5. Hacia una debida diligencia estratégica en mercados emergentes ..	554

CAPÍTULO 15

Internet, redes sociales y *Open Source Intelligence* (OSINT) en análisis de riesgos, debida diligencia e investigaciones

Por Gonzalo Vila

15.1. Introducción.....	557
15.2. Motores de búsqueda	560
15.2.1. <i>Google</i>	562
15.2.2. <i>Query modifier</i> (modificadores u operadores de búsquedas).	566
15.2.3. Noticias y archivo de noticias	575

	Pág.
15.2.4. Más operadores de búsqueda.....	583
15.3. Registros mercantiles, información corporativa, <i>websites</i> , <i>et al.</i>	585
15.4. Prueba de la existencia en Internet.....	589
15.4.1. Dispositivos y servicios de red	592
15.4.2. Proveedores de servicios de Internet	593
15.4.3. Seguir una dirección de IP o nombre de dominio	594
15.4.4. <i>Domain name</i> o nombre de dominio.....	595
15.4.5. Correo electrónico	599
15.4.6. Detrás del proxy	610
15.4.7. <i>Wayback Machine</i>	614
15.5. Inteligencia de redes sociales.....	616
15.5.1. <i>LinkedIn</i>	619
15.5.2. <i>Twitter</i>	623
15.5.3. <i>Facebook</i>	629
15.6. Imágenes.....	630
15.6.1. Búsqueda inversa.....	630
15.6.2. Imágenes de <i>Google</i>	632
15.6.3. Imágenes en redes sociales.....	635
15.7. Conclusión.....	640

CAPÍTULO 16

Riesgos laborales sobre discriminación, *mobbing*, *burnout* y acoso sexual en la Argentina

Por Enrique M. Stile y Walter Mañko

16.1. Introducción	643
16.2. La discriminación	644
16.3. Causas de la discriminación laboral.....	649
16.4. Las distintas etapas de la discriminación.....	650
16.4.1. En la etapa previa a la contratación. Selección de personal. Etapa precontractual	650
16.4.2. Formalizado el contrato	652
16.4.3. Discriminación durante el contrato de trabajo	652
16.4.4. La discriminación al extinguir el vínculo.....	653
16.5. Discriminación negativa y discriminación positiva	654
16.6. La igualdad laboral.....	655

	Pág.
16.7. La discriminación salarial	656
16.8. La jurisprudencia sobre discriminación. La inversión de la carga de la prueba y la reinstalación del trabajador despedido	657
16.9. Acoso psicológico: el <i>mobbing</i>	660
16.10. El <i>burnout</i>	666
16.11. Acoso sexual	668
16.11.1. El acoso sexual en el mundo.....	674
16.11.2. Consecuencias frecuentes del acoso.....	675
16.12. Conclusión	675

CAPÍTULO 17

Riesgos tributarios destacados: FATCA, GATCA y transparencia fiscal

Por Fernando Di Pasquale

17.1. La crisis internacional causal de la transparencia fiscal	679
17.1.1. Respuesta de las organizaciones internacionales	684
17.2. Fin de la era del secreto bancario	685
17.2.1. El Índice del Secreto Financiero 2015	687
17.2.2. Listas negras de paraísos fiscales.....	689
17.2.3. La importancia de la identificación del beneficiario final	689
17.3. Lanzamiento del Foro Global (<i>Global Forum</i>) y el inicio del proceso <i>peer review</i>	691
17.3.1. Foro global.....	691
17.3.2. Proceso <i>Peer Review</i>	693
17.3.3. Logros y desafíos globales	695
17.3.4. Próximos pasos	695
17.4. Ley de cumplimiento impositivo de cuenta extranjera de EE.UU. (FATCA)	696
17.5. Estadísticas FATCA.....	703
17.6. FATCA - Principales desafíos.....	704
17.7. La evasión impositiva como delito precedente - nuevas 40 recomendaciones del Grupo de Acción Financiera (GAFI).....	705
17.8. Nuevo estándar sobre intercambio automático de información - GATCA.....	706
17.8.1. <i>Directive on Administrative Cooperation 2 (DAC2)</i>	709

	Pág.
17.8.2. Resultados de la implementación del CRS	710
17.8.3. FATCA vs. GATCA	710
17.8.4. <i>Country by Country Reports</i>	711
17.9. Evolución de la era de la transparencia fiscal - hoja de ruta resumen.	712
17.10. Impacto de las políticas tributarias internacionales en la Argentina ...	713
17.10.1. Acuerdo para el Intercambio de Información en materia fiscal entre la Argentina y los Estados Unidos	715
17.11. Algunas reflexiones - Hacia una exteriorización voluntaria de activos global	716
17.11.1. Ley 27.260: Régimen de Sinceramiento Fiscal	717
17.11.2. <i>Voluntary Tax Compliance Programmes</i>	718

CAPÍTULO 18

Programas de *Compliance* en materia de defensa de la competencia

Por Miguel del Pino y Santiago del Río

18.1. Introducción	721
18.2. Experiencia internacional	723
18.3. Diseño de un programa de <i>Compliance</i>	729
18.3.1. Análisis de los mercados involucrados	729
18.3.2. Determinación de los destinatarios	731
18.3.3. Elementos de difusión del programa	731
18.3.4. Métodos de monitoreo	733
18.3.5. Procesos de investigación	737
18.3.6. Sanciones.....	741
18.4. Prácticas unilaterales	743
18.4.1. Introducción.....	743
18.4.2. Principales conductas unilaterales	744
18.5. Prácticas colusorias.....	749
18.5.1. Introducción.....	749
18.5.2. Principales conductas colusorias	751
18.5.3. Interacción con competidores en cámaras empresariales.....	753
18.5.4. Programas de clemencia	756
18.6. Elementos de prueba utilizados y recomendaciones de comunicación.	758
18.7. Protocolo ante investigaciones de la autoridad.....	761

D - INVESTIGACIONES DE COMPLIANCE

CAPÍTULO 19

Investigaciones internas de *Compliance*: desafíos y beneficios

Por Raúl R. Saccani

19.1. Introducción	765
19.2. Algunos beneficios y riesgos de las investigaciones internas	768
19.3. Eventos que desencadenan una investigación interna.....	773
19.4. Cuestiones clave a tener en cuenta desde el principio	777
18.4.1. Conformación del equipo	781
19.4.2. Papel de los abogados y asesores externos	784
19.4.3. Desarrollo de un proceso estructurado y de colaboración	787
19.4.4. El manejo de las comunicaciones externas e internas	791
19.5. Los límites de la actividad investigativa	793
19.5.1. Derechos de los empleados bajo escrutinio	793
19.5.2. Cuatro factores clave: independencia, imparcialidad, trato justo y confidencialidad	796
19.6. Pasos de una investigación interna: 1- Definir el alcance y plan de investigación.....	798
19.6.1. Determinación de los procedimientos de investigación.....	805
19.7. Pasos de una investigación interna: 2- Recolectar datos	807
19.7.1. Elementos a tener en cuenta para la obtención de evidencia.	808
19.7.2. Requisitos de la cadena de custodia.....	812
19.7.3. La obtención de documentos impresos.....	813
19.7.4. Introducción conceptual sobre la preservación de información electrónica.....	814
19.7.5. El aviso de retención de evidencia en el marco de la investigación interna	817
19.7.6. El procedimiento de <i>eDiscovery</i> como protocolo para el manejo de la evidencia electrónica.....	818
19.7.7. Identificación de la evidencia electrónica	823
19.7.8. Preservación y adquisición de la evidencia electrónica	826
19.8. Pasos de una investigación interna: 3- Ejecutar <i>Data Analytics</i>	831
19.8.1. Introducción.....	831
19.8.2. Ventajas del Análisis de Datos	836
19.8.3. Rutinas de Análisis de Datos enfocadas en sobornos y corrupción	838

	Pág.
19.8.4. Ejemplos de cruces masivos de datos para algunos riesgos de <i>Compliance</i>	840
19.9. Pasos de una investigación interna: 4- Realizar <i>Background Checks</i>	841
19.9.1. Introducción.....	841
19.9.2. Clasificación de las fuentes de información.....	842
19.9.3. Información disponible en redes sociales.....	843
19.10. La protección de datos y la privacidad como límite a la actividad de control del empleador.....	844
19.10.1. Desafíos de la transferencia transfronteriza de datos en las investigaciones <i>cross-border</i>	844
19.10.2. El derecho a la intimidad del trabajador versus el derecho al control del empleador.....	849
19.10.3. El estado de la cuestión en la doctrina y jurisprudencia europea: el caso <i>Bărbulescu</i>	851
19.10.4. Algunas conclusiones preliminares para aplicar en las investigaciones internas locales.....	858
19.11. Pasos de una investigación interna: 4- Revisar documentos.....	860
19.11.1. Introducción: las actividades clave de la etapa de análisis e interpretación de la evidencia.....	860
19.11.2. Revisión de la evidencia electrónica.....	861
19.11.2.1. Desarrollo del plan estratégico de revisión.....	861
19.11.2.2. El montaje del ambiente de revisión.....	864
19.11.2.3. El entrenamiento de los revisores.....	864
19.11.2.4. La selección de la plataforma y el diseño del <i>workflow</i>	865
19.11.2.5. La ejecución de la revisión.....	867
19.11.3. Beneficios de las herramientas de visualización de datos.....	869
19.11.4. Aplicación del análisis financiero y no financiero en las investigaciones internas.....	871
19.11.5. El “esfuerzo de los intervinientes en la comisión del delito” y su carga probatoria.....	873
19.11.6. Métodos para la prueba de pagos irregulares en casos de corrupción.....	876
19.11.6.1. La prueba de pagos irregulares incluidos en los libros contables.....	881
19.11.6.2. La prueba de pagos irregulares no incluidos en los libros contables.....	886
19.11.7. Uso de los estados financieros para contabilizar, ocultar o disimular el cohecho.....	890
19.12. Pasos de una investigación interna: 5- Tomar entrevistas.....	894
19.12.1. Introducción al arte de la entrevista de investigación.....	894

	Pág.
19.12.2. Formato de la entrevista forense.....	895
19.12.3. Oportunidad y alcance.....	897
19.12.4. Características de un buen entrevistador.....	899
19.12.5. Derechos de los empleados en el marco de la entrevista.....	901
19.12.6. La planificación de la entrevista.....	905
19.12.6.1. Preparación del material.....	906
19.12.6.2. Preparación del lugar.....	907
19.12.6.3. La presencia de terceros.....	908
19.12.6.4. Selección de preguntas a formular.....	909
19.12.7. La ejecución de la entrevista exploratoria.....	916
19.12.7.1. Prólogo.....	916
19.12.7.2. Evaluación de la reacción inicial.....	920
19.12.7.3. Técnica de escucha activa para desarmar al hostil.....	921
19.12.7.4. Desarrollo del cuestionario.....	922
19.12.7.5. Cierre de la entrevista.....	924
19.12.8. El uso de intérpretes y traductores.....	925
19.12.9. La entrevista del sospechoso y la eventual confesión.....	925
19.12.10. La toma de notas en el curso de la entrevista.....	928
19.12.10.1. La documentación de los resultados de la entrevista.....	928
19.12.10.2. El uso de dispositivos de grabación y su validez.....	929
19.12.10.3. Procedimientos para la toma de declaraciones escritas.....	930
19.12.10.4. Contenido de los “memorandos de entrevista”.....	931
19.12.11. Repasando algunas buenas prácticas en las entrevistas y toma de notas.....	933
19.13. Pasos de una investigación interna: 6- Preparar el informe.....	934
19.13.1. Introducción.....	934
19.13.2. Selección de la información a incluir.....	936
19.13.3. Organización de la información.....	938
19.13.4. Preparación del esqueleto del informe.....	939
19.13.5. Sobre la relevancia del resumen ejecutivo.....	941
19.14. Cierre de la investigación, sanciones, remediación y cooperación con las autoridades.....	942
19.14.1. Tratamiento de las infracciones.....	944
19.14.2. Acciones de remediación.....	947
19.14.3. Cooperación con las autoridades.....	947
19.15. Conclusión.....	949

	Pág.
CAPÍTULO 20	
Ciertos aspectos normativos de las investigaciones internas de Compliance en la Argentina	
<i>Por Diego Sáenz Briones</i>	
20.1. La cultura y el clima de la ética e integridad	951
20.2. El Código de Ética, el derecho de trabajo y el efectivo daño a la empresa	957
20.3. La línea ética o canal interno de denuncia	961
20.4. La investigación dentro de la empresa	966
20.4.1. Inicio de las investigaciones internas "voluntarias"	968
20.4.2. Manejo de la investigación	969
20.4.3. El manejo de documentos privilegiados y la confidencialidad ..	969
20.4.4. Entrevistas de investigación y toma de notas	977
20.4.5. La prueba electrónica y la protección de la intimidad	987
20.4.6. Investigaciones llevadas a cabo por reguladores o empresas...	1002
20.4.7. La finalización de las investigaciones internas	1008
20.5. A modo de conclusión	1010

CAPÍTULO 21

Desafíos en investigaciones internacionales en Latinoamérica: la perspectiva regulatoria de Estados Unidos

Por Ari D. MacKinnon, Jonathan S. Kolodner y Kimberly J. Brunelle

21.1. Introducción	1013
21.2. Aspectos clave de las investigaciones transfronterizas por parte de las autoridades estadounidenses y consideraciones prácticas para las compañías latinoamericanas	1017
21.2.1. Jurisdicción expansiva de los Estados Unidos	1017
21.2.2. Medios para obtener información	1020
21.2.3. Premios por la completa cooperación	1022
21.2.3.1. Alcance de la revisión interna o investigación	1023
21.2.3.2. Información sobre infracciones individuales	1025
21.2.3.3. Preservación y reducción de los documentos	1027
21.2.3.4. Recolección y producción de documentos	1028
21.2.4. Respondiendo a las solicitudes regulatorias estadounidenses sobre información protegida	1031

	Pág.
21.2.5. Riesgos altos	1035
21.2.5.1. Responsabilidad corporativa e individual	1035
21.2.5.2. Resoluciones	1037
21.2.5.3. Severidad de las sanciones	1039
21.2.5.4. Consecuencias colaterales	1040
21.2.6. Colaboración y competencia entre autoridades estadounidenses y no estadounidenses	1041
21.3. Conclusión	1045

CAPÍTULO 22

Los whistleblowers en investigaciones internacionales: la regulación estadounidense

Por Matteson Ellis y Leah Moushey

22.1. Introducción	1047
22.2. Leyes para el whistleblower en los Estados Unidos	1049
22.2.1. La historia de las protecciones para los whistleblowers	1049
22.2.2. La ley Sarbanes-Oxley de 2002	1050
22.2.3. La ley Dodd-Frank de 2010	1051
22.2.4. Las disposiciones contra represalias de la Dodd-Frank	1051
22.2.5. Las disposiciones sobre recompensas bajo la Dodd-Frank	1053
22.3. Temas controvertidos bajo la Sarbanes-Oxley y la Dodd-Frank	1056
22.3.1. ¿Pueden los empleados de las empresas privadas que contratan con empresas que cotizan en bolsa recibir las protecciones contra represalias?	1057
22.3.2. ¿Deben los whistleblowers primero realizar sus reportes internamente en la empresa?	1058
22.3.3. ¿Deben los empleados reportar a la SEC para recibir la protección contra represalias de la Sarbanes-Oxley o la Dodd-Frank?	1059
22.3.4. ¿Pueden los whistleblowers no estadounidenses recibir recompensas bajo la Dodd-Frank?	1059
22.3.5. ¿Las disposiciones contra represalias de la Sarbanes-Oxley o de la Dodd-Frank aplican a whistleblowers no estadounidenses que residen fuera de los Estados Unidos?	1060
22.4. Diseñando un mecanismo interno efectivo de denuncias	1061
22.4.1. Establecer la credibilidad	1062
22.4.2. Asegurar la accesibilidad	1063
22.4.3. Proteger la confidencialidad y el anonimato	1064

	Pág.
22.4.4. Publicitar ampliamente.....	1064
22.5. Conclusión.....	1065
CAPÍTULO 23	
La metodología del periodismo de investigación	
<i>Por Hugo Alconada Mon</i>	
23.1. Introducción.....	1067
23.2. Lázaro Báez.....	1069
23.2.1. Los hallazgos.....	1069
23.2.2. Sobre la investigación.....	1074
23.2.3. Primeras repercusiones.....	1075
23.2.4. Impacto político, judicial y social.....	1077
23.3. Ricardo Jaime.....	1078
23.3.1. Los hallazgos.....	1078
23.3.2. Sobre la investigación.....	1080
23.3.3. Impacto generado.....	1082
23.4. Lavado impune.....	1083
23.4.1. Los hallazgos.....	1083
23.4.2. Sobre la investigación.....	1085
23.4.3. Impacto generado.....	1087
23.5. Metodología general de investigación periodística.....	1088
23.6. Conclusión.....	1095
ÍNDICE DE CUADROS POR CAPÍTULO.....	1097

ANEXOS DISPONIBLES EN PROVIEW

La versión electrónica de esta obra incluye una importante cantidad de material adicional que se describe a continuación:

- A) Contenidos adicionales del capítulo “15 – Internet, redes sociales y Open Source Intelligence (“OSINT”) en análisis de riesgos, debida diligencia e investigaciones”.
- B) Documentación correspondiente al tratamiento legislativo que motivó la aprobación de la ley 27.401 en Argentina, denominada “Ley de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas por Casos de Corrupción”.

	Pág.
1. Proyecto de ley presentado por el Poder Ejecutivo Nacional - 20/10/2016	
2. Cámara de Diputados - Reunión de Comisiones - Dictamen del 15/6/2017	
3.1. Cámara de Diputados - Sesión - Versión taquigráfica del 28/6/2017	
3.2. Cámara de Diputados - Sesión - Versión taquigráfica del 5/7/2017	
3.3. Proyecto de ley aprobado en la Cámara de Diputados - 5/7/2017	
4.1. Cámara de Senadores - Reunión de Comisión - Versión taquigráfica del 11/7/2017	
4.2. Cámara de Senadores - Reunión de Comisión - Versión taquigráfica del 1/8/2017	
4.3. Cámara de Senadores - Reunión de Comisión - Versión taquigráfica del 2/8/2017	
4.4. Cámara de Senadores - Reunión de Comisión - Versión taquigráfica del 8/8/2017	
4.5. Cámara de Senadores - Reunión de Comisión - Versión taquigráfica del 9/8/2017	
4.6. Cámara de Senadores - Reunión de Comisión - Versión taquigráfica del 15/8/2017	
4.7. Cámara de Senadores - Reunión de Comisión - Versión taquigráfica del 20/9/2017	
4.8. Cámara de Senadores - Reunión de Comisión - Dictamen del 20/9/2017	
5.1. Cámara de Senadores - Sesión - Versión taquigráfica del 27/9/2017	
5.2. Proyecto de ley aprobado en la Cámara de Senadores - 27/9/2017	
6. Cámara de Diputados - Reunión de Comisiones - Dictamen del 7/11/2017	
7.1. Cámara de Diputados - Sesión - Versión taquigráfica del 8/11/2017	
7.2. Ley 27.401 aprobada en la Cámara de Diputados - 8/11/2017	
8. Ley 27.401 publicada en el Boletín Oficial de la República Argentina - 1/12/2017	
C) Versiones originales en inglés de los siguientes capítulos:	
“2. Ética y liderazgo”;	
“21. Desafíos en investigaciones internacionales en Latinoamérica: La perspectiva regulatoria de Estados Unidos”;	
“22. Los <i>whistleblowers</i> en investigaciones internacionales: La regulación estadounidense”;	
“25. El día después: ¿Cómo fortalecer la cultura de <i>compliance</i> e integridad después de una sanción?”;	
“33. Brasil: Normativa de <i>compliance</i> destacada”;	
“34. Canadá: Normativa de <i>compliance</i> destacada”;	
“37. Japón: Normativa de <i>compliance</i> destacada”;	
“38. Estados Unidos: La Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (“FCPA”);	
“40. Reino Unido: La Ley Antisoborno (“ <i>UK Bribery Act</i> ”)”.	

RAÚL R. SACCANI GUSTAVO L. MORALES OLIVER

Directores

TRATADO DE COMPLIANCE

Tomo II

Hugo Alconada Mon - Helen Aldridge - Carlos Ayres - Emmy Babalola - Gustavo E. Balmaceda Hoyos - Natalia A. Baracaldo Lozano - Brígida Benítez - Mateo G. Bermejo - Zenón A. Biagosch - Kimberly J. Brunelle - Gina Campbell - Gabriel Cecchini - Keith T. Darcy - Luis E. Daza Giraldo - Miguel del Pino - Santiago del Río - Peter Dent - Fernando Di Pasquale - Carolina Echevarría - Matteson Ellis - Delia M. Ferreira Rubio - Vivian Fischer - Beatriz García-Moreno - Dorothea Garff - Andrés Gil - Nuria E. González - Jorge T. Huerta Díaz - Guillermo Jorge - Matthias Kleinhempel - Jonathan S. Kolodner - Daniel Kronen - Florian Lair - Lucinda A. Low - Ari D. MacKinnon - Walter Mañko - Diego H. Martínez - Juan P. Montiel - Klaus Moosmayer - Gustavo L. Morales Oliver - Leah Moushey - Glenn Newman - Adán Nieto Martín - Patricia Nieto Martín - Alfredo Pagano - Martín Paolantonio - Fernando Picatoste - Jessica Piquet Megaw - Patrick Rappo - Juan P. Rodríguez Cárdenas - Thomas Rotsch - Raúl R. Saccani - Diego Sáenz Briones - Federico Serra - Pedro H. Serrano Espelta - Kyam Shell-Schnitzer - Tomohiko Shimizu - Diego Sierra - Enrique M. Stile - Gonzalo Vila - Corinna von Reutern-Kulenkamp

Autores

Índice general

	Pág.
Acerca de los directores y los coautores	XXVII

E - CRISIS DE COMPLIANCE

CAPÍTULO 24

Manejo de crisis de *Compliance*

Por Fernando Picatoste y Patricia Nieto Martín

24.1. Definición de crisis y resiliencia	3
24.2. Tipologías de crisis, perspectivas y clasificaciones	7
24.3. La crisis en la era actual: el paso de la preocupación por la estética a la preocupación por la ética	13
24.4. Gestión integral de respuesta a la crisis: considerando todos los implicados y sus distintas fases	16
24.4.1. Prevención.....	18
24.4.2. Respuesta en tiempo real, gestión de la crisis y equipos de respuesta	26
24.4.3. Recuperación: la posibilidad de convertir la crisis en una ventaja y salir reforzados.....	32
24.5. La reputación.....	33
24.6. Ejemplos concretos de crisis y sus consecuencias	35
24.7. Bibliografía.....	44

CAPÍTULO 25

El día después: ¿Cómo fortalecer la cultura de *Compliance* e integridad después de una sanción?

Por Klaus Moosmayer, Daniel Kronen y Corinna von Reutern-Kulenkamp

25.1. Introducción	45
--------------------------	----

	Pág.
25.2. Un escándalo de sobornos digno de su nombre y su giro dramático	50
25.2.1. La detección de formas sistemáticas de corrupción dentro de la empresa	51
25.2.2. Investigaciones internas - Implacables.....	53
25.2.3. La cooperación con las autoridades y el logro de un acuerdo .	56
25.2.4. Consejo clave #1.....	58
25.3. La implementación no solo de un Sistema de <i>Compliance</i> , sino también de una cultura de <i>Compliance</i>	58
25.3.1. La detección efectiva y respuesta a las violaciones de <i>Compliance</i>	63
25.3.2. De la crisis al liderazgo: cómo Siemens se convirtió en un impulsor de la acción colectiva	65
25.3.3. Consejo clave #2.....	66
25.4. Hacia un mercado más justo	67
25.4.1. Tendencias hacia la aplicación global de las normas anticorrupción.....	68
25.4.2. Autodenuncia voluntaria	71
25.4.3. Consejo clave #3.....	72
25.5. Conclusión.....	72

F - COMPLIANCE: LA VISIÓN DE CÁMARAS DE COMERCIO Y BANCOS MULTILATERALES

CAPÍTULO 26

El rol de las Cámaras de Comercio: el caso de la Cámara alemana

Por Florian Lair, Dorothea Garff y Carolina Echevarría

26.1. Introducción.....	77
26.2. Característica y rol de las AHK	78
26.2.1. Perfil de sus socios y actividades típicas	79
26.2.2. Funcionamiento de las AHK en red	80
26.3. Inicio y desarrollo de actividades de <i>Compliance</i> en la AHK Argentina.	81
26.3.1. Centro de Competencia en <i>Compliance</i> (CCC).....	81
26.3.2. Interno: Código de Ética y procesos de control.....	81
26.3.3. Intercambio: Grupo de trabajo en <i>Compliance</i>	82

	Pág.
26.3.4. Información: Fomento de <i>Compliance</i> a través de eventos ...	83
26.3.5. Interacción: Plataforma de acciones colectivas	84
26.3.6. Capacitación: Seminarios	85
26.3.7. Asesoría: Mesa de soporte	85
26.3.8. Cooperación: el rol de los <i>partners</i>	86
26.4. Desarrollo de actividades de <i>Compliance</i> a nivel regional y mundial.	87
26.4.1. Tendencias en las redes.....	87
26.4.2. Caso de éxito: ¡De empresas, para empresas!.....	88
26.5. ¿Qué rol pueden tener las cámaras en el futuro?.....	96
26.6. Referencias.....	97

CAPÍTULO 27

Compliance e integridad en los Bancos Multilaterales de Desarrollo: El caso del BID

Por Jorge Tabaré Huerta Díaz

27.1. Introducción.....	99
27.2. El marco sistémico para la lucha contra la corrupción del Banco Interamericano de Desarrollo	102
27.3. La prevención de los riesgos de integridad en las operaciones del BID	105
27.4. El sistema de sanciones del Banco Interamericano de Desarrollo ...	107
27.5. Lucha armonizada contra la corrupción.....	108
27.6. La etapa de investigación	111
27.7. Cooperación con las autoridades nacionales	114
27.8. Posibilidad de una suspensión temporal	116
27.9. Los acuerdos de resolución negociada	117
27.10. Los procedimientos de sanciones	119
27.11. Tipos de sanciones imponibles	121
27.12. Tratamiento de grupos corporativos.....	122
27.13. El Acuerdo de Reconocimiento Mutuo del Cumplimiento de las Decisiones de Inhabilitación	124

G - COMPLIANCE DESDE LA DOGMÁTICA PENAL**CAPÍTULO 28****La responsabilidad penal de las personas jurídicas: Una visión desde el derecho comparado***Por Adán Nieto Martín y Beatriz García-Moreno*

28.1. Política criminal internacional y riesgos penales	129
28.2. Derecho de la UE y responsabilidad penal de las personas jurídicas .	131
28.3. Naturaleza jurídica de las sanciones	134
28.4. Entidades penalmente responsables.....	137
28.4.1. Estado y administraciones públicas.....	137
28.4.2. Personas jurídicas unipersonales y organizaciones sin personalidad jurídica	138
28.4.3. Grupos de sociedades	139
28.4.4. Transformaciones en la persona jurídica	141
28.5. Ámbito material	143
28.6. Acumulación de sanciones a personas físicas y jurídicas.....	145
28.7. Sistemas de imputación.....	147
28.8. Los programas de cumplimiento y la constatación de su eficacia....	151
28.9. Cooperación judicial, aplicación de la ley penal en el espacio, conflicto de jurisdicciones y <i>ne bis in idem</i>	156
28.9.1. Cooperación judicial	156
28.9.2. Aplicación de la ley penal en el espacio.....	159
28.9.3. <i>Ne bis in idem</i> y conflicto de jurisdicciones.....	160
28.10. La importancia de la colaboración en los sistemas de RPPJ	162
28.11. Bibliografía	164

CAPÍTULO 29**Compliance y derecho penal***Por Thomas Rotsch, traducido por Jaime Winter Etcheberry*

29.1. Introducción. Preguntas	167
29.2. La relación entre <i>Compliance</i> y derecho penal. Significado.....	169
29.2.1. <i>Compliance</i>	169
29.2.2. <i>Criminal Compliance</i> . Un intento de concreción	171

29.2.2.1. Finalidad	171
29.2.2.2. Objeto	176
29.2.2.3. Fuentes.....	178
29.2.2.4. Destinatarios.....	179
29.2.2.5. Medidas.....	180
29.2.3. La concreción del concepto de <i>Criminal Compliance</i>	182
29.3. Prólogo a una teoría del <i>Criminal Compliance</i> . Perspectivas	182
29.3.1. Derecho penal del riesgo	183
29.3.2. Divisionalización del derecho penal.....	184
29.3.3. De la heterorregulación a la autorregulación (regulada)	184
29.3.4. Globalización	185
29.3.5. Análisis económico costo-beneficio	186
29.4. Resultados.....	186

CAPÍTULO 30

¿Compliance officers "tras las rejas"?

Por Mateo G. Bermejo y Juan P. Montiel

30.1. Una introducción al debate.....	187
30.2. <i>Criminal Compliance</i> : utilidad, marco teórico y efectos jurídico-penales	191
30.2.1. La utilidad del <i>Criminal Compliance</i> en el control de los factores criminógenos presentes en la estructura empresarial ..	191
30.2.2. Marco teórico: heterorregulación, autorregulación y autorregulación regulada.....	195
30.2.3. <i>Criminal Compliance</i> y responsabilidad penal.....	201
30.3. Razones de la tendencia a la criminalización de la actividad del <i>Compliance Officer</i>	204
30.4. Alcance de la responsabilidad penal del <i>Compliance Officer</i>	206
30.4.1. Las normas de conducta de los Programas de Cumplimiento y los deberes del CO	206
30.4.2. Fuente de los deberes implicados en el rol de CO y títulos de imputación	210
30.5. Responsabilidad penal del CO en la Argentina	218
30.5.1. Cuestión previa: competencias generales del <i>Compliance Officer</i>	218
30.5.2. Responsabilidad penal del CO por hechos de terceros	222
30.5.3. Responsabilidad penal del CO por hechos propios.....	225

	Pág.
30.5.4. Breves reflexiones en torno a las transferencias de competencias en la relación entre el Órgano de Administración y el CO para la prevención del lavado de activos	227
30.6. Conclusiones	230
H - NORMATIVA DESTACADA DE COMPLIANCE EN ALGUNOS PAÍSES	
CAPÍTULO 31	
Compliance anticorrupción en Argentina	
<i>Por Gustavo L. Morales Oliver y Pedro H. Serrano Espelta</i>	
31.1. <i>Compliance</i> en las empresas	235
31.2. La corrupción en Argentina	238
31.2.1. Percepción de la corrupción en Argentina	238
31.2.2. Normas legales argentinas relacionadas a corrupción y <i>Compliance</i>	239
31.3. La ley 27.401.....	244
31.3.1. Antecedentes - Responsabilidad penal de las personas jurídicas.	244
31.3.2. Motivación	247
31.3.3. Trámite legislativo	248
31.3.4. Responsabilidad de las personas jurídicas bajo la ley 27.401 ..	249
31.3.5. Algunos elementos destacados de los delitos alcanzados por la ley 27.401	251
31.3.5.1. Cohecho y tráfico de influencias.....	251
31.3.5.2. Negociaciones incompatibles con el ejercicio de funciones públicas	256
31.3.5.3. Concusión.....	257
31.3.5.4. Enriquecimiento ilícito de funcionarios y empleados públicos.....	258
31.3.5.5. Balances e informes falsos agravados para ocultar cohecho y tráfico de influencias.....	260
31.3.5.6. Funcionario público.....	262
31.3.6. Penas.....	263
31.3.7. Mecanismos especiales	270
31.3.7.1. Exención de pena y responsabilidad administrativa...	270
31.3.7.2. Acuerdo de colaboración eficaz.....	271
31.3.8. Programas de integridad (programas de <i>Compliance</i>)	274

	Pág.
31.3.9. Extinción e independencia de la acción penal contra la persona jurídica.....	282
31.3.10. Modificaciones al Código Penal y al Código Procesal Penal de la Nación	283
31.3.11. Otros aspectos tratados por la ley 27.401	285
31.4. Otros incumplimientos y sanciones bajo normas argentinas	287
31.5. Normas extranjeras	295
31.6. Daño reputacional	297
31.7. Personas humanas	297
31.8. Proyectos de ley.....	300
CAPÍTULO 32	
Argentina: <i>Compliance</i> en el mercado de capitales	
<i>Por Martín Paolantonio</i>	
32.1. Introducción. Orígenes del <i>Compliance</i> en el mercado de capitales ..	305
32.2. <i>Compliance</i> en el mercado financiero y en el mercado de capitales: breve referencia a la regulación internacional.....	307
32.3. Alcance del <i>Compliance</i> en el mercado de capitales.....	313
32.3.1. <i>Compliance</i> y gobierno corporativo.....	315
32.4. <i>Compliance</i> y cumplimiento regulatorio en la Argentina en las NCNV.	315
32.4.1. Sujetos alcanzados por la obligación de incorporar la función de cumplimiento regulatorio en las NCNV	317
32.4.2. Regulación de la función de cumplimiento regulatorio en la Argentina: método de las NCNV	320
32.4.3. Vigencia de la función de cumplimiento regulatorio en las NCNV.....	321
32.4.4. Alcance de la función de cumplimiento regulatorio en las NCNV.....	322
32.4.4.1. La función de cumplimiento regulatorio y la prevención del lavado de activos y el financiamiento del terrorismo	324
32.4.5. El responsable de la función de cumplimiento regulatorio ...	325
32.5. Conveniencia de mejorar la regulación de la función de cumplimiento regulatorio en el marco de las NCNV.....	327
32.6. El cumplimiento regulatorio en la RG 715. Consideraciones generales.	330
32.6.1. La función de <i>Compliance</i> en el mercado de capitales en la RG 715.....	331

	Pág.
32.7. Ámbitos de responsabilidad del responsable de la función de cumplimiento regulatorio o el responsable de cumplimiento regulatorio y control interno	333
32.7.1. Responsabilidad administrativa (derecho administrativo sancionador)	333
32.7.2. Responsabilidad civil	335
32.7.3. Responsabilidad penal	335
32.8. Síntesis y conclusiones	337

CAPÍTULO 33

Brasil: Normativa de *Compliance* destacada

Por Carlos Ayres

33.1. Introducción	339
33.2. Contexto	340
33.2.1. Cómo Brasil está luchando contra la corrupción	340
33.2.2. Cómo lucha contra la corrupción la ciudad de São Paulo	341
33.3. Ley 12.846/2013	344
33.3.1. Características principales	344
33.3.2. Autoridades de aplicación	350
33.3.3. Decreto 8420/2015	352
33.3.4. Regulaciones adicionales sobre la ley 12.946/2013	360
33.3.5. Cómo se compara la ley 12.846/2013 con la FCPA	363
33.4. Consejos prácticos	367
33.4.1. Los programas de cumplimiento FCPA pueden requerir ajustes	367
33.4.2. Disposiciones contractuales para los terceros brasileños	368
33.4.3. Transacciones de fusiones y adquisiciones en Brasil	372
33.5. Conclusión	377

CAPÍTULO 34

Canadá: Normativa de *Compliance* destacada

Por Peter Dent, Gina Campbell, Emmy Babalola y Kyam Shell-Schnitzer

34.1. Introducción	379
34.2. Definiendo y categorizando la corrupción en Canadá	381
34.2.1. Corrupción bajo el Código Penal canadiense	382

	Pág.
34.2.2. Corrupción bajo la Ley de Corrupción de Funcionarios Públicos Extranjeros	386
34.2.3. Corrupción bajo la Ley de Medidas de Transparencia del Sector Extractivo Canadiense (<i>Canadian Extractive Sector Transparency Measures Act</i>)	390
34.3. <i>Enforcement</i> anticorrupción en Canadá	391
34.3.1. <i>Enforcement</i> nacional	392
34.3.2. <i>Enforcement</i> provincial	393
34.4. Algunos casos relevantes	396
34.4.1. Casos de soborno en el extranjero: aplicación de CFPOA	397
34.4.2. Casos de soborno doméstico - <i>Enforcement</i> del Código Penal	400
34.5. <i>Enforcement</i> de la corrupción canadiense: Hallazgos de las revisiones internacionales	403
34.5.1. OCDE	403
34.5.2. Transparencia Internacional	404
34.5.3. Denuncias (<i>Whistleblowing</i>)	405
34.5.4. Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (CNUCC)	406
34.5.5. Organización de los Estados Americanos (OEA)	407
34.5.6. G20	408
34.6. Corrupción en Canadá: Oportunidades para mejorar	409
34.6.1. Naturaleza de los procesamientos	409
34.6.2. Divulgación voluntaria y autodenuncia	410
34.6.3. Incentivos para la autodenuncia	410
34.6.4. Requisitos del programa de cumplimiento	410
34.6.5. Orientación legislativa	411
34.6.6. Sentencia	411
34.6.7. Información públicamente disponible	412
34.6.8. Leyes de enriquecimiento ilícito (<i>unexplained wealth laws</i>)	412
34.7. Acrónimos presentados en este capítulo	413

CAPÍTULO 35

Chile: Normativa de *Compliance* destacada

Por Gustavo E. Balmaceda Hoyos

35.1. Introducción	415
35.2. Lucha contra la corrupción: responsabilidad penal de las personas jurídicas	416

	Pág.
35.2.1. Generalidades.....	416
35.2.2. Breve análisis de la Ley 20.393.....	417
35.2.3. Modelo de prevención y política de prevención delictual.....	420
35.2.4. Fundamentos de una política de prevención delictual en el contexto empresarial.....	421
35.2.5. Criterios generales para el establecimiento de una PPD efectiva.....	423
35.2.6. Estándares esenciales de una PPD.....	424
35.2.7. Procedimientos propios de un MPD o <i>Compliance</i>	429
35.2.8. Mecanismos de prevención.....	430
35.2.9. Implementación concreta de una PPD.....	435
35.2.10. Caso práctico.....	436
35.3. Breve reseña al delito de lavado de activos.....	438
35.3.1. Generalidades.....	438
35.3.2. Bien jurídico.....	439
35.3.3. Tipo objetivo y subjetivo.....	439
35.3.4. Conductas sancionadas.....	442
35.3.5. Tipo culposo y autolavado.....	444
35.4. Cohecho.....	444
35.4.1. Generalidades.....	444
35.4.2. Bien jurídico.....	451
35.4.3. Clasificación del cohecho y naturaleza unilateral o bilateral del mismo.....	452
35.4.4. Tipo básico de cohecho.....	454
35.4.5. Figura de cohecho agravada del art. 248 bis.....	456
35.4.6. Figura agravada de cohecho del art. 249.....	458
35.4.7. Cohecho del particular (figura básica).....	459
35.4.8. Cohecho del particular (figura privilegiada).....	461
35.4.9. <i>Iter criminis</i>	462
35.4.10. Cohecho de funcionario público extranjero.....	463
35.5. Breve reseña al delito de tráfico de influencias.....	465
35.5.1. Generalidades.....	465
35.5.2. Conducta típica, bien jurídico y otros aspectos del delito.....	466
35.6. Financiación del terrorismo.....	468
35.6.1. Generalidades.....	468
35.6.2. Delito de financiación al terrorismo.....	472
35.7. Receptación.....	474
35.7.1. Generalidades.....	474

	Pág.
35.7.2. La conducta típica: receptación simple.....	474
35.7.3. La conducta típica: receptación agravada.....	476
35.7.4. Reglas especiales de determinación de pena.....	476
35.7.5. La receptación en la ley 20.393.....	477
35.8. Bibliografía.....	478

CAPÍTULO 36

Colombia: Normativa de *Compliance* destacada

Por Juan P. Rodríguez Cárdenas, Luis E. Daza Giraldo y
Natalia A. Baracaldo Lozano

36.1. Introducción.....	481
36.2. Aspectos generales del lavado de activos y financiación del terrorismo.....	495
36.3. Aspectos penales del lavado de activos y financiación del terrorismo.....	498
36.3.1. Delito de lavado de activos.....	504
36.3.2. Delitos fuente de lavado de activos.....	506
36.3.3. Delito de financiación del terrorismo.....	511
36.3.4. Delitos fuente de financiación del terrorismo.....	512
36.3.5. Tipologías de lavado de activos y financiación del terrorismo.....	519
36.4. Aspectos administrativos del lavado de activos y financiación del terrorismo.....	527
36.4.1. Sistema colombiano de lucha contra el lavado de activos y la financiación del terrorismo.....	527
36.4.2. Comisión de Coordinación Interinstitucional para el Control del Lavado de Activos (CCICLA).....	528
36.4.3. Documento CONPES sobre la Política Nacional Antilavado de Activos y Contra la Financiación del Terrorismo.....	529
36.4.4. Unidad de Información y Análisis Financiero - UIAF.....	532
36.4.5. Fiscalía General de la Nación.....	533
36.4.6. Rama judicial.....	534
36.4.7. Régimen contra el lavado de activos y la financiación del terrorismo en el sector financiero.....	535
36.4.8. Régimen contra el lavado de activos y la financiación del terrorismo en el sector cooperativo.....	541
36.4.8.1. Cooperativas financieras.....	542
36.4.8.2. Cooperativas no financieras, fondos de empleados y asociaciones mutuales.....	544
36.4.9. Régimen contra el lavado de activos y la financiación del terrorismo en el sector aduanero y cambiario.....	546

	Pág.
36.4.10. Régimen contra el lavado de activos y la financiación del terrorismo en el sector de profesionales del cambio de divisas	548
36.4.11. Régimen de reportes especiales a la UIAF para sujetos obligados específicos	549
36.4.12. Régimen contra el lavado de activos y la financiación del terrorismo para las sociedades comerciales vigiladas por la Superintendencia de Sociedades	550
36.4.12.1. Norma de recomendaciones no vinculantes	551
36.4.12.2. Norma del SAGRLAFT de 2014	553
36.4.12.3. Norma del SAGRLAFT de 2016	555
36.4.13. Régimen contra el lavado de activos y la financiación del terrorismo en el sector de transporte de carga terrestre	557
36.4.14. Régimen contra el lavado de activos y la financiación del terrorismo en el sector de transporte de valores y empresas blindadoras de vehículos	559
36.4.15. Régimen contra el lavado de activos y la financiación del terrorismo en el sector de clubes de deportistas profesionales (en especial los de fútbol)	562
36.4.16. Régimen contra el lavado de activos y la financiación del terrorismo en el sector de giros nacionales	564
36.4.17. Régimen contra el lavado de activos y la financiación del terrorismo en algunas APNFDs	567
36.4.17.1. Casinos y juegos de suerte y azar	568
36.4.17.2. Casinos	568
36.4.17.3. Loterías y apuestas	570
36.4.17.4. Comercialización de oro	572
36.4.17.5. Notarios	573
36.4.18. Autorregulación en la administración del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo para empresas del sector real	575
36.5. Aspectos generales sobre la corrupción	576
36.5.1. Concepto de corrupción	576
36.5.2. Clasificación de la corrupción	578
36.5.3. Mitos, factores y efectos de la corrupción	579
36.5.4. Lucha contra la corrupción	580
36.6. Aspectos legales de la corrupción	581
36.6.1. Estatuto Anticorrupción	581
36.6.2. Documento CONPES sobre la Estrategia Nacional de la Política Pública Integral Anticorrupción	585

	Pág.
36.7. Vínculos entre las etapas del lavado de activos y la financiación del terrorismo con la corrupción	586
36.8. Extinción de dominio: herramienta contra el crimen organizado	597
36.8.1. Ley 333 de 1996	597
36.8.2. Ley 793 de 2002	601
36.8.3. Dirección Nacional de Estupefacientes	606
36.8.4. Sociedad de Activos Especiales	607
36.8.5. Ley 1708 de 2014	608
36.9. Modificaciones legales sobre lavado de activos, financiación del terrorismo, corrupción y extinción de dominio	609
36.9.1. Cambios en materia de lavado de activos y la financiación del terrorismo	609
36.9.2. Cambios en materia de corrupción	610
36.9.3. Cambios en el Código de Extinción de Dominio	612
36.10. Glosario	614
36.11. Casos relevantes	619

CAPÍTULO 37

Japón: Normativa de *Compliance* destacada

Por Glenn Newman y Tomohiko Shimizu

37.1. Introducción	629
37.2. Soborno de funcionarios públicos japoneses	633
37.3. Los considerados funcionarios públicos	636
37.4. Código de Ética del Servicio Público Nacional	637
37.5. Actos prohibidos para funcionarios públicos	638
37.6. Ejemplos ilustrativos de interacciones con funcionarios públicos	641
37.7. <i>Amakudari</i>	644
37.8. Soborno de funcionarios públicos extranjeros	646
37.9. Reporte de la OCDE sobre las medidas preventivas de Japón contra el soborno extranjero	653
37.10. Medidas de control interno recomendadas a las empresas para prevenir el soborno de funcionarios públicos	655
37.11. <i>Compliance</i> corporativo y códigos de conducta	662
37.12. Otras leyes y regulaciones	664
37.13. Conclusión	669

	Pág.
CAPÍTULO 38	
Estados Unidos: La ley de prácticas corruptas en el extranjero ("FCPA")	
<i>Por Lucinda A. Low, Brígida Benítez y Jessica Piquet Megaw</i>	
38.1. Introducción	671
38.2. La FCPA y su alcance.....	675
38.2.1. ¿Por qué cumplir con la FCPA?.....	675
38.2.1.1. Incremento en la aplicación y sanciones	676
38.2.1.2. El alcance extraterritorial: El uso de las teorías de la jurisdicción expansiva	679
38.2.2. Breve resumen de las prohibiciones y requisitos fundamentales de FCPA.....	684
38.2.3. Disposiciones antisoborno	684
38.2.3.1. La intención "corrupta" requerida	685
38.2.3.2. El objetivo de los negocios: "Obtener o retener negocios"	686
38.2.3.3. Funcionarios públicos del gobierno y empresas estatales.....	686
38.2.3.4. Responsabilidad por terceras partes	690
38.2.3.5. Defensas y excepciones	693
38.2.4. Requerimientos contables.....	695
38.2.4.1. Requerimientos de libros y registros	696
38.2.4.2. Requerimientos de control interno.....	697
38.2.4.3. Áreas de riesgo.....	698
38.3. Tendencias en la aplicación de la ley por parte de las autoridades ..	702
38.3.1. Sanciones, aplicación en múltiples jurisdicciones y consecuencias colaterales.....	702
38.3.2. Aumento de las investigaciones	705
38.3.3. La ampliación de los objetivos de enjuiciamiento y el incremento en los enjuiciamientos de individuos	709
38.3.4. Incremento en el uso de otras leyes estadounidenses en casos de FCPA	712
38.3.4.1. Relación emergente entre anticorrupción y defensa de la competencia	713
38.3.4.2. Responsabilidad por el <i>control person</i> bajo las leyes estadounidenses de títulos valores	715
38.3.5. Revelación de información, cooperación y remediación voluntarias.....	717

	Pág.
38.3.6. Los tipos de acuerdos comerciales en casos de FCPA y el elenco de terceros que plantean problemas relacionados con FCPA	718
38.3.6.1. Ampliación del alcance de las actividades empresariales	719
38.3.6.2. La expansión del elenco de terceros que pueden generar riesgos bajo FCPA	721
38.3.6.3. Establecer un programa de <i>Compliance</i> efectivo	725
38.4. Las acciones de cumplimiento relacionadas con el soborno: Sanciones del Banco Mundial.....	727
38.4.1. El marco uniforme	729
38.4.2. Prácticas sancionables	730
38.4.3. La Junta Sancionatoria	731
38.4.4. Directrices para las sanciones	733
38.4.5. Tendencias futuras.....	737
38.5. Conclusión.....	739

CAPÍTULO 39**México: Normativa de *Compliance* destacada***Por Diego Sierra*

39.1. Introducción	741
39.2. La corrupción en México.....	743
39.3. El Nuevo Sistema Nacional Anticorrupción	745
39.3.1. Antecedentes.....	745
39.3.2. Ley General del Sistema Nacional Anticorrupción.....	748
39.3.3. Ley General de Responsabilidades Administrativas.....	751
39.3.4. Código Penal Federal.....	754
39.4. Responsabilidad penal de las personas morales	754
39.5. Conclusiones	758

CAPÍTULO 40**Reino Unido: La Ley Antisoborno (*UK Bribery Act*)***Por Patrick Rappo, Helen Aldridge y Vivian Fischer*

40.1. Introducción	761
40.2. La <i>UK Bribery Act</i>	763

	Pág.
40.2.1. ¿Por qué cumplir con la UKBA?.....	764
40.2.2. Visión general de la UKBA	764
40.2.2.1. ¿Dónde rige la UKBA?.....	765
40.2.2.2. ¿A qué partes se aplica la UKBA?	765
40.2.2.3. ¿Cuándo se comete un delito?	766
40.3. <i>Enforcement</i>	770
40.3.1. ¿Quién lleva a cabo el <i>enforcement</i> de la UKBA?.....	770
40.3.2. El Plan Anticorrupción.....	770
40.3.3. La Cumbre Anticorrupción del Reino Unido de 2016.....	772
40.3.4. Cooperación internacional	773
40.3.5. Aplicación forzada contra empresas.....	774
40.3.5.1. Aplicación forzada bajo la legislación pre-UKBA.....	775
40.3.5.2. Aplicación forzada bajo la UKBA	777
40.3.6. Acuerdos de Acusación Diferida	779
40.3.7. Aplicación forzada contra individuos	788
40.3.8. Directrices para sentencias.....	792
40.3.8.1. Sentencias a empresas.....	793
40.3.8.2. Sentencia contra individuos.....	796
40.4. Desarrollando un programa de <i>Compliance</i>	796
40.4.1. Definiendo procedimientos adecuados	797
40.4.2. Importancia.....	798
40.4.3. Seis principios para una política de <i>Compliance</i> bajo la UKBA.	799
40.5. Conclusiones.....	802
ÍNDICE DE CUADROS POR CAPÍTULO	805

ANEXOS DISPONIBLES EN PROVIEW

La versión electrónica de esta obra incluye una importante cantidad de material adicional que se describe a continuación:

A) Contenidos adicionales del capítulo “15 – Internet, redes sociales y Open Source Intelligence (“OSINT”) en análisis de riesgos, debida diligencia e investigaciones”.

B) Documentación correspondiente al tratamiento legislativo que motivó la aprobación de la ley 27.401 en Argentina, denominada “Ley de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas por Casos de Corrupción”.

	Pág.
1. Proyecto de ley presentado por el Poder Ejecutivo Nacional - 20/10/2016	
2. Cámara de Diputados - Reunión de Comisiones - Dictamen del 15/6/2017	
3.1. Cámara de Diputados - Sesión - Versión taquigráfica del 28/6/2017	
3.2. Cámara de Diputados - Sesión - Versión taquigráfica del 5/7/2017	
3.3. Proyecto de ley aprobado en la Cámara de Diputados - 5/7/2017	
4.1. Cámara de Senadores - Reunión de Comisión - Versión taquigráfica del 11/7/2017	
4.2. Cámara de Senadores - Reunión de Comisión - Versión taquigráfica del 1/8/2017	
4.3. Cámara de Senadores - Reunión de Comisión - Versión taquigráfica del 2/8/2017	
4.4. Cámara de Senadores - Reunión de Comisión - Versión taquigráfica del 8/8/2017	
4.5. Cámara de Senadores - Reunión de Comisión - Versión taquigráfica del 9/8/2017	
4.6. Cámara de Senadores - Reunión de Comisión - Versión taquigráfica del 15/8/2017	
4.7. Cámara de Senadores - Reunión de Comisión - Versión taquigráfica del 20/9/2017	
4.8. Cámara de Senadores - Reunión de Comisión - Dictamen del 20/9/2017	
5.1. Cámara de Senadores - Sesión - Versión taquigráfica del 27/9/2017	
5.2. Proyecto de ley aprobado en la Cámara de Senadores - 27/9/2017	
6. Cámara de Diputados - Reunión de Comisiones - Dictamen del 7/11/2017	
7.1. Cámara de Diputados - Sesión - Versión taquigráfica del 8/11/2017	
7.2. Ley 27.401 aprobada en la Cámara de Diputados - 8/11/2017	
8. Ley 27.401 publicada en el Boletín Oficial de la República Argentina - 1/12/2017	

C) Versiones originales en inglés de los siguientes capítulos:

“2. Ética y liderazgo”;

“21. Desafíos en investigaciones internacionales en Latinoamérica: La perspectiva regulatoria de Estados Unidos”;

“22. Los *whistleblowers* en investigaciones internacionales: La regulación estadounidense”;

“25. El día después: ¿Cómo fortalecer la cultura de *compliance* e integridad después de una sanción?”;

“33. Brasil: Normativa de *compliance* destacada”;

“34. Canadá: Normativa de *compliance* destacada”;

“37. Japón: Normativa de *compliance* destacada”;

“38. Estados Unidos: La Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (“FCPA”)”;

“40. Reino Unido: La Ley Antisoborno (“UK Bribery Act”)”.