

# ANÁLISIS EXPLORATORIO DE LAS *ENFORCEMENT ACTIONS* DE LA *FOREIGN CORRUPT PRACTICES ACT* DE ESTADOS UNIDOS: LAS MOTIVACIONES DETRÁS DEL SOBORNO Y SU UTILIDAD PARA POTENCIAR SU PREVENCIÓN EN LOS NEGOCIOS\*

Oswaldo Artaza Varela<sup>1</sup>  
Rodrigo Medina Jara<sup>2</sup>  
Sebastián Ortiz Larrondo<sup>3</sup>  
Gloria Vargas Almonacid<sup>4</sup>

## RESUMEN

La presente investigación tiene por objeto analizar el soborno en las transacciones económicas internacionales mediante el estudio de casos, en particular, de una serie de *enforcement actions* ejecutadas en cumplimiento de la *Foreign Corrupt Practices Act* de Estados Unidos durante los años 2011 y 2022. Para tales efectos se siguió un enfoque de investigación exploratorio, centrado en responder las siguientes preguntas: ¿Qué es lo que motiva el ofrecimiento de sobornos en el ámbito de la obtención y mantención de negocios en las transacciones económicas internacionales? ¿Qué distinciones relevantes se pueden hacer para comprender mejor este fenómeno? A partir del resultado del estudio de casos se proponen una serie de categorías cuyo análisis puede propender a fomentar la capacidad de prevención de este ilícito por parte del sector privado, en la medida que se facilita la identificación de actividades o procesos riesgosos y posibles mecanismos para su control.

**PALAVBAS-CLAVE:** corrupción; soborno; transacciones económicas internacionales; *enforcement action*; prevención de la corrupción.

---

\* El presente artículo ha sido desarrollado en el marco del Proyecto Fondecyt Regular N° 1210214 titulado: “El delito de corrupción entre particulares como delito económico: una propuesta analítica desde una perspectiva comparada”, financiado por la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (Chile).

<sup>1</sup> Universidad de Talca, [ORCID](#)

<sup>2</sup> Universidad de Talca, [ORCID](#)

<sup>3</sup> Universidad de Talca, [ORCID](#)

<sup>4</sup> Universidad de Talca, [ORCID](#)

# EXPLORATORY ANALYSIS OF THE ENFORCEMENT ACTIONS OF THE FOREIGN CORRUPT PRACTICES ACT OF THE UNITED STATES: THE MOTIVATIONS BEHIND BRIBERY AND ITS USEFULNESS TO ENHANCE ITS PREVENTION IN BUSINESS

Oswaldo Artaza Varela  
Rodrigo Medina Jara  
Sebastián Ortiz Larrondo  
Gloria Vargas Almonacid

## ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze corporate bribery in international business through a case study, in particular, a series of enforcement actions carried out in compliance with the Foreign Corrupt Practices Act of the United States between 2011 and 2022. For this purpose, an exploratory research approach was followed, focused on answering the following questions: What motivates the offering of bribes around obtaining and maintaining business in international business? What relevant distinctions can be made to better understand this phenomenon? Based on the results of the case studies, a series of categories are proposed, the analysis of which may help to promote the private sector's capacity to prevent this illicit activity by facilitating the identification of risky activities or processes and possible mechanisms for their control.

**KEYWORDS:** corruption; bribery; international business; enforcement action; prevention of corruption.

## 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA, PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

La corrupción en las transacciones económicas internacionales supone que se ofrezca, de o acepte dar a un funcionario público extranjero, un beneficio económico o de otra naturaleza al cual este no tenga derecho, con el propósito de asegurar la comisión u omisión de ciertos actos propios de su función o competencias, en beneficio de la organización, persona natural o jurídica en el contexto de transacciones económicas internacionales (Lord, 2014). La literatura especializada en el combate contra la corrupción y el soborno en los negocios en las transacciones económicas internacionales reconoce los graves efectos que vienen aparejados a tales prácticas (Lord, 2014). Es así como se ha evidenciado sus consecuencias adversas para los países que no enfrentan con decisión tales prácticas, tanto en lo que respecta a su crecimiento económico como a las posibilidades de desarrollo de sus ciudadanos (Biegelman & Biegelman, 2010; Hess & Dunfee, 2000). A partir de los esfuerzos desplegados en el ámbito internacional para concientizar a los diversos Estados de los efectos adversos aparejados a este ilícito, se ha advertido por diversos organismos internacionales que estas prácticas tendrían un impacto político, económico, social y medioambiental sumamente significativo (verbigracia: Transparency International, 2015, p. 2). Por lo mismo, se explican los esfuerzos globales para hacer más eficiente la lucha contra la corrupción (Biegelman & Biegelman, 2010; Meyer, Roomen & Sikkema, 2014) y que el acento de tales estrategias se haya colocado en el aumento de la capacidad de los Estados en prevenir tales conductas, como complemento a los mecanismos represivos con los cuales se reacciona a los casos de corrupción una vez que estos son detectados (Carlóni & Gnaldi, 2022).

Pero, además, esta estrategia centrada en lo preventivo presenta ciertas particularidades que no pueden desconocerse. En tal sentido, y de acuerdo con lo expresado por Carlóni y Gnaldi (2022), una de sus características es el reconocimiento de la responsabilidad que le cabe a todos los estamentos sociales, involucrando así, principalmente, al sector privado (Manacorda, 2014). El rol que le cabe al sector privado es, en la actualidad, imprescindible, en la medida que por medio de este se busca la cooperación con las autoridades en lo que respecta a la denuncia oportuna de este ilícito (Mantovani, 2014; Nieto, 2014), así como que las organizaciones empresariales se autorregulen en forma adecuada para disminuir

la probabilidad de que se termine sobornando a funcionarios públicos para la consecución de los objetivos corporativos (Burger & Holland, 2006). Tales medidas de autorregulación se llevan a cabo mediante la incorporación mecanismos de *compliance*, especialmente dirigidos a la prevención de este ilícito (Teichmann, 2018; Carloni & Cantone, 2022).

En Latinoamérica tal tendencia se ha visto reflejada, principalmente, en la incorporación paulatina de la responsabilidad penal (verbigracias: Chile: Ley n. 20.393; Argentina: Ley n. 27.401) – o, en su defecto, administrativa o civil (verbigracia: Perú: Ley n. 30.424; Brasil: Ley n. 12.846) – de las personas jurídicas por los supuestos de corrupción a propósito de la obtención de negocios con el sector público – nacional o extranjero – o su ejecución (Artaza, 2022). Con independencia de la forma y los alcances que presenta cada ordenamiento jurídico en particular, aquellos países que han incorporado tal herramienta pretenden que, a través de esta, las empresas se vean en la necesidad de adoptar verdaderos modelos de gestión, control y supervisión – conocidos como programas de cumplimiento o de integridad – que en definitiva erradiquen o, en su defecto, disminuyan considerablemente la comisión de esta clase de delitos (Nieto, 2008).

En la actualidad, al menos en lo que respecta al sector privado, se ha impuesto una estrategia consistente en potenciar la capacidad de las organizaciones de gestionar sus propios riesgos – *risk management* – de que se recurra al soborno en el ámbito de los negocios (Carloni & Cantone 2022; International Organization for Standardization, 2016). Con todo, tal perspectiva no es única del sector privado, ya que incluso ha ido ganando terreno a propósito del reforzamiento del propio sector público en lo que respecta a la prevención de la corrupción (United Nations Office on Drugs and Crime, 2020).

En términos simples, tal aproximación supone poder identificar y evaluar adecuadamente los riesgos a los que se expone la actividad que se desarrolla, lo que se conoce como *risk assessment* (Mantovani, 2014; Transparency Internacional, 2015; Hess & Dunfee, 2003; United Nations Office on Drugs and Crime, 2020), la adopción de medidas de respuesta frente a los riesgos previamente identificados y evaluados, esto es, la implementación de controles mitigantes dirigidos a disminuir la probabilidad de comisión de tal ilícito – *risk mitigation* – (Stenberg, 2015) y, por último, la adecuada y permanente supervisión, evaluación y actualización de tales controles mitigantes en aras de potenciar su eficiencia (Stenberg, 2015; Asociación Española de Normalización, 2017).

El éxito de la estrategia recientemente descrita supone, necesariamente, un conocimiento profundo de las causas de la corrupción en los negocios y cómo esta se lleva a cabo, con el propósito de poder identificar adecuadamente los riesgos específicos a los que se exponen tanto privados como funcionarios públicos a propósito de las negociaciones correspondientes a operaciones comerciales con el Estado y así poder adoptar controles mitigantes eficientes que respondan a tales riesgos.

Para efectos de entender el fenómeno y sus causas resulta imprescindible, en primer término, tomar en consideración el conocimiento que la criminología ha generado a propósito de este fenómeno. Si bien es cierto resulta imposible abordar acá las diversas teorías que dan cuenta de las causas de la corrupción en las organizaciones empresariales, por exceder con creces el objeto de este estudio, deben ser tenidos en cuenta algunos aspectos esenciales. Así, y solo a modo de ejemplo, puede ser considerado el importante trabajo de Rose-Ackerman y Palifk (2016) quienes han señalado que las causas de la corrupción pueden ser clasificadas en tres grandes categorías que interactúan entre sí y explican los niveles y formas que puede adoptar la corrupción. En primer lugar, deben ser considerados factores “institucionales”, que miran a como prácticas ilícitas informales van permeando a las instituciones formales de un país, llegando incluso a conformar la cultura y las actitudes de la ciudadanía frente a la corrupción. En segundo lugar, los incentivos o desincentivos que confluyan en una situación específica resultan fundamentales para entender las decisiones de los individuos relativas a la corrupción. Al respecto, se ha reconocido la importancia de atender a cómo las organizaciones toleran o reaccionan frente a este fenómeno o si las probabilidades de ser descubierto y sancionado, por la propia organización o por las autoridades locales, son altas o no. Se debe considerar que los incentivos para que las organizaciones empresariales recurran al soborno se vinculan a la posibilidad de acceder a precios de productos por debajo del precio de mercado, a agilizar trámites burocráticos y de esta manera evitar retrasos en los negocios, a reducir los costos de estos o llevar a cabo actividades ilegales sin ser sancionado (Rose-Ackerman & Palifka, 2016). Por último, en lo que respecta a las causas de la corrupción, no puede desconocerse la importancia de la ética personal, en la medida que un individuo con convicciones morales firmes estará en mejores condiciones de “resistirse a propuestas corruptas” (Rose-Ackerman & Palifka, 2016, p. 315).

Por otra parte, y en lo que respecta específicamente a las causas de la corrupción en organizaciones empresariales, se ha evidenciado que estas responden a un número amplio de factores situacionales e individuales que confluyen entre sí (Rabl & Kühlmann, 2009), donde destaca la ambición de sus integrantes por alcanzar los objetivos corporativos en ambientes organizacionales que pueden terminar fomentando la corrupción (Osuagwu, 2012; Gottschalk, 2022), ya sea a través de entornos donde se terminan aprendiendo tales comportamientos o a través de culturas organizacionales que lo promueven o justifican (Simpson & Piquero, 2002). Especialmente relevantes son las teorías que se concentran en los procesos de racionalización o “neutralización” del comportamiento delictivo por parte de los integrantes de una organización para justificar el comportamiento corrupto, lo que explicaría, en parte, el hecho de que sujetos que no delinquirían en otros contextos, sí estén dispuestos a hacerlo cuando se trata de obtener los objetivos de la organización a la que pertenece (Rabl & Kühlmann, 2009). En este sentido, la literatura especializada en criminalidad corporativa ha detectado que culturas corporativas criminógenas pueden promover el comportamiento corrupto de sus integrantes al mismo tiempo que dotan a estos de técnicas o mecanismos dirigidos a resguardar una imagen positiva de sí mismos pese a la incorrección de su comportamiento, lo que se hace a través de las llamadas “técnicas de neutralización” (Trahan, 2011, p. 95; Gottschalk, 2022, p. 69). Dentro de estas técnicas destaca la “negación de la responsabilidad”, la “negación del daño”, la “negación de la víctima”, la de la “apelación a lealtades mayores” y la de “condenar a los propios condenadores”. Todas estas tienen en común el hecho de suponer mecanismos para justificar el comportamiento delictivo (Shoultz & Flyghed, 2020, p. 2).

Además, deben ser especialmente consideradas aquellas teorías que colocan el acento en la forma como las organizaciones pueden aumentar la oportunidad delictiva, haciendo más atractiva la posibilidad de delinquir, ya sea por las recompensas que pueden estar asociadas a tal conducta o porque la organización puede disminuir la probabilidad de que el delincuente sea descubierto (Benson, Madensen, & Eck, 2009; Lord, Van Wingerde & Campbell, 2018).

En este contexto, no resulta extraño que en esta labor de comprensión del fenómeno se haya recurrido, entre otros métodos, al estudio de casos reales recogidos en sentencias judiciales, acusaciones o acuerdos con la persecución y al

análisis de sus particularidades. Es así, como organismos internacionales como Transparency International UK, presentó el año 2014 su guía titulada *How to Bribe: A Typology of Bribe-Paying and How to Stop It* (Muravska, 2014), la que, para su ejecución, tuvo a la vista casos judicializados como *experiencias reales*. En forma similar, se pueden considerar una serie de estudios recientes por parte de la literatura que han abordado el fenómeno de la corrupción en los negocios a partir del estudio de casos reales (verbigracia: Shipley, 2022, pp. 45-55; McGowan, 2022, pp. 45 y siguientes). De acuerdo con lo expresado por Barrington (2022), el estudio de casos “refuerza en muchas formas aquello que la literatura nos dice acerca de cómo, por qué y donde se pagan sobornos” (p. 87). Por otra parte, tal aproximación al estudio de la corrupción podría ser sumamente útil para la creación de conocimiento y, por tanto, para nuevas teorías en lo que respecta a su control y prevención. Un ámbito que parece especialmente relevante es el de las motivaciones que subyacen al pago de sobornos, es decir, el *para qué* se soborna a propósito de las transacciones económicas internacionales (Hess, 2005). Diversas legislaciones sobre responsabilidad corporativa por actos de corrupción solo resultan aplicables si el soborno se efectúa *para* la consecución de objetivos específicos. Así, por ejemplo, en Estados Unidos (USA) o en el Reino Unido, se sancionan los casos en que se recurre al soborno para obtener negocios o mantenerlos y obtener ventajas en su ejecución (Warin, Falconer, & Diamant, 2010). En forma similar, algunos ordenamientos de Latinoamérica la sanción a las personas jurídicas se aplica solo a los casos en que el delito se cometa en interés de la organización. Al respecto, el estudio de casos nos permitiría obtener información valiosa respecto a tal finalidad y las diversas modalidades que esta podría adoptar. Tal información podría resultar relevante para la investigación de este fenómeno desde la óptica de la gestión de riesgos y, de esta manera, centrar adecuadamente los esfuerzos del sector público como el privado para su prevención.

En este sentido, las preguntas que guiaron la presente investigación fueron las siguientes:

- ¿Qué es lo que motiva el ofrecimiento de sobornos en el ámbito de la obtención y mantención de negocios en las transacciones económicas internacionales?
- ¿Qué distinciones relevantes se pueden hacer para comprender mejor este fenómeno?

Con el objeto de poder efectuar una investigación exploratoria (Fernández, 2006) con un número representativo de supuestos de hecho relativos al soborno en las transacciones económicas internacionales, se recurrió a la observación de la aplicación de la normativa atingente en USA, es decir, de la *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), con el objeto de detectar supuestos de hecho relevantes recogidos en las diversas *enforcement action* de las instituciones a cargo de la persecución de tales infracciones a partir del año 2010 hasta el mes de junio de 2022. Se debe tener en consideración que la FCPA es una ley federal estadounidense cuyo fin es la prevención de la corrupción corporativa (Lu, 2013), fenómeno que aborda a través de dos cuerpos de normas complementarios: la criminalización del soborno de funcionarios extranjeros (*anti-bribery provisions*), y la sujeción a normas de contabilidad transparentes y certeras (*accounting provisions*). La aplicabilidad de las *anti-bribery provisions* es amplia, ya que obliga a todo ciudadano, residente, o persona jurídica estadounidense, y a cualquier entidad foránea que actúe en el territorio de USA, directa o mediatamente. Concretamente, las *anti-bribery provisions* prohíben: la ejecución de pagos, ofertas o promesas hechas con el propósito de influenciar cualquier acto o decisión de un funcionario extranjero en su capacidad de tal; inducirlo a hacer o no hacer cualquier acto en violación a las obligaciones de su cargo, o usar su influencia para influenciar cualquier acto o decisión de su gobierno; u obtener cualquier ventaja indebida. El pago, oferta o promesa deben tener como fin el obtener o mantener negocios para cualquier persona (Criminal Division of the U.S. Department of Justice, & Enforcement Division of the U.S. Securities and Exchange Commission, 2020). La vulneración de tales normas genera responsabilidad penal y civil tanto para personas jurídicas como naturales. En el ámbito penal, las *enforcement action* dependen del Departamento de Justicia de ese país (DOJ, por sus siglas en inglés) y en el ámbito civil, de la *Securities and Exchange Commission* (SEC).

La selección de supuestos de hecho obedeció a la verificación de información relevante, ya sea en la formulación de cargos, acuerdos (*non prosecution agreement* o *deferred prosecution agreement*, en adelante NPA o DPA) con el DOJ o a través de las denuncias o acuerdos (*cease and desist proceeding*) con la SEC, a la que se accedió a través de las bases de datos pública de la *Fraud Section* de la *Criminal División* del DOJ de USA<sup>5</sup> y de la SEC de ese

<sup>5</sup> Véase: <https://www.justice.gov/criminal-fraud/enforcement-actions>



mismo país.<sup>6</sup> Se estudiaron un total de 582 casos (411 correspondientes a *enforcement action* a cargo del DOJ y 171 de la SEC), de los cuales solo se seleccionaron 28, en atención a que contenían un relato detallado respecto a las motivaciones detrás del pago u ofrecimiento de soborno en el ámbito de la obtención de negocios y su ejecución.<sup>7</sup> Por otra parte, los casos seleccionados resultan representativos de todas las particularidades que presentó el fenómeno, al menos en lo que respecta al problema de *para qué* se soborna.

Recurrir a tal práctica se ve justificada si se considera que, de acuerdo con el informe del *Working Group on Bribery* de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2020) respecto al *enforcement* de la Convención para combatir el cohecho de servidores públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales de 1997, este país fue el que presentó el mayor nivel de sanciones (impuestas o aceptadas a través de acuerdos con la persecución) a personas jurídicas de todos los Estados parte desde la entrada en vigencia de tal convención (con 145 casos). Tal realidad contrasta con la de los países de Latinoamérica (Chile, un caso; Argentina, cero casos, Brasil, cero casos, aunque 25 personas naturales fueron sancionadas).

## 2 RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASOS

Luego del análisis de las diversas motivaciones u objetivos asociados al pago de sobornos en el ámbito de la obtención de negocios o de ventajas indebidas en el ejercicio de estos, recogidos en la descripción de hechos de las *enforcement action* que contuvieron información relevante, se pudo constatar la complejidad del fenómeno, en la medida que se ha comprobado que se ha recurrido al soborno durante todas las etapas de los procesos asociados a la obtención o ejecución de negocios.

---

<sup>6</sup> Véase: <https://www.sec.gov/enforce/sec-enforcement-actions-fcpa-cases>

<sup>7</sup> El análisis de supuestos de hecho contenidos en tales formulaciones de cargo se efectuó a partir de sesiones grupales durante los meses de mayo a septiembre del año 2022, de los cuales se seleccionaron aquellos que presentaban particularidades específicas con independencia o no de que pudieran reiterarse en otros casos. Como se analizaron *enforcement action* se consideraron supuestos que no necesariamente derivaron en una condena y se tuvieron en cuenta tanto persecuciones contra personas naturales como jurídicas.

En atención a lo anterior, se describirán los resultados considerando un factor temporal, partiendo por los supuestos de obtención de negocios (apartado 2.1). Para tales efectos se distinguirá los casos donde a través del soborno no se obtiene directa e inmediatamente un negocio, sino que, más bien, se generan condiciones favorables para que una empresa se adjudique negocios en el futuro (apartado 2.1.1). A continuación, se abordarán aquellos supuestos en que se recurrió al soborno para la adjudicación directa de un negocio en particular, colocando el énfasis en las diversas categorías que fueron detectadas (apartado 2.2.1). Luego, se describirán aquellos supuestos donde el soborno fue utilizado con el objetivo de obtener ventajas indebidas a propósito de la ejecución de un negocio con el Estado, con el propósito de distinguir los diversos tipos o clases de ventajas que se pretenden obtener con tal estrategia (apartado 2.3).

## **EL SOBORNO COMO ESTRATEGIA PARA LA OBTENCIÓN DE NEGOCIOS**

El estudio de los casos de obtención de negocios mediante el pago de sobornos obligó a distinguir entre aquellos supuestos en que se soborna para favorecer la futura obtención de negocios y en aquellos en que se hace para obtener directamente un negocio en particular. Así, en el primer grupo de casos se encuentran ejemplos muy variados, como las ocasiones en que se corrompe a funcionarios con poder decisorio para que tomen decisiones de inversión favorables al sobornante, o cuando se recurre al pago de sobornos para obtener información estratégica que favorece la adquisición de negocios. Un segundo grupo, se caracteriza porque el soborno se ofrece u otorga para perfeccionar un negocio en particular, evitando que se adjudique mediante procesos competitivos, o porque se utiliza para competir deslealmente en el marco de un proceso competitivo.

*EL SOBORNO PARA GENERAR CONDICIONES FAVORABLES PARA LA OBTENCIÓN DE NEGOCIOS*

*EL SOBORNO COMO MECANISMO PARA INFLUIR EN DECISIONES POLÍTICAS DE INVERSIÓN O APROBACIÓN DE PROYECTOS*

En ocasiones, y como se podrá apreciar a continuación, se recurre al soborno para *abrir el camino* a nuevas relaciones comerciales. De acuerdo con la información que consta en *United States v. Joseph Baptiste and Roger Boncy* (United States Department of Justice, 2018c), se habría sobornado a funcionarios públicos de Haití con el objeto de promover el desarrollo de un proyecto portuario en el marco de las medidas de reconstrucción de tal país. En este supuesto, el ofrecimiento de beneficios ilícitos habría estado dirigido a asegurar la aprobación de un megaproyecto portuario de sumo interés para los sobornantes, en la medida que ambos tenían participación de una compañía dedicada a la promoción de proyectos de construcción. Incluso se llegó a ofrecer puestos de trabajo a funcionarios para que influyeran en empleados de alto rango y estos apoyaran justamente la ejecución del proyecto portuario.

Un caso sumamente representativo es el descrito en la formulación de cargos contenida en *United States of America v. NG Lap Seng y Jeff C. Yin* (United States Department of Justice, 2016b), en la medida que refleja cómo el soborno puede ser utilizado para promover negocios favorables a quien recurre a tal técnica. En este supuesto, se habría sobornado al menos a dos embajadores pagándoles cientos de miles de dólares, con el objeto de que, abusando de su posición ante la Organización de las Naciones Unidas (ONU), influyeran activamente en beneficio de la empresa de Seng. El objetivo detrás del pago de sobornos fue que los embajadores convencieran a otros funcionarios del organismo internacional de la necesidad de invertir en un megaproyecto de construcción consistente en un centro de conferencias en la ciudad de Macau, China. Mediante el pago de sobornos no solo se pretendió lo anterior, sino que, obviamente, generar las condiciones para que tal proyecto fuese adjudicado a la compañía del sobornante. Como refleja la formulación de cargos, uno de los embajadores sobornados habría presentado una carta oficial al Secretario General de la ONU, donde se argumentaba sobre la necesidad de construir tal centro de conferencias para apoyar el cumplimiento de los objetivos de esta institución donde, además, nombraba expresamente a la compañía de Seng, considerándola como un *socio* en esta iniciativa.

## SOBORNOS PARA CONSEGUIR INFORMACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA OBTENCIÓN DE NEGOCIOS

Del análisis de hechos contenidos en las *enforcement action* se desprende, además, que el soborno ha sido utilizado para acceder ilícitamente a información estratégica para mejorar las condiciones para la futura obtención de negocios. De esta forma, se accede a información confidencial en manos de funcionarios públicos y coloca a la compañía sobornante en una situación de ventaja respecto a competidores. Una clara manifestación de este fenómeno es descrita en el caso seguido por la SEC caratulado *In the Matter of Mead Johnson Nutrition Company* (United States Securities and Exchange Commission, 2015b). De acuerdo con los hechos, agentes de la filial de esta compañía en China habrían pagado desde el año 2008 hasta el 2013, más de dos mil dólares a profesionales de la salud de instituciones públicas, con el objeto de que estos les entregaran información confidencial para poder contactar a mujeres embarazadas y a aquellas que recién hubieren dado a luz. Tal información habría sido utilizada con el propósito de diseñar estrategias de marketing específicas para sus productos y así poder facilitar sus ventas a través de sus distribuidores.

Una situación diversa es la que se describe en *In the Matter of The Dun & Bradstreet Corporation* (United States Securities and Exchange Commission, 2018). En el acuerdo entre la SEC y esta empresa, que se dedicaba a la venta de información comercial y crediticia de empresas privadas, se consigna que se habría sobornado a funcionarios de la *Administration of Industry and Commerce* (AIC) de China, con el objeto de obtener información financiera reservada de empresas privadas de ese país, y así poder reforzar los negocios de la compañía. La AIC contaba tanto con información pública de las empresas privadas – como la información de registro de una entidad – como con valiosa información privada – como sus estados financieros –, cuyo acceso estaba restringido a ciertas agencias públicas. Con todo, se habría obtenido tal información en forma ilícita, lo que claramente favoreció la entrada y posicionamiento de la compañía sobornante en este mercado.

El acuerdo reflejado en *United States of America v. Vitol Inc.* (United States Department of Justice, 2020b), distribuidora de petróleo y materias primas energéticas, resulta sumamente ilustrativo. Los hechos reconocidos en el DPA consisten en el soborno por más de tres millones de dólares a un funcionario

público de la empresa Petrobras en Brasil para obtener información fundamental para la obtención de negocios. Así, por ejemplo, se obtuvieron datos de *inteligencia de mercado* relativas al programa de importaciones y exportaciones de la empresa estatal, de tal manera de poder beneficiarlos a la hora de negociar con esta. Incluso se llegó a obtener reportes semanales de la actividad de la petrolera provenientes del departamento de planificación, donde se indicaba el volumen y calidad de su producción, las importaciones previstas, las rutas de transporte, así como los detalles de las cargas respectivas. Para tales efectos, un funcionario habría solicitado la suma de cinco mil dólares a cambio de conseguir tal información. El acceso a información reservada facilitó las condiciones para la obtención permanente de negocios sumamente favorables para la compañía.

#### *SOBORNOS PARA OBTENER ASISTENCIA ILÍCITA POR PARTE DE FUNCIONARIOS CON PODER DECISORIO*

En ocasiones, se recurrió al soborno para que el sobornado actúe como un verdadero representante de los intereses privados en el ejercicio de sus funciones. Tal situación es descrita en *United States of America v. Amec Foster Wheeler Energy Limited* (United States Department of Justice, 2021), a propósito de la negociación entre la empresa y Petrobras en Brasil para la construcción de un complejo de conversión de gas. De acuerdo con los hechos descrito en el DPA, Amec Foster se habría adjudicado tal contrato luego de sobornar a ejecutivos con poder decisorio de Petrobras para obtener documentación confidencial, información interna y asistencia secreta por parte de un ejecutivo involucrado en el proyecto respectivo. Una vez se le informa a la compañía sobornante que era el único oferente cualificado para desarrollar el negocio, se inicia la negociación para perfeccionar la adjudicación del proyecto, lo que trajo como consecuencias que se generaran una serie de disputas relativas al contrato. El funcionario público sobornado, involucrado en el proyecto, secretamente ayudo a Amec Foster a resolver tales disputas en forma favorable al sobornante. Para tales efectos se reunió con los intermediarios de la empresa privada y acordó las modificaciones que debían hacerse al contrato con Petrobras.

## EL SOBORNO PARA OBTENER RESOLUCIONES FAVORABLES O FACILITAR LA APROBACIÓN DE PROYECTOS Y DE PRODUCTOS

En el ámbito de la obtención de negocios suele ser relevante destrabar situaciones que podrían dificultar la satisfacción de los objetivos comerciales de una compañía. Tales dificultades pueden venir dadas por conflictos judiciales previos o por la propia normativa vigente, en la medida que se requiera el cumplimiento de requisitos para la ejecución de un proyecto o la comercialización de productos. Por lo mismo, no resulta extraño haber identificado supuestos donde el soborno tuvo como propósito destrabar tales situaciones y satisfacer pretensiones jurídicas o facilitar la aprobación de proyectos y productos.

Tal fenómeno fue constatado en varios casos. Así, en primer lugar, en *United States of America v. Oz Africa Management GP* (United States Department of Justice, 2012), a propósito de la consolidación de una serie de empresas en el sector minero de la República Democrática del Congo. Como describe el *plea agreement* entre la empresa y el DOJ, se habrían pagado más de cien millones de dólares a funcionarios públicos del país africano, a través de un socio estratégico, para asegurar negocios mineros con el Estado. Parte de la trama de corrupción consistió en ir adquiriendo progresivamente el control del sector minero del Congo para lo cual debieron invertir y fusionarse con otras compañías mineras que operaban en el país. En este supuesto, el éxito del plan suponía adquirir los derechos de extracción en proyectos mineros que se encontraban en disputa legal entre dos compañías. Se adquirió una de estas dos y luego, a través del pago de sobornos a jueces, se evitó que la otra compañía obtuviera una resolución favorable. Por último, se logró con posterioridad obtener el control de esta última, lo que solo resultó posible debido a la situación en la que esta quedó luego de perder el litigio.

Otro supuesto que debe ser considerado es el recogido en *In the Matter of Cognizant Technology Solutions Corporation* (United States Securities and Exchange Commission, 2019). En el acuerdo entre la SEC y la empresa se describe el siguiente hecho: se habría sobornado a funcionarios públicos a través de contratistas para obtener un permiso de planificación de una obra de construcción en la República de la India, así como una autorización ambiental para otro proyecto en ese mismo país.

Una situación sumamente similar es la descrita en *United States of America v. Dmitry Firtash, Andras Knopp, Suren Gevorgyan, Gajendra Lal, Periyasamy*

*Sunderalingam y K.V.P. Ramachandra Rao* (United States Department of Justice, 2013). En la formulación de cargos se describe un esquema de sobornos a propósito de una empresa conjunta entre privados y el gobierno de uno de los Estados de la República de la India para la extracción de varios minerales, para lo cual se requería, necesariamente, de la emisión de licencias por parte del gobierno del Estado respectivo, así como del gobierno central. La aprobación y emisión de tales licencias fueron obtenidas a través del pago de millones de dólares en concepto de sobornos. Una motivación muy similar es la que se describe en *United States of America v. VimpelCom Ltd.* (United States Department of Justice, 2016e). En el DPA se relata cómo la empresa de telecomunicaciones, para poder iniciar sus operaciones en Uzbekistán, desplegó un esquema de sobornos no solo para poder *entrar al mercado*, sino que también para influir en las decisiones de la agencia nacional de comunicaciones e información, y así obtener la licencia que le permitió a su empresa subsidiaria utilizar la frecuencia 3G de telefonía en cuestión de días. Lo relevante del caso es que tal licencia terminó siendo transferida de otra empresa, lo que no estaba permitido en este país.

Un caso sumamente representativo es también el de *United States of America v. Teva Pharmaceutical Industries Ltd.* (United States Department of Justice, 2016d). En el acuerdo se relata cómo la empresa sobornó tanto en Rusia como en Ucrania a diversos funcionarios con el objeto de obtener la aprobación y registro expedito de ciertos productos farmacéuticos. Así, por ejemplo, el esquema de sobornos desplegado en Ucrania consistió en el pago mensual a un funcionario público con influencia en las agencias dependientes del Ministerio de salud de este país a cargo de la aprobación y registro de medicamentos para que, abusando de su posición, obtuviera directamente el registro de los productos farmacéuticos de Teva. Tal práctica se llevó a cabo desde el año 2001 hasta el año 2011 y se pagó no solo un monto mensual, sino que bonos por resultados y financiamiento de viajes.

## EL SOBORNO PARA OBTENER DIRECTAMENTE UN NEGOCIO

## EL SOBORNO COMO ESTRATEGIA PARA EVITAR PROCESOS COMPETITIVOS

Una de las variadas aristas recogidas en *United States of America v. Petróleo Brasileiro S.A.* (United States Department of Justice, 2018d), que derivó en un NPA

con el Departamento de Justicia de EE. UU., presenta información sumamente relevante para el objeto de estudio. Según los hechos reconocidos por la empresa en el marco del acuerdo, uno de sus ejecutivos habría beneficiado a una empresa naviera contratándola directamente para hacerse cargo de operaciones estratégicas – sin que la adjudicación de negocio pasara por un proceso competitivo – a cambio de que esta pagara al banco una deuda contraída por el partido político de un funcionario de alto rango y con poder de supervisar las labores de Petrobras. Así también en el caso *In the Matter of Tenaris S.A.* (United States Securities and Exchange Commission, 2022). En este, la empresa Tenaris S.A. – comercializadora de cañerías de acero – habría sobornado a un funcionario del gobierno brasileño para que, utilizando su cargo de administrador de alto rango en la empresa Petrobras, evitara que esta iniciara un proceso de contratación internacional para la compra de cañerías. Como consecuencia, Petrobras mantuvo como único proveedor a Confab Industrial, empresa filial de Teneris, eliminando potenciales competidores y permitiendo la mantención de una situación ventajosa para Teneris.

Un supuesto similar se refleja en *In the Matter of Novartis AG.* (United States Securities and Exchange Commission, 2020). En el acuerdo entre la empresa y la SEC se describe un supuesto de soborno a prestadores públicos de servicios de salud llevado a cabo en al menos 3 países, para que funcionarios proscribieran o utilizaran preferentemente los productos de la empresa sobornante. En este caso el soborno se efectuó a través de incentivos económicos de acuerdo con el volumen de prescripciones del medicamento o la predicción de estas, así como a través del financiamiento de actividades científicas y participación en congresos o seminarios para los profesionales de la salud. A partir del relato de los hechos se desprende cómo en situaciones de dificultades comerciales se recurrió a la corrupción y a presiones indebidas para poder sortear tales adversidades, llegando incluso a exigir que no se utilizara o prescribiera productos de los competidores.

Por otra parte, para comprender cómo el soborno puede ser utilizado para evitar procesos competitivos, debe considerarse lo descrito en *United States of America v. Roberto Rincón-Fernández y Abraham Shiera-Bastidas* (United States Department of Justice, 2015b), a propósito de la obtención de lucrativos contratos con Petróleos de Venezuela (PDVSA). De acuerdo con tal formulación de cargos, se habría sobornado a seis funcionarios de PDVSA con el objeto de obtener asistencia para la adjudicación de contratos. Llama la atención que se sobornara



precisamente a quienes tenían poder de influir en la confección de las nóminas de oferentes para procesos de licitación, por lo que a través del pago de sobornos lograron que los sobornados incluyeran a más de una empresa controlada por Rincón y Shiera en la misma nómina, mientras otros funcionarios sobornados estaban a cargo de llevar a cabo las medidas necesarias para ocultar este hecho. De esta manera se evitó procesos competitivos, ya que tal competencia no era real, sino que solo aparente.

Por último, no puede dejar de considerarse los hechos descritos a propósito de *United States of America v. Odebrecht S.A.* (United States Department of Justice, 2016c), ya que una de sus aristas refleja precisamente cómo el soborno puede ser utilizado con el propósito de evitar la competencia en el marco de la obtención de negocios. En este caso, a diferencia de los anteriores, se recurre al soborno para que la autoridad respectiva permitiera prácticas anticompetitivas como es el de la colusión en el marco de licitaciones o “*bid rigging*”. Como se desprende del acuerdo entre el DOJ y la compañía, esta habría participado en una serie de reuniones con empresas competidoras para evaluar y asignarse entre ellos futuros contratos con Petrobras. Una vez que se decidía quien se adjudicaría el contrato, el resto de los competidores presentaba propuestas económicamente inviables que aseguraban el triunfo de un competidor. Para asegurar el éxito de esta estrategia se pagaron millonarios sobornos a ejecutivos de la empresa estatal y a partidos políticos con el objeto de evitar la denuncia de tal práctica por parte de las autoridades respectivas.

### *EL SOBORNO COMO ESTRATEGIA PARA LA ADJUDICACIÓN ILÍCITA DE PROYECTOS EN EL MARCO DE PROCESOS COMPETITIVOS*

No solo se recurre al soborno para evitar la competencia, sino que también se ha podido detectar supuestos donde se utiliza esta estrategia ilícita para competir deslealmente y triunfar en procesos donde hay más de un oferente que puja por un negocio.

Tal situación es la descrita en la presentación de cargos de *United States of America v. Lawrence Hoskins* (United States Department of Justice, 2015a), a propósito de la adjudicación de un importante proyecto energético conocido como *proyecto Tarahan* en Indonesia. De acuerdo a la información que se extrae de la

formulación de cargos, la alta dirección de la empresa Alstom y la empresa Merubeni, habrían pagado a intermediarios para que sobornaran a un parlamentario clave en la comisión dedicada a las políticas de energía del país y a un funcionario de alto rango de una empresa energética estatal, con el objeto de que estos influyeran en las decisiones relativas a la obtención del negocio, favoreciendo al sobornante por sobre otros competidores, por razones diversas al mérito económico. Uno de los acusados señala expresamente que sus amigos en el comité de evaluación del proyecto los ayudarían a combatir a sus competidores.

Una situación similar se describe en *United States of America v. Petros Contoguris, Vitaly Leshkov y Azat Martirossian* (United States Department of Justice, 2018b), de acuerdo con el cual se habría sobornado a través del pago de comisiones a diversos funcionarios de empresas estatales, con el objeto de resultar favorecidos por sobre otros competidores en un proceso de licitación de un contrato de construcción de un oleoducto. Al obtener información de que los competidores estarían en mejor posición para la adjudicación del negocio, se opta por ceder a la presión de funcionarios para el aumento del pago de comisiones a cambio de la obtención del proyecto. Resulta útil considerar que se incluyen dentro del esquema de sobornos a empleados de una empresa que prestaba asesoría técnica a la empresa estatal a cargo del negocio, obteniendo así informes técnicos favorables a los intereses del sobornante.

Una forma de incidir indebidamente en procesos competitivos es la que nos enseña el acuerdo con la SEC caratulado *In the Matter of Walid Hatoum* (United States Securities and Exchange Commission, 2015a). En este, se describe cómo se sobornó a un funcionario público con poder decisorio para poder adjudicarse un proyecto de transporte ferroviario en Qatar que se sometió a licitación secreta o en *sobre sellado*. El soborno se materializó a través de pagos de comisiones a una compañía local de este país, donde tenía participación económica el funcionario público que participó en este esquema de corrupción y que operó como *socio local*. En lo que ahora interesa, el beneficio ilícito tuvo por objeto obtener información confidencial del proceso de licitación respectivo en lo relativo a precios y oferta técnica, lo que derivó incluso en que modificaran su oferta inicial, aumentando así las probabilidades de que la empresa del sobornador se adjudicara el contrato. Una situación similar es la que relata el caso *United States of America v. Vitol Inc.* (United States Department of Justice, 2020b), ya descrito con anterioridad. En lo que ahora interesa, a través del pago de sobornos la empresa pudo hacerse de lo que se

conoce como información de *última mirada* (*last look information*), esto es, antecedentes confidenciales de la oferta del resto de los competidores en una licitación. De esta forma Vitol pudo igualar o mejorar tales propuestas, especialmente en lo que dice relación con el precio exacto que tendrían que ofrecer para ganar la licitación respectiva. Tal conducta se llevó a cabo entre los años 2006 al 2014, en al menos cincuenta procesos de licitación confidenciales.

Por último, resulta fundamental el caso *United States of America v. Mark T. Lambert* (United States Department of Justice, 2019a), en cuya formulación de cargos se describe un esquema de corrupción consistente en el pago de sobornos a través de comisiones a un importante ejecutivo de TENEX, una empresa estatal de capital ruso, para favorecer la contratación entre la empresa del acusado y la empresa estatal. En este caso, el objetivo primordial del soborno fue obtener información de la empresa pública a la que no tenían acceso el resto de los competidores. Con todo, la labor del sobornado no se restringió a tal acción, sino que incluso se le enviaban *borradores* de correos electrónicos para su revisión y validación, los que con posterioridad serían enviados al ejecutivo a cargo de la adjudicación del negocio respectivo. Tal correo electrónico contenía las sugerencias de precios efectuadas por el propio funcionario sobornado y que asesoraba a la empresa de Lambert.

## EL SOBORNO PARA MANTENER NEGOCIOS U OBTENER VENTAJAS ILÍCITAS

### MANTENCIÓN DE NEGOCIOS

Una vez obtenido un negocio, se podría recurrir al soborno para extender su ejecución o simplemente para no perderlo. Representativo al respecto es, por ejemplo, el caso *United States of America v. Uriel Sharef, Herbert Steffen, Adres Truppel, Ulrich Bock, Eberhard Reichert, Stephan Signer, Carlos Sergi, and Miguel Czysch* (United States Department of Justice, 2011), en cuya formulación de cargos se describe como uno de los acusados de la empresa Siemens, frente a la suspensión de un importante proyecto en Argentina debido a razones económicas y políticas, instruye a sus subordinados a continuar con tal proyecto *cualquiera sea el costo*, entendiéndose que lo anterior autorizaba el pago de sobornos a quienes tuvieran poder decisorio para mantener tal negocio.

Otro de los supuestos detectados de utilización del soborno como estrategia para mantener un negocio se ve reflejado en *Securities and Exchange Commission v. Elek Straub, Andras Balogh y Tamas Morvai* (United States Securities and Exchange Commission, 2011), en cuya denuncia se sostiene que ejecutivos de la empresa Magyar Telekom habrían desplegado un esquema de sobornos a funcionarios públicos de la República de Macedonia cuyo principal propósito fue impedir la entrada de nuevos competidores al mercado de las telecomunicaciones. De acuerdo con lo expuesto por la SEC, en el año 2005 se dictó una nueva ley de comunicaciones electrónicas que *abría el mercado* a nuevos competidores, mediante la licitación de una nueva licencia para telefonía móvil y, por tanto, era desfavorable para los intereses de Magyar Telekom. A través del pago de sobornos se mantiene un negocio, logrando el retraso de la aplicación de tal ley adversa, evitando que se hiciera efectiva la concesión de licencias respectiva.

#### OBTENCIÓN DE VENTAJAS EN LA EJECUCIÓN DE UN NEGOCIO

#### EL SOBORNO PARA EVITAR LA APLICACIÓN DE NORMATIVA DESFAVORABLE

Fueron identificadas una serie de situaciones en que el soborno tiene por objeto obtener un trato privilegiado durante la ejecución de un negocio, ya sea a través de la rebaja de sus costos, o incluso a través de la no aplicación de aquella normativa que pudiese afectar los resultados esperados.

Uno de los ámbitos en los que se intenta obtener ventajas ilícitas mediante soborno es en la aplicación de la normativa tributaria y aduanera, específicamente buscándose no pagar lo debido. Ello puede ejemplificarse a través del caso *In the Matter of Layne Christensen Company* (United States Securities and Exchange Commission, 2014), en el cual la SEC denunció a la mencionada empresa el haber sobornado a funcionarios públicos en múltiples países africanos para obtener ventajas tanto tributarias como aduaneras. Específicamente, en el ámbito tributario, se habría sobornado para reducir su base imponible y disminuir multas que le fueron cursadas por no pago de impuestos; en el ámbito aduanero, para evitar pagar los cobros de aduana y obtener permisos para la importación y exportación de sus productos. En ese contexto, el soborno aduanero puede tomar múltiples formas: Layne Christensen habría operado reactivamente, negociando

una liquidación de deudas a través de un funcionario corrupto para así obtener la reducción del dinero ya cobrado.

Específicamente, para la evasión de impuestos el soborno puede utilizarse para alterar el resultado de auditorías. Lo anterior se puede observar en *United States of America v. Glencore Ltd.* (United States Department of Justice, 2022), en el cual uno de los múltiples cargos imputados a dicha empresa fue que, ante la notificación de una auditoría por parte del gobierno de la República Democrática del Congo y la proyección de imposición de multas por no pago de impuestos de índole laboral, habrían sobornado a un funcionario público, a través de un asesor tributario, obteniendo así una marcada reducción de las multas interpuestas en comparación con la proyección previa.

La normativa laboral también es objeto de manipulación mediante soborno, siendo de particular interés la amplitud de fines derivados de su no aplicación, así como la naturaleza de normativa que se busca vulnerar. En ese contexto, se pueden comparar los casos contra Christensen ya descrito y *United States of America v. LATAM Airlines Group S.A.* (United States Department of Justice, 2016a). En el primer caso, la empresa acusada pagó a funcionarios públicos – inspectores del trabajo, oficiales de inmigración y miembros de la policía – para asegurar la obtención de permisos de entrada y de trabajo para sus empleados extranjeros, buscando la no aplicación de la ley laboral y de inmigración; en el segundo en cambio, la empresa LATAM sobornó a líderes sindicales para lograr que los sindicatos de la empresa no exigieran el cumplimiento de una regla contractual particularmente onerosa, y que aceptaran aumentos de sueldo sustancialmente menores a los originalmente demandados. Resulta de interés que el cumplimiento estricto de dicha regla contractual no había sido exigido por los sindicatos, sino que solo habían amenazado con hacerlo, lo que habría aumentado significativamente los costos de operación de LATAM. A diferencia del caso contra Christensen, se soborna para mantener el *statu quo*, en lugar de obtener un cambio en la aplicación de la normativa.

Cabe mencionar que una forma de obtener la no aplicación de normas adversas es la corrupción de funcionarios judiciales, como ejemplifica el caso *United States of America v. Glencore Ltd.* (United States Department of Justice, 2022), ya que, en este, además de acudir al soborno en los términos ya descritos, se habría recurrido a esta estrategia ilícita para evitar una resolución judicial adversa. Particularmente, la empresa fue demandada por incumplimiento contractual por

una compañía de servicios médicos, previendo que perdería el caso de no contar con *presión política*. Consecuentemente, se sobornó a un funcionario de la República Democrática del Congo, quién habría tenido una reunión personal con el juez a cargo del caso de incumplimiento, logrando que fallara a favor de Glencore.

### OBTENCIÓN DE CONDICIONES CONTRACTUALES FAVORABLES O UN TRATO FAVORABLE EN LA EJECUCIÓN DE UN CONTRATO

El soborno también se utiliza para asegurar condiciones contractuales favorables y de esta manera propender a resultados económicos que no se habrían obtenido sin el pago de sobornos. Lo anterior se puede observar en *United States of America vs. Raúl Gorrin Belisario, Claudia Patricia Díaz Guillen and Adrain José Velásquez Figueroa* (United States Department of Justice, 2020a). En aquel caso, se imputó a Gorrin Belisario sobornar al Tesorero Nacional de Venezuela para obtener permisos para realizar operaciones de cambio monetario en dicho país, pero a tasas sumamente favorables, lo que sin duda significó una ventaja en la medida que derivó en ganancias de cientos de millones de dólares. Con posterioridad asumió una nueva Tesorera Nacional, ante lo cual Gorrin Belisario comenzó a sobornar a la nueva funcionaria, junto a su esposo, con el fin de mantener el acuerdo previamente pactado.

Por otra parte, el caso *United States of America v. José Tomás Meneses* (United States Department of Justice, 2018a) demuestra que el soborno puede utilizarse para asegurar, acelerar, u obtener trato favorable en el pago de deudas contraídas en concepto de penalizaciones o multas. En particular, en dicho caso se informaron cargos contra José Tomás Meneses, en su calidad de trabajador para una compañía de asfalto, vinculados al pago de sobornos a múltiples funcionarios de Petróleos de Venezuela S.A., que se ejecutaron para obtener múltiples beneficios para su compañía. Entre ellos, ofreció sobornos, mediante el pago de comisiones o *kickbacks* a un funcionario con el objeto de que su empresa resultara favorecida a través de la autorización expedita del pago de multas por retrasos que Petróleos de Venezuela S.A. debía a la compañía sobornante, debido a la mora en el cumplimiento de un contrato de venta de asfalto por parte de Petróleos de Venezuela S.A.

El resultado del estudio de casos puede representarse sintéticamente en la Tabla 1:

**Tabla 1**

*Motivaciones que subyacen al soborno en los negocios*

<b>Categoría</b>	<b>Subcategoría</b>	<b>Manifestaciones concretas</b>
1. El soborno como estrategia para la obtención de negocios	1.1. El soborno para generar condiciones favorables para la obtención de negocios	<p>a. El soborno como mecanismo para influir en decisiones políticas de inversión o aprobación de proyectos. Ejemplos: promover el desarrollo de un proyecto portuario o un centro de conferencias que luego es adjudicado a la empresa que paga el soborno.</p> <p>a. Sobornos para conseguir información estratégica para la obtención de negocios. Ejemplo: obtención de información confidencial para diseñar estrategias de marketing de determinados productos o para reforzar negocios de la compañía.</p> <p>b. Sobornos para obtener asistencia ilícita por parte de funcionarios con poder decisorio. Ejemplo: funcionarios con poder decisorio asisten a la empresa que paga el soborno para que se adjudique un determinado proyecto y se resuelvan las disputas provenientes del proceso de negociación contractual a su favor.</p> <p>c. El soborno para obtener resoluciones favorables o facilitar la aprobación de proyectos y de productos.</p>

		<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtención de permisos de planificación de una obra en construcción;</li> <li>- Obtención de sentencias favorables;</li> <li>- Emisión de licencias para la extracción de minerales.</li> </ul>
	1.1. El soborno para obtener directamente un negocio	<p>a. El soborno como estrategia para evitar procesos competitivos. Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se evita un proceso competitivo para iniciar un proceso de contratación internacional para la compra de productos, quedando la empresa que paga el soborno como único proveedor;</li> <li>- Prestadores públicos de salud utilizan preferentemente los productos de la empresa que paga el soborno.</li> </ul> <p>b. El soborno como estrategia para la adjudicación ilícita de proyectos en el marco de procesos competitivos. Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pago a funcionarios de alto rango para que influyan en la decisión relativa a la adjudicación de un negocio a favor de la empresa que paga el soborno;</li> <li>- Pago a funcionarios de empresas estatales para resultar favorecido por sobre otros competidores en un proceso de licitación de un contrato de construcción.</li> </ul>
c. El soborno para mantener negocios u	2.1. Mantención de negocios	<p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pese a la suspensión de un proyecto por razones económicas y políticas, se recurre al esquema del soborno para</li> </ul>



<p>obtener ventajas ilícitas</p>		<p>mantener el proyecto, dándole continuidad;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Se recurre al pago de sobornos para impedir la entrada de nuevos competidores al mercado.</li> </ul>
	<p>2.2. Obtención de ventajas en la ejecución de un negocio</p>	<p>a. El soborno para evitar la aplicación de normativa desfavorable. Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtención de ventajas tributarias y aduaneras;</li> <li>- Reducción de multas por no pago de impuestos de índole laboral;</li> <li>- Obtención de permisos de entrada y de trabajo para empleados extranjeros, evitando la aplicación de la ley laboral y de inmigración.</li> </ul> <p>b. Obtención de condiciones contractuales favorables o un trato favorable en la ejecución de un contrato. Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Obtención de permisos para realizar operaciones de cambio monetario en un determinado país, pero a tasas más favorables;</li> <li>- Pago de <i>kickbacks</i> a funcionario para que favorezca a una determinada empresa a partir de la autorización expedita del pago de multas por retrasos, debido a la mora en el cumplimiento de un contrato.</li> </ul>

Fuente: elaborado por los autores.

### 3 ¿QUÉ NOS ENSEÑA EL ESTUDIO DEL OBJETO O MOTIVACIÓN DEL SOBORNO PARA LA PREVENCIÓN DE LA CORRUPCIÓN?

## LA UTILIDAD DEL ANÁLISIS DE LAS MOTIVACIONES PARA EL PAGO DE SOBORNOS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

El estudio de las *enforcement actions* demuestra que el soborno puede ser utilizado como estrategia ilícita a lo largo de todos los procesos asociados a un negocio, incluso desde su planificación, esto es, desde la obtención de autorizaciones para operar, la selección de proyectos por parte de la autoridad etc., hasta su renovación o la obtención de condiciones ventajosas para su desarrollo. Tal información permite, no solo reafirmar lo evidenciado por la criminología especializada respecto a las causas de la corrupción, sino que identificar riesgos concretos de comisión de esta clase de delitos por etapas o actividades asociadas a la obtención de negocios o su ejecución y, de esta forma, implementar controles que respondan adecuadamente a cada clase de riesgos.

La diferenciación entre el soborno para generar condiciones favorables para la obtención de negocios y el soborno para la obtención directa de negocios resulta útil para efectos de identificar riesgos de comisión de este delito. Así, en primer lugar, conocer que se recurre al soborno para generar condiciones favorables para la obtención de negocios y cuáles son las manifestaciones posibles de esta estrategia ilícita, permite, por ejemplo, reconocer las actividades de *lobby* político como especialmente riesgosas, en la medida que podrían ser una excusa para incidir ilícitamente en las decisiones políticas de funcionarios públicos en lo que respecta a proyectos de inversión. Como se pudo apreciar, para tales efectos se podría recurrir a socios de negocios o intermediarios con capacidad de influir en funcionarios públicos, por lo que la elección de estos debe ser considerada, también, como riesgosa.

Otro de los riesgos detectados es que a través del soborno se pretenda obtener asesoría o asistencia permanente por parte de funcionarios públicos con el objeto de poder destrabar dificultades que podrían presentarse para la obtención de negocios. Tal objetivo se cumplía, por lo general, a través de la contratación de consultorías, o de reuniones secretas con funcionarios con poder decisorio, por lo que, junto con la contratación de intermediarios, de acuerdo con lo ya señalado, deben ser consideradas como riesgosas toda reunión con funcionarios que se lleven a cabo en el marco de la negociación de condiciones contractuales de nuevos negocios. Para tales efectos no deben ser consideradas

exclusivamente las reuniones en las que participen trabajadores o administradores de una empresa, sino que también aquellas llevadas a cabo por sus consultores o intermediarios, es decir, todo aquel que gestione negocios de la compañía.

Pero, además, en un proceso de identificación de riesgos deben ser incluidas todas aquellas interacciones con funcionarios que se enmarquen en procesos resolutivos, ya sea en sede judicial o administrativa. Como se pudo apreciar, se sobornaba para obtener permisos o la aprobación de proyectos, o incluso para obtener resoluciones judiciales favorables. En este sentido, conviene considerar en cada uno de los procesos de la entidad, aquellas etapas que dependen de la autorización de la autoridad o los eventuales litigios que pudieran suscitarse a propósito de la obtención de negocios. El estudio de casos nos da luces también respecto a las razones que podrían estar detrás del pago de sobornos en esta sede como, por ejemplo, el de obtener permisos pese a que no se cumpla la normativa respectiva o simplemente para poder agilizar procesos asociados a la comercialización de nuevos productos o abaratar los costos vinculados a tales trámites administrativos.

Por otra parte, se detectó que el acceso a información estratégica resulta fundamental en ocasiones en que se debe iniciar un nuevo negocio y se espera un posicionamiento efectivo en el mercado. Como se pudo apreciar en la descripción de resultados, se ha recurrido al soborno para reforzar estrategias de *marketing*, obtener información del mercado respectivo o de competidores. Por lo mismo, en el proceso de identificación de riesgos se requiere analizar detalladamente este ámbito, teniendo en consideración la clase de información que resulta relevante, las áreas de negocio comprometidas y las posibles vías de obtención ilícita de esta.

Por otra parte, de acuerdo con la descripción de resultados, se han identificado una serie de procesos riesgosos asociados a la obtención directa de negocios. En definitiva, todo proceso de negociación con el Estado para explorar futuros negocios debe ser considerado riesgoso, en la medida que se podría recurrir al soborno para evitar que estos sean sometidos a procesos competitivos y, de esta manera, asegurarlos en base a razones diversas al mérito económico. En este sentido, parece especialmente riesgosa la obtención de negocios a través de *tratos directos* con autoridades, si tal negociación no está sujeta a un control adecuado. Del estudio de hechos, se desprende también que un factor que debe ser considerado es el de la presión por conseguir negocios que podrían estar

generándose entre los integrantes de una compañía frente a situaciones económicas adversas.

También un proceso competitivo puede resultar riesgoso, en la medida que podría recurrirse al soborno para competir en forma desleal. Al respecto, destaca que se soborne para influir en quienes deben tomar la decisión y el soborno para adquirir información de las propuestas técnicas o económicas de los competidores con el propósito de mejorarlas.

De acuerdo con los hechos analizados, para cumplir el objetivo de influir en la toma de decisión respecto a la adjudicación de un negocio se recurría a terceros, o socios de negocios, que eran escogidos justamente por su cercanía o relación con funcionarios públicos y no debido a criterios técnicos. Tal riesgo queda en evidencia en casos como *United States of America v. Oz Africa Management GP, In the Matter of Walid Hatoum* y en *In the Matter of The Dun & Bradstreet Corporation*, ya que en todos ellos se describe cómo los integrantes a cargo de la elección de socios de negocios o intermediarios ignoraron expresamente las advertencias que se efectuaron a propósito de los procesos de *due diligence* o diligencia debida respecto a los eventuales colaboradores, o simplemente no llevaron a cabo control alguno. Incluso en uno de los supuestos en la empresa seleccionada como socio estratégico, tenía participación un funcionario público que estaba tomando interés en el negocio sobre el cual debía decidir debido a su cargo.

Del análisis de las *enforcement action* se concluye que no solo se recurre al soborno para obtener negocios con el Estado. Una serie de procesos asociados a la ejecución del negocio deben entenderse como riesgosos en la medida que se ha utilizado el soborno para reducir el pago de impuestos o aranceles. De acá se sigue que a la hora de identificar riesgos se debiera determinar el grado en que la empresa respectiva está expuesta a que, por ejemplo, se entregue información financiera falsa a la autoridad con el objeto de reducir la base imponible para el pago de tributos o, incluso, se adultere información relativa a internación de productos, para disminuir los costos aduaneros u otros similares.

Por otra parte, en ocasiones ciertos integrantes de una organización podrían verse tentados a recurrir al soborno para evitar que se aplique normativa vigente adversa. En este sentido, las situaciones que podrían presentarse son sumamente diversas. Por ejemplo, se podría evitar que la autoridad fiscalice el cumplimiento de la normativa vigente sobornando a funcionarios a cargo de tal verificación o a quienes tengan poder sobre estos. Evidentemente el riesgo en este caso está

siempre asociado a que en la organización no se esté cumpliendo la normativa respectiva, ya sea laboral, medioambiental u otras.

Deben reconocerse como riesgosos, además, aquellos procesos cuyos resultados dependan, en cualquier momento, de decisiones judiciales o administrativas, en la medida que se podría intentar obtener la pretensión jurídica respectiva a través del pago de sobornos.

Por último, no se puede olvidar que se ha recurrido al soborno para obtener un trato favorable en el marco de la ejecución de un contrato con el Estado. Así, por ejemplo, a través de condiciones contractuales que no se ajustan al mercado, pago preferente de créditos u otras.

## **LA UTILIDAD DEL ANÁLISIS DE LAS MOTIVACIONES PARA EL PAGO DE SOBORNOS PARA EL FOMENTO DE LA CAPACIDAD DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES DE PREVENIR LA CORRUPCIÓN**

Como indica la literatura especializada, en las causas de la corrupción confluyen no solo factores motivacionales, asociados a la ambición por conseguir negocios, sino que también factores de oportunidad como, por ejemplo, el hecho de que se recurra a intermediarios que evitan la exposición personal de los individuos a la comisión de ilícitos.

En este sentido, a partir del análisis de las motivaciones que subyacen al pago de sobornos en los negocios, se derivan consecuencias de suma relevancia para el fomento de la capacidad del sector privado para prevenir este ilícito.

En primer lugar, se refuerza lo señalado por la literatura especializada respecto a la relevancia del fomento de cultura organizacional que evite los efectos insidiosos derivados de la “codicia corporativa” (Simpson & Piquero, 2002, p. 511; Gottschalk, 2022, p. 62). Tal refuerzo debe ser especialmente claro y contundente en supuestos de crisis o de resultados económicos adversos, con el objeto de comunicar que no todo está permitido para salir de tal situación.

Además, resulta conveniente potenciar la transparencia de las interacciones con funcionarios públicos, especialmente el *lobby* con autoridades políticas, así como las inspecciones a las que habitualmente se ve sometida una organización empresarial. Al respecto, se torna necesario regular expresamente qué es aquello que está permitido y prohibido en el marco de una reunión o de una inspección. Se

deben establecer, especialmente, prohibiciones expresas de contratar a funcionarios públicos con poder decisorio o capacidad de influir en las decisiones de negocios para asesorar a la organización, así como sujetos evidentemente relacionados a estos últimos, ya sea en lo que respecta a la obtención de un negocio o en el marco de la ejecución de este.

Como se evidenció a propósito del análisis de casos, la consecución de negocios con el Estado a través de tratos directos debe ser considerada una actividad riesgosa, por lo que el sector privado debe incluir controles preventivos dirigidos a verificar el cumplimiento irrestricto de la legalidad y mérito de tal decisión con el objeto de contrarrestar tales riesgos.

Por otra parte, prevenir la corrupción en el marco de la ejecución de un negocio supone reconocer que se recurre a este para destrabar dificultades para la concreción o ejecución del negocio dadas por la aplicación de la normativa vigente. El fomento de la capacidad del sector privado para prevenir la corrupción implica el control riguroso del cumplimiento del marco regulatorio de la actividad económica respectiva.

Resulta de suma relevancia que los factores que aumentan la probabilidad delictiva asociados al uso de intermediarios sean debidamente contrarrestados, por lo que parece fundamental una selección adecuada de estos en base a su mérito y no debido a las posibilidades que estos tienen de influir indebidamente en las decisiones de funcionarios públicos. En este sentido, se torna imprescindible que el sector privado cuente con mecanismos de debida diligencia para la selección de proveedores de servicios (por ejemplo, para verificar sus eventuales relaciones de parentesco o afinidad con funcionarios públicos con poder decisorio en el negocio respectivo, o posibles condenas previas de tales proveedores) y que no se prescindiera de tales controles en atención a la conveniencia o no para la adjudicación de un negocio. Tal control debe ser aplicado no solo a los intermediarios para la consecución de negocios, sino que a todos aquellos que gestionen asuntos de la empresa frente al sector públicos (obtención de permisos, resolución de conflictos judiciales etc.). En relación con este problema, deben ser implementados controles rigurosos de los recursos financieros de la entidad y el pago a tales intermediarios (incluso en concepto de comisiones), con el objeto de contrarrestar los riesgos de su utilización para el pago de sobornos.

## 4 CONCLUSIONES

Una de las principales características de la lucha contra la corrupción en la actualidad es el reconocimiento de la responsabilidad que le cabe en esta al sector privado, principalmente a las organizaciones empresariales, lo que incluso ha derivado en que diversos ordenamientos jurídicos contemplen mecanismos de sanción a estas por los casos de corrupción cometidos por sus integrantes. De esta forma se pretende que las organizaciones empresariales aumenten su capacidad de prevenir tales ilícitos a través de la adopción de modelos de gestión de riesgos o programas de cumplimiento.

Esta estrategia para la prevención de la corrupción supone que las organizaciones empresariales identifiquen adecuadamente sus riesgos y respondan a este con medidas eficaces para contrarrestarlos. Para potenciar tal capacidad de identificación de riesgos debe ser tenido en cuenta el importante aporte que proviene de la criminología que ha estudiado las causas de la corrupción, la que evidencia que este fenómeno se debe a factores de diversa índole – tanto situacionales como individuales – que confluyen entre sí. Especialmente relevantes son los factores culturales de las organizaciones empresariales y aquellos asociados al aumento de la oportunidad delictiva por parte de quienes integran tales organizaciones.

Junto a tal conocimiento, proveniente de la criminología, resulta sumamente útil recurrir al análisis de casos, de ahí la importancia e innovación de esta investigación, en la medida que complementa lo evidenciado por la literatura especializada facilitando la comprensión de este fenómeno. Así, por ejemplo, analizar las motivaciones que subyacen al pago de sobornos por parte de organizaciones empresariales en el marco su relación comercial con el Estado, nos permite confirmar cuales son los incentivos que explican que se recurra al pago de sobornos y las diversas manifestaciones que este fenómeno adopta, tanto en lo que respecta a la obtención de negocios con el Estado como para la mantención de estos.

De esta forma se evidenciaron una serie de procesos o actividades que deben ser comprendidos como riesgosos en la medida que el análisis de casos nos demuestra que en ocasiones y debido a una serie de factores de diversa índole se podía terminar pagando sobornos. Dentro de tales factores destaca, como lo ha evidenciado la criminología especializada en este ilícito, el aumento de la

oportunidad delictiva que supone el uso de intermediarios. Por otra parte, se evidencia que el pago de sobornos puede estar asociado a los deseos de ejecutar negocios más rápido o sin dilación, o a la reducción de costos que por lo general supone que se ejecuten sin cumplir con la normativa vigente del país respectivo, ya sea en lo que respecta a la obtención de autorizaciones para poder iniciar un nuevo negocio, como al marco regulatorio de un negocio ya iniciado.

Una adecuada identificación de las motivaciones e incentivos que subyacen al pago de sobornos permite propender al fomento de la capacidad preventiva de las organizaciones empresariales, en la medida que permite guiar la toma de decisiones respecto a qué tipo de medidas deben ser adoptadas para su prevención o qué procesos deben ser especialmente controlados o supervisados. Así, destaca la relevancia del fomento de una cultura organizacional que rechace la corrupción y la transparencia de las interacciones con el sector público. Por otra parte, parece especialmente relevante adoptar controles efectivos en lo que respecta a los socios de negocios o a los intermediarios que representan a la organización frente al sector público, así como a la utilización de recursos financieros en su labor o el pago de comisiones excesivas que pudieren terminar en pagos de corrupción.

## REFERÊNCIAS

Artaza, O. (2022). Una “estrategia restaurativa” en el ámbito de la responsabilidad penal de personas jurídicas: Una aproximación teórica. *Derecho PUCP*, (88), 125-153. <http://orcid.org/0000-0001-8453-5069>

Asociación Española de Normalización. (2017). *Sistemas de gestión de compliance penal. Requisitos con orientación para su uso*. Madrid: Asociación Española de Normalización.

Barrington, R. (2022). Learning from Bribery Case Studies. In R. Barrington et al. (Eds.), *Understanding Corruption. How Corruption Works in Practice* (pp. 87-92). Nueva York: Columbia University Press.



Benson, M., Madensen, T., & Eck, J. (2009). White-Collar Crime from an Opportunity Perspective. In S. Simpson & D. Weisburd (Eds.), *The Criminology of White-Collar Crime* (pp. 175-194). Nueva York: Springer.

Biegelman, M., & Biegelman, D. (2010). *Foreign Corrupt Practices Act Compliance Guidebook. Protecting Your Organization from Bribery and Corruption*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons.

Burger, E., & Holland, M. (2006). Why the Private Sector is Likely to Lead the Next Stage in the Global Fight Against Corruption. *Fordham International Law Journal*, 30(1), 45-74. <https://ir.lawnet.fordham.edu/ilj/vol30/iss1/2>

Carloni, E., & Cantone, R. (2022). Limits of Corruption Repression and New Prevention Policies. In R. Barrington et al. (Eds.), *Understanding Corruption. How Corruption Works in Practice* (pp. 5-24). Nueva York: Columbia University Press.

Carloni E., & Gnaldi, M. (2022). Preventing Corruption in Europe: An Interdisciplinary Perspective. In R. Barrington et al. (Eds.), *Understanding Corruption. How Corruption Works in Practice* (pp. 1-4). Nueva York: Columbia University Press.

Criminal Division of the U.S. Department of Justice, & Enforcement Division of the U.S. Securities and Exchange Commission. (2020). *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*. Second edition. <https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1292051/download>

Fernández, V. (2006). Introducción a la investigación en Ciencias Sociales. *DITS*, (3). <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/501/Introducci%C3%B3n%20a%20la%20investigaci%C3%B3n%20en%20ciencias%20sociales.pdf>

Gottschalk, P. (2022). *The Convenience of Corporate Crime. Financial Motive-Organizational Opportunity-Executive Willingness*. Boston: De Gruyter.

Hess, D. (2005). Combating Corruption in International Business: The Big Questions. *Ohio North University Law Review*, (1286).

[https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/113261/1286\\_Hess.pdf?sequence=1](https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/113261/1286_Hess.pdf?sequence=1)

Hess, D., & Dunfee, T. (2000). Fighting Corruption: A Principled Approach; The C2 Principles (Combating Corruption). *Cornell International Law Journal*, 33(3), 593-626. <http://scholarship.law.cornell.edu/cilj/vol33/iss3/6>

Hess, D. & Dunfee, T. (2003). Taking Responsibility for Bribery. The Multinational Corporation's Role in Combating Corruption. In R. Sullivan, & M. Robinson (Eds.), *Business and Human Right. Dilemmas and Solutions* (pp. 260-271). Londres: Routledge.

International Organization for Standardization. (2016). *International Standard ISO 37001. Anti-bribery Management Systems – Requirements with Guidance for Use*.

Lord, N. (2014). *Regulating Corporate Bribery in International Business. Anti-Corruption in the UK and Germany*. Londres: Routledge.

Lord, N., Van Wingerde, K., & Campbell, L. (2018). Organising the Monies of Corporate Financial Crimes via Organizational Structures: Ostensible Legitimacy, Effective Anonymity, and Third-Party Facilitation. *Administrative Sciences*, 8(2), 1-17.

Lu, T. (2013). The “Obtaining or Retaining Business” Requirement: Breathing New Life into the Business Nexus Provision of the FCPA. *Fordham Journal of Corporate & Financial Law*, 18(3), 729-750.

<https://ir.lawnet.fordham.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1370&context=jcfl>

Manacorda, S. (2014). Towards an Anti-Bribery Compliance Model: Methods and Strategies for a “Hybrid Normativity”. In S. Manacorda, F. Centonze, & G. Forti (Eds.), *Preventing Corporate Corruption. The Anti-Bribery Compliance Model* (pp. 3-30). Nueva York: Springer.

Mantovani, M. (2014). The Private Sector Role in the Fight Against Corruption. In S. Manacorda, F. Centonze, & G. Forti (Eds.), *Preventing Corporate Corruption. The Anti-Bribery Compliance Model* (pp. 35-42). Nueva York: Springer.

McGowan, F. (2022). Odebrecht, Corporate Bribery and Political Corruption. In R. Barrington et al. (Eds.), *Understanding Corruption. How Corruption Works in Practice* (pp. 55-64). Nueva York: Columbia University Press.

Meyer, B., Van Roomen, T., & Sikkema, E. (2014). Corporate Criminal Liability for Corruption Offences and the Due Diligence Defence. A Comparison of the Dutch and English Legal Frameworks. *Utrecht Law Review*, 10(3), 37-54. DOI: [10.18352/ulr.283](https://doi.org/10.18352/ulr.283)

Muravska, J. (2014). *How to Bribe: A Typology of Bribe-Paying and How to Stop It*. Londres: Transparency International UK.  
[https://www.transparency.org.uk/sites/default/files/pdf/publications/How\\_to\\_Bribe\\_-\\_A\\_Typology\\_of\\_Bribe\\_Paying\\_and\\_How\\_to\\_Stop\\_It\\_0.pdf](https://www.transparency.org.uk/sites/default/files/pdf/publications/How_to_Bribe_-_A_Typology_of_Bribe_Paying_and_How_to_Stop_It_0.pdf)

Nieto, A. (2008). *La responsabilidad penal de las personas jurídicas: Un modelo legislativo*. Madrid: Iustel.

Nieto, A. (2014). Internal Investigations, Whistle-Blowing, and Cooperation: The Struggle for Information in the Criminal Process. In G. Forti, S. Manacorda, & F. Centonze (Eds.), *Preventing Corporate Corruption. The Anti-Bribery Compliance Model* (pp. 69-92). Nueva York: Springer.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2020). *2019 Enforcement of the Anti-Bribery Convention. Investigations, Proceedings, and Sanctions*. <https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/OECD-Anti-Bribery-Convention-Enforcement-Data-2020.pdf>

Osuagwu, L. (2012). Conceptualization of Corruption in Business Organizations. *American International Journal of Contemporary Research*, 2(5), 18-25.  
[http://www.aijcrnet.com/journals/Vol\\_2\\_No\\_5\\_May\\_2012/3.pdf](http://www.aijcrnet.com/journals/Vol_2_No_5_May_2012/3.pdf)

Rabl, T., & Kühlmann, T. (2009). Why or Why Not? Rationalizing Corruption in Organizations. *Cross Cultural Management*, 16(3), 268-286.

<http://dx.doi.org/10.1108/13527600910977355>

Rose-Ackerman, S., & Palifka, B. (2016). *Corruption and Government: Causes, Consequences, and Reform*. Nueva York: Cambridge University Press.

Shoultz, I., Flyghed, J. (2020). From “We Didn’t Do It” to “We’ve Learned Our Lesson”: Development of a Typology of Neutralizations of Corporate Crime. *Critical Criminology*, 28, 739-757. <https://doi.org/10.1007/s10612-019-09483-3>

ShIPLEY, T. (2022). Bribery Cases Studies. Alstom and Corporate Bribery. In R. Barrington et al. (Eds.), *Understanding Corruption. How Corruption Works in Practice* (pp. 45-55). Nueva York: Columbia University Press.

Simpson, S., & Piquero, N. (2022). “Low Self-Control, Organizational Theory, and Corporate Crime. *Law & Society Review*, 36(3), 509-548.

Stenberg, J. (2015). *The Basics of Corruption Risk Management. A Framework for Decision Making and Integration into the Project Cycles*.

<https://www.u4.no/publications/the-basics-of-corruption-risk-management-a-framework-for-decision-making-and-integration-into-the-project-cycles.pdf>

Teichmann, F. (2018). Anti-Bribery Compliance Incentives. *Journal of Financial Crime*, 25(4), 1105-1110. <https://doi.org/10.1108/JFC-09-2017-0081>

Trahan, A. (2011). Filling in the gaps in culture-based theories of organizational crime”. *Journal of Theoretical and Philosophical Criminology*, 3 (1), 89-109.

Transparency International. (2015). *Anti-Corruption Helpdesk. Providing On-Demand Research to Help Fight Corruption. Corruption Risk Assessment and Management Approaches in the Public Sector*.

[https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/helpdesk/Corruption\\_risk\\_assessment\\_and\\_management\\_approaches\\_in\\_the\\_public\\_sector\\_2015.pdf](https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/helpdesk/Corruption_risk_assessment_and_management_approaches_in_the_public_sector_2015.pdf)

United Nations Office on Drugs and Crime. (2020). *State of Integrity. A Guide on Conducting Corruption Risk Assessments in Public Organizations*. Viena: United Nations.

[https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2020/State\\_of\\_Integrity\\_EN.pdf](https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2020/State_of_Integrity_EN.pdf)

United States Department of Justice. (2011). *United States of America V. Uriel Sharef, Herbert Steffen, Andres Truppel, Ulrich Bock, Eberhard Reichert, Stephan Signer, Carlos Sergi, and Miguel Czysch. Indictment*. Recuperado el 21 de noviembre de 2022, de <https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2011/12/16/2011-12-12-siemens-ndictment.pdf>

United States Department of Justice. (2012). *United State of America against Oz Africa Management GP, LLC. Plea Agreement*. Recuperado el 21 de noviembre de 2022, de <https://www.justice.gov/opa/file/899316/download>

United States Department of Justice. (2013). *United States of America V. Dmitry Firtash, Andras Knopp, Suren Gevorgyan, Gajendra Lal, Periyasamy Sunderalingam, K.V.P. Ramachandra Rao. Indictment*. Recuperado el 21 de noviembre de 2022, de [https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2014/04/03/df\\_indictment\\_final\\_stamped\\_6-20-13.pdf](https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2014/04/03/df_indictment_final_stamped_6-20-13.pdf)

United States Department of Justice. (2015a). *United State of America v. Lawrence Hoskins. Third Superseding Indictment*. Recuperado el 21 de noviembre de 2022, de <https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1223636/download>

United States Department of Justice. (2015b). *United State of America v. Roberto Enrique Rincon-Fernández, Abraham José Shiera-Bastidas. Indictment*. Recuperado el 21 de noviembre de 2022, de <https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/878961/download>

United States Department of Justice. (2016a). *United States of America v. Latam Airlines Group S.A. Deferred Prosecution Agreement*. Recuperado el 21 de noviembre de 2022, de <https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/879136/download>

United States Department of Justice. (2016b). *United State of America v. Ng Lap Seng and Jeff C. YIN. Superseding Indictment*. Recuperado el 21 de noviembre de 2022, de <https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/913286/download>

United States Department of Justice. (2016c). *United State of America against Odebrecht S.A. Plea Agreement*. Recuperado el 21 de noviembre de 2022, de <https://www.justice.gov/opa/press-release/file/919916/download>

United States Department of Justice. (2016d). *United State of America v. Teva Pharmaceutical Industries LTD. Deferred Prosecution Agreement*. Recuperado el 21 de noviembre de 2022, de <https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/920436/download>

United States Department of Justice. (2016e). *United States v. VimpelCom Ltd. Deferred Prosecution Agreement*. Recuperado el 25 de noviembre de 2022, de <https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/828301/download>

United States Department of Justice. (2018a). *United State of America against José Tomás Meneses. Information*. Recuperado el 21 de noviembre de 2022, de <https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1367036/download>

United States Department of Justice. (2018b). *United Stated of America Plainiff v. Petros Contoguris, a/k/a, Petros Contoguris-Troemel, Vitaly Leshkov, Azat Martirossian, a/k/a, Azar Martirosyan. Superseding Indictment*. Recuperado el 21 de noviembre de 2022, de <https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1067366/download>

United States Department of Justice. (2018c). *United States of America V. Joseph Baptiste and Roger Richard Boncy. Superseding Indictment*. Recuperado el 21 de noviembre de 2022, de <https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1109781/download>

United States Department of Justice. (2018d). *Petróleo Brasileiro S.A.- Petrobras. Non-Prosecution Agreement*. Recuperado el 21 de noviembre de 2022, de <https://www.justice.gov/opa/press-release/file/1096706/download>

United States Department of Justice. (2019). *United States of America V. Mark T. Lambert. Second Superseding Indictment*. Recuperado el 21 de noviembre de 2022, de <https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1520306/download>

United States Department of Justice. (2020a). *United States of America v. Raul Gorrin Belisario, Claudia Patricia Díaz Guillen and Adrian José Velasquez Figueroa. Superseding Indictment*. Recuperado el 21 de noviembre de 2022, de <https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1346691/download>

United States Department of Justice. (2020b). *United States v. Vitol Inc. Deferred Prosecution Agreement*. Recuperado el 25 de noviembre de 2022, de <https://www.justice.gov/opa/press-release/file/1342896/download>

United States Department of Justice. (2021). *United States of America against Amec Foster Wheeler Energy Limited. Deferred Prosecution Agreement*. Recuperado el 21 de noviembre de 2022, de <https://www.justice.gov/opa/press-release/file/1411296/download>

United States Department of Justice. (2022). *United States of America v. Glencore LT. Plea Agreement*. Recuperado el 21 de noviembre de 2022, de <https://www.justice.gov/criminal-fraud/file/1508931/download>

United States Securities and Exchange Commission. (2011). *Elek Straub, Andras Balogh, and Tamas Morvai. Complaint*. Recuperado el 21 de noviembre de 2022, de <https://www.sec.gov/litigation/complaints/2011/comp22213-ex.pdf>

United States Securities and Exchange Commission. (2014). *In the Matter of Layne Christensen Company. Order Instituting Cease-and-Desist Proceedings*. Recuperado el 21 de noviembre de 2022, de <https://www.sec.gov/litigation/admin/2014/34-73437.pdf>

United States Securities and Exchange Commission. (2015a). *In the Matter of Walid Hatoum. Order Instituting Cease-and-Desist Proceedings*. Recuperado el 25 de noviembre de 2022, de <https://www.sec.gov/litigation/admin/2015/34-74112.pdf>

United States Securities and Exchange Commission. (2015b). *In the Matter of Mead Johnson Nutrition Company. Order Instituting Cease-and-Desist Proceedings*. Recuperado el 21 de noviembre de 2022, de <https://www.sec.gov/litigation/admin/2015/34-75532.pdf>

United States Securities and Exchange Commission. (2018). *In the Matter of the Dun & Bradstreet Corporation. Order Instituting Cease-and-Desist Proceedings*. Recuperado el 21 de noviembre de 2022, de <https://www.sec.gov/litigation/admin/2018/34-83088.pdf>

United States Securities and Exchange Commission. (2019). *In the Matter of Cognizant Technology Solutions Corporation. Order Instituting Cease-and-Desist Proceedings*. Recuperado el 21 de noviembre de 2022, de <https://www.sec.gov/litigation/admin/2019/34-85149.pdf>

United States Securities and Exchange Commission. (2020). *In the Matter of Novartis Ag. Order Instituting Cease-and-Desist Proceedings*. Recuperado el 21 de noviembre de 2022, de <https://www.sec.gov/litigation/admin/2020/34-89149.pdf>

United States Securities and Exchange Commission. (2022). *In the Matter of Tenaris S.A. Order Instituting Cease-and-Desist Proceedings*. Recuperado el 21 de noviembre de 2022, de <https://www.sec.gov/litigation/admin/2022/34-95030.pdf>

Warin, F., Falconer, C., & Diamant, M. (2010). The British Are Coming!: Britain Changes Its Law on Foreign Bribery and Joins the International Fight Against Corruption. *Texas International Law*, 46(1), 1-72. <https://www.gibsondunn.com/wp-content/uploads/documents/publications/WarinFalconerDiamant-ComprehensiveReviewOfUKBriberyAct-TXLJ-1-11.pdf>



**Oswaldo Artaza:** Abogado, Universidad de Chile (Chile). Doctor en Derecho y Ciencias Políticas por la Universidad de Barcelona (España). Profesor asociado Universidad de Talca (Chile). Director del Centro de Estudios de Derecho Penal de la Universidad de Talca (Chile). Actualmente se desempeña, además, como director de Compliance de Prelafit Compliance, certificadora de programas de cumplimiento en Chile. Correo electrónico: oartaza@utalca.cl

**Rodrigo Medina:** Abogado, profesor de Derecho Penal en Universidad Santo Tomás, Talca. Magíster en Derecho por la Universidad Autónoma de Barcelona y Magíster por la Pontificia Universidad Católica de Chile (PUC). Se ha desempeñado como asesor gubernamental en Ministerio del Interior, RREE y Justicia y como docente en las Universidades de Talca, Diego Portales, del Desarrollo, Central y PUC. Correo electrónico: djmedina2006@yahoo.es

**Sebastián Ortiz:** Abogado, Académico Instructor de la Universidad de Magallanes, Departamento de Ciencias Jurídicas, donde está a cargo de la cátedra de Teoría General del Delito. Se ha desempeñado como ayudante en la Pontificia Universidad Católica de Chile en distintas cátedras del área de Derecho Penal. Correo electrónico: sebastian.ortiz@umag.cl

**Gloria Vargas:** Abogada investigadora, especialista en el área de derecho privado. Se desempeña como docente de la misma área. Asimismo, es abogada asesora en Prelafit Compliance y ayudante de investigación en proyecto sobre Gobierno Corporativo. Fue ayudante de 7 cátedras de derecho privado durante sus estudios de pregrado en la Universidad de Talca. Correo electrónico: g.vargas.almonacid@gmail.com

**Data de submissão:** 12/12/2022

**Data de aprovação:** 04/12/2023