

**MARÍA SOLEDAD GIL NOBAJAS  
HÉCTOR OLASOLO  
NORBERTO HERNÁNDEZ JIMÉNEZ**  
*Directores Académicos*

**SOFÍA LINARES BOTERO  
ANA MARÍA MARTÍNEZ AGUDELO**  
*Coordinadoras*

**34**

**LAS RESPUESTAS A LA  
CORRUPCIÓN DESDE LA PARTE  
GENERAL DEL DERECHO PENAL**

**Particular atención a la  
corrupción asociada al crimen  
organizado transnacional**

**PARTE II**

**Personas jurídicas**



**tirant**  
lo blanch

**PERSPECTIVAS  
IBEROAMERICANAS  
SOBRE LA JUSTICIA**



**LAS RESPUESTAS A LA CORRUPCIÓN DESDE  
LA PARTE GENERAL DEL DERECHO PENAL**

**Particular atención a la corrupción asociada  
al crimen organizado transnacional**

**Parte II  
*PERSONAS JURÍDICAS***

**Volumen 34**

## COMITÉ CIENTÍFICO DE LA EDITORIAL TIRANT LO BLANCH

- MARÍA JOSÉ AÑÓN ROIG**  
*Catedrática de Filosofía del Derecho  
de la Universidad de Valencia*
- ANA CAÑIZARES LASO**  
*Catedrática de Derecho Civil  
de la Universidad de Málaga*
- JORGE A. CERDIO HERRÁN**  
*Catedrático de Teoría y Filosofía de Derecho  
Instituto Tecnológico Autónomo de México*
- JOSÉ RAMÓN COSSÍO DÍAZ**  
*Ministro en retiro de la Suprema  
Corte de Justicia de la Nación  
y miembro de El Colegio Nacional*
- MARÍA LUISA CUERDA ARNAU**  
*Catedrática de Derecho Penal  
de la Universidad Jaume I de Castellón*
- MANUEL DÍAZ MARTÍNEZ**  
*Catedrático de Derecho Procesal de la UNED*
- CARMEN DOMÍNGUEZ HIDALGO**  
*Catedrática de Derecho Civil  
de la Pontificia Universidad Católica de Chile*
- EDUARDO FERRER MAC-GREGOR POISOT**  
*Juez de la Corte Interamericana  
de Derechos Humanos  
Investigador del Instituto  
de Investigaciones Jurídicas de la UNAM*
- OWEN FISS**  
*Catedrático emérito de Teoría del Derecho  
de la Universidad de Yale (EEUU)*
- JOSÉ ANTONIO GARCÍA-CRUCES GONZÁLEZ**  
*Catedrático de Derecho Mercantil de la UNED*
- JOSÉ LUIS GONZÁLEZ CUSSAC**  
*Catedrático de Derecho Penal  
de la Universidad de Valencia*
- LUIS LÓPEZ GUERRA**  
*Catedrático de Derecho Constitucional  
de la Universidad Carlos III de Madrid*
- ÁNGEL M. LÓPEZ Y LÓPEZ**  
*Catedrático de Derecho Civil  
de la Universidad de Sevilla*
- MARTA LORENTE SARIÑENA**  
*Catedrática de Historia del Derecho  
de la Universidad Autónoma de Madrid*
- JAVIER DE LUCAS MARTÍN**  
*Catedrático de Filosofía del Derecho  
y Filosofía Política de la Universidad de Valencia*
- VÍCTOR MORENO CATENA**  
*Catedrático de Derecho Procesal  
de la Universidad Carlos III de Madrid*
- FRANCISCO MUÑOZ CONDE**  
*Catedrático de Derecho Penal  
de la Universidad Pablo de Olavide de Sevilla*
- ANGELIKA NUSSBERGER**  
*Catedrática de Derecho Constitucional  
e Internacional en la Universidad de Colonia  
(Alemania) Miembro de la Comisión de Venecia*
- HÉCTOR OLASOLO ALONSO**  
*Catedrático de Derecho Internacional  
de la Universidad del Rosario (Colombia)  
y Presidente del Instituto Ibero-Americano  
de La Haya (Holanda)*
- LUCIANO PAREJO ALFONSO**  
*Catedrático de Derecho Administrativo  
de la Universidad Carlos III de Madrid*
- CONSUELO RAMÓN CHORNET**  
*Catedrática de Derecho Internacional  
Público y Relaciones Internacionales  
de la Universidad de Valencia*
- TOMÁS SALA FRANCO**  
*Catedrático de Derecho del Trabajo y de la  
Seguridad Social de la Universidad de Valencia*
- IGNACIO SANCHO GARGALLO**  
*Magistrado de la Sala Primera (Civil)  
del Tribunal Supremo de España*
- ELISA SPECKMAN GUERRA**  
*Directora del Instituto de Investigaciones  
Históricas de la UNAM*
- RUTH ZIMMERLING**  
*Catedrática de Ciencia Política  
de la Universidad de Mainz (Alemania)*

Fueron miembros de este Comité:

**Emilio Beltrán Sánchez, Rosario Valpuesta Fernández y Tomás S. Vives Antón**

Procedimiento de selección de originales, ver página web:  
[www.tirant.net/index.php/editorial/procedimiento-de-seleccion-de-originales](http://www.tirant.net/index.php/editorial/procedimiento-de-seleccion-de-originales)

# LAS RESPUESTAS A LA CORRUPCIÓN DESDE LA PARTE GENERAL DEL DERECHO PENAL

Particular atención a la corrupción asociada  
al crimen organizado transnacional

Parte II  
*PERSONAS JURÍDICAS*

Volumen 34

*Directores Académicos*

MARÍA SOLEDAD GIL NOBAJAS  
HÉCTOR OLASOLO  
NORBERTO HERNÁNDEZ JIMÉNEZ

*Coordinadoras*

SOFÍA LINARES BOTERO  
ANA MARÍA MARTÍNEZ AGUDELO



**tirant lo blanch**

Valencia, 2025

Copyright © 2025

Todos los derechos reservados. Ni la totalidad ni parte de este libro puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación magnética, o cualquier almacenamiento de información y sistema de recuperación sin permiso escrito de los autores y del editor.

En caso de erratas y actualizaciones, la Editorial Tirant lo Blanch publicará la pertinente corrección en la página web [www.tirant.com](http://www.tirant.com).

### **Colección Perspectivas Iberoamericanas sobre la Justicia**

Directores:

**HÉCTOR OLASOLO**  
**CAROL PRONER**

© V.V.AA.

© TIRANT LO BLANCH  
EDITA: TIRANT LO BLANCH  
C/ Artes Gráficas, 14 - 46010 - Valencia  
TELEF.: 96/361 00 48 - 50  
FAX: 96/369 41 51  
Email: [tlb@tirant.com](mailto:tlb@tirant.com)  
[www.tirant.com](http://www.tirant.com)  
Librería virtual: [www.tirant.es](http://www.tirant.es)  
ISBN: 978-84-1071-436-6  
MAQUETA: Tink Factoría de Color

Si tiene alguna queja o sugerencia, envíenos un mail a: [atencioncliente@tirant.com](mailto:atencioncliente@tirant.com). En caso de no ser atendida su sugerencia, por favor, lea en [www.tirant.net/index.php/empresa/politicas-de-empresa](http://www.tirant.net/index.php/empresa/politicas-de-empresa) nuestro procedimiento de quejas.

Responsabilidad Social Corporativa: <http://www.tirant.net/Docs/RSCtirant.pdf>

*Capítulo 5*  
***Los elementos de los sistemas de  
gestión antisoborno según el estándar  
de la norma ISO 37001\****

**JULIO BALLESTEROS SÁNCHEZ\*\***  
**ANDREA SANTOS PRADA\*\*\***  
**VIRGINIA NAVAL LINARES\*\*\*\***

---

\* El artículo capítulo es parte de la actividad investigadora de Julio Ballesteros: estancia de investigación realizada en el Interdisciplinary Research Center on Crime, Justice and Security (CJS) de la Universidad de Oporto y de los Proyectos PID2020-117403RB-I00 y PID2022-142211NB-C21 del Ministerio de Ciencia e Innovación del Gobierno de España. También es parte del GIR Programas de Cumplimiento y Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas de la Universidad de Salamanca.

\*\* Doctor en Derecho Penal por la Universidad de Salamanca con Premio Extraordinario y Mención Internacional. Máster en Derecho Penal por la Universidad de Salamanca. Máster en Cumplimiento Normativo Penal por la Universidad Castilla-La Mancha. Docente en la Universidad de Salamanca en la actualidad. Email de contacto: jbs@usal.es

\*\*\* Abogada por la Universidad Sergio Arboleda, Santa Marta, Colombia con grado Cum Laude, Máster en Derecho Penal por la Universidad de Salamanca, España. Docente en la Universidad Cooperativa de Colombia, sede Santa Marta. Email de contacto: andreasantosp123@gmail.com

\*\*\*\* Abogada por la Universidad de San Martín de Porres, Perú. Estudios de Maestría en Ciencias Penales en Universidad de San Martín de Porres, Perú. Título de Especialista en Cumplimiento Normativo por AENOR-Bilbao. Abogada Senior en Caro & Asociados. Gerente de Cumplimiento en Asociación Internacional de Compliance. Email de contacto: vnavalinares@gmail.com

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad el concepto de corrupción como conductas ilícitas aisladas de ciertos individuos para obtener un beneficio, se ha superado para dar lugar a un fenómeno criminal complejo presente en numerosas organizaciones e instituciones del Estado. Sin lugar a dudas, existen hechos sistematizados, los cuales dan lugar a una noción de corrupción estructural. Se han creado esquemas delictivos en los cuales las organizaciones criminales, a través de la corrupción, han logrado desviar el ejercicio del poder estatal a su favor (Pulido & Sansó-Rubert, 2020: 105-122).

De esta forma, no es posible en la actualidad limitar la lucha contra la corrupción al derecho penal individual, pues la comisión misma del hecho delictivo desborda la esfera de la conducta personal, al encontrarse involucradas tanto entidades públicas como privadas. Asimismo, es evidente que las organizaciones criminales utilizan empresas para disimular, ocultar y blanquear el dinero producto del ilícito, garantizando el anonimato a través de múltiples sociedades e, incluso, a través de números de cuenta cifrados en paraísos fiscales o criptoactivos en la actualidad (Jiménez, 2005:152). Todo ello, con escasas consecuencias jurídicas en la práctica judicial.

Así las cosas, parte del éxito de las prácticas corruptas depende de la participación de este tipo de entidades para trasladar y utilizar el capital producto de las mismas. En este sentido, las fallas en el control y prevención de delitos dentro de las operaciones empresariales facilitan su contribución al esquema de la corrupción. Por consiguiente, diseñar y ejecutar programas de cumplimiento o “*compliance programs*” (PCs) en las entidades financieras y empresariales, así como en cualquier organización que pueda ser partícipe del fenómeno criminal, es una forma de prevenir la corrupción asociada al crimen organizado transnacional (COT)<sup>1</sup>, sobre todo teniendo en

---

<sup>1</sup> Según el art. 3(2) de la Convención de Palermo, esta naturaleza transnacional se manifiesta cuando los delitos, o bien tienen lugar en más de un Estado, o bien a pesar de ocurrir en un solo Estado: (a) una parte sustancial de sus efectos, o de su preparación, planificación, dirección o control se producen en un tercer Estado; o (b) entrañan la participación de un grupo delictivo organizado que realiza actividades delictivas en varios Estados. La

cuenta que este tipo de programas va más allá del control y prevención de delitos, ocupándose de promover una cultura de la transparencia, la legalidad y la ética corporativa. De ahí, que constituyan una barrera, previa al Derecho penal, para luchar contra un hecho delictivo que exige una respuesta coherente de todo el ordenamiento jurídico, nacional e internacional (Nieto y García, 2019:380).

Los ordenamientos jurídicos cada vez exigen o premian más a las empresas que realizan esfuerzos preventivos. Por ejemplo, la *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) (1977) de los Estados Unidos (EE.UU.) o la *Bribery Act* (2010) del Reino Unido permiten que los PCs sean considerados por los tribunales a la hora de reducir las penas. Igualmente, contar con un PC permite a las empresas sancionadas por el Banco Mundial acortar su tiempo de sanción. Asimismo, en el ámbito de los derechos humanos la legislación francesa recoge que aquellas entidades que cuentan con planes de vigilancia (equivalente a PCs) pueden eludir o reducir las sanciones previstas en la Ley 2017-399, de 27 de marzo de 2017, relativa al deber de vigilancia de las empresas matrices sobre sus filiales.

En cuanto a la responsabilidad penal de las personas jurídicas (RPPJ) hay distintas aproximaciones. Así, mientras la mayoría de los países, como Argentina, Brasil, Chile, España, EE.UU., Francia, México, Reino Unido y Portugal, reconocen la misma<sup>2</sup>, otros como Alemania, Colombia, Grecia y Bulgaria se decantan por sistemas de responsabilidad administrativa con base en el Derecho administrativo sancionador. Además, un tercer grupo de Estados, incluyendo a Italia, Polonia y Perú, acoge un sistema híbrido en el que confluyen elementos administrativos y penales en el procedimiento<sup>3</sup>. Finalmente,

---

mayor parte de las organizaciones del crimen organizado se encuentran en esta última situación pues es muy frecuente que realicen actividades, como el lavado de dinero en distintos países.

<sup>2</sup> Entre otros: Inglaterra, Escocia, Irlanda, Holanda, Dinamarca, Noruega, Estados Unidos, Canadá, Japón, Australia, Austria, Finlandia, Suecia, Bélgica, Rumanía, Portugal, Francia, Suiza, Ecuador, Honduras, Argentina, México, China, Hungría, Costa Rica, Estonia, Luxemburgo, Eslovenia, Sudáfrica, Nueva Zelanda, Chile y Bolivia.

<sup>3</sup> Son numerosos los autores que señalan que nos encontramos ante un fraude de etiquetas. Pese a que la ley configura tal responsabilidad como “administrativa” se impone en procedimientos penales, con garantías y jueces penales.

en algunos países como Suecia la sanción a la persona jurídica (PJ) presenta un carácter accesorio (no es una pena en sentido estricto).

Así mismo, es oportuno mencionar que dentro de aquellos países que contemplan la RPPJ podemos encontrar dos sistemas de imputación. Mientras que Argentina, Brasil, Chile, Francia, Portugal, México y EE.UU. apuestan por un sistema de responsabilidad vicarial, el ordenamiento jurídico español o la *Bribery Act* del Reino Unido, han adoptado un modelo de autorresponsabilidad.

En cuanto a las PJs penalmente responsables, debemos señalar que un importante número de entidades pueden ser imputables. Sirva como ejemplo el caso español, donde la ley permite considerar penalmente responsables a los siguientes tipos de entidades: sociedades civiles, sociedades mercantiles personalistas, sociedades mercantiles capitalistas, asociaciones, fundaciones, sociedades ocultas, sociedades en formación, sociedades irregulares, partidos políticos<sup>4</sup>, sindicatos y Colegios de Abogados.

La ley excluye, sin embargo, la responsabilidad penal para el Estado, las administraciones públicas territoriales e institucionales, los organismos reguladores (Banco de España, Comisión Nacional del Mercado de Valores), las entidades públicas empresariales y las organizaciones internacionales de Derecho público. Cuatro factores justifican la exclusión de la responsabilidad penal de las entidades públicas: (a) la multa impuesta a la entidad pública se pagaría con dinero público que sería nuevamente depositado, a través de la pena, en las arcas públicas; (b) las entidades públicas no tienen libertad de autoorganización; (c) disolver una entidad que es necesaria para la sociedad es perjudicial; y (d) se produce, a priori, un daño reputacional de lo público.

---

<sup>4</sup> Los partidos políticos son imputables en España desde el año 2012. Sorpresivamente, estos habían quedado fuera de la regulación implementada en 2010 sin ningún motivo justificado. Además, conforme al art. 9 bis de la Ley Orgánica 3/2015, de 30 de marzo, de control de la actividad económica financiera de los Partidos Políticos, “[l]os partidos políticos deberán adoptar en sus normas internas un sistema de prevención de conductas contrarias al ordenamiento jurídico y de supervisión, a los efectos previstos en el art. 31 bis del Código Penal”.

Así mismo, cuando una empresa se dedica mayoritaria (Serrano, 2019:1173) o plenamente a las actividades ilegales no es de aplicación el art. 31 *bis* del Código Penal (CP) español, sino que se aplican otras disposiciones del CP a las organizaciones ilícitas<sup>5</sup> y a las personas físicas que la conforman<sup>6</sup>. En consecuencia, el modelo de RPPJ

---

<sup>5</sup> Serán personas jurídicas inimputables aquellas cuyo “carácter instrumental exceda del referido, es decir que lo sean totalmente, sin ninguna otra clase de actividad legal o que lo sea solo meramente residual y aparente para los propios propósitos delictivos” (Audiencia Nacional, Sala de lo Penal, 2014). También corresponde tener presente que, el art. 129 del CP establece: “1. En caso de delitos cometidos en el seno, con la colaboración, a través o por medio de empresas, organizaciones, grupos o cualquier otra clase de entidades o agrupaciones de personas que, por carecer de personalidad jurídica, no estén comprendidas en el art. 31 bis, el juez o tribunal podrá imponer motivadamente a dichas empresas, organizaciones, grupos, entidades o agrupaciones una o varias consecuencias accesorias a la pena que corresponda al autor del delito, con el contenido previsto en las letras c) a g) del apartado 7 del art. 33. Podrá también acordar la prohibición definitiva de llevar a cabo cualquier actividad, aunque sea lícita. 2. Las consecuencias accesorias a las que se refiere en el apartado anterior sólo podrán aplicarse a las empresas, organizaciones, grupos o entidades o agrupaciones en él mencionados cuando este Código lo prevea expresamente, o cuando se trate de alguno de los delitos por los que el mismo permite exigir responsabilidad penal a las personas jurídicas. 3. La clausura temporal de los locales o establecimientos, la suspensión de las actividades sociales y la intervención judicial podrán ser acordadas también por el Juez Instructor como medida cautelar durante la instrucción de la causa a los efectos establecidos en este art. y con los límites señalados en el art. 33.7”.

<sup>6</sup> Art. 570 bis CP: “1. Quienes promovieren, constituyeren, organizaren, coordinaren o dirigieren una organización criminal serán castigados con la pena de prisión de cuatro a ocho años si aquella tuviere por finalidad u objeto la comisión de delitos graves, y con la pena de prisión de tres a seis años en los demás casos; y quienes participaren activamente en la organización, formaren parte de ella o cooperaren económicamente o de cualquier otro modo con la misma serán castigados con las penas de prisión de dos a cinco años si tuviere como fin la comisión de delitos graves, y con la pena de prisión de uno a tres años en los demás casos. A los efectos de este Código se entiende por organización criminal la agrupación formada por más de dos personas con carácter estable o por tiempo indefinido, que de manera concertada y coordinada se repartan diversas tareas o funciones con el fin de cometer delitos”. Art. 570 ter CP: “1. Quienes constituyeren, financiarren o integraren un grupo criminal serán castigados: a) Si la finalidad del

del art. 31*bis* está pensado para empresas que de manera puntual o excepcional comenten delitos y no para empresas cuyas actividades son principalmente ilícitas.

Mención especial merecen los partidos políticos, porque, aunque llevan a cabo funciones constitucionales, tienen personalidad jurídica propia y podrían responder penalmente por sus actuaciones. En este sentido, países como España, Francia, Austria, Portugal, Países Bajos, Macedonia, Rumania, Croacia, República Checa (León, 2019:52) y México<sup>7</sup> han incluido a los partidos políticos dentro de la responsabilidad penal de las organizaciones, por el contrario, se excluyen en países como Estados Unidos, Bélgica, Argentina<sup>8</sup>, Perú<sup>9</sup>, Chile<sup>10</sup>, Brasil<sup>11</sup> y Eslovaquia.

---

grupo es cometer delitos de los mencionados en el apartado 3 del artículo anterior, con la pena de dos a cuatro años de prisión si se trata de uno o más delitos graves y con la de uno a tres años de prisión si se trata de delitos menos graves. b) Con la pena de seis meses a dos años de prisión si la finalidad del grupo es cometer cualquier otro delito grave. c) Con la pena de tres meses a un año de prisión cuando se trate de cometer uno o varios delitos menos graves no incluidos en el apartado a) o de la perpetración reiterada de delitos leves. A los efectos de este Código se entiende por grupo criminal la unión de más de dos personas que, sin reunir alguna o algunas de las características de la organización criminal definida en el artículo anterior, tenga por finalidad o por objeto la perpetración concertada de delitos”.

<sup>7</sup> El art. 421 del Código Nacional de Procedimientos Penales tan sólo excluye a las instituciones estatales.

<sup>8</sup> La Ley 27401 establece en su artículo primero que la RPPJ se aplica a las personas jurídicas privadas. (Blando, 2002). El considerando número 13 del “Caso Ríos”, Sentencia de la Corte Suprema, Buenos Aires, 22 de abril de 1987, asevera: “que resulta necesario tener en cuenta que los partidos políticos son organizaciones de derecho público no estatal, necesarios para el desenvolvimiento de la democracia representativa”. (Secretaría de Jurisprudencia, 2014:60).

<sup>9</sup> Art. 2 del Reglamento de la Ley 30424.

<sup>10</sup> El Art. 1º de la Ley 18603. La Ley Orgánica Constitucional de los Partidos Políticos establece que los partidos políticos son asociaciones autónomas y voluntarias organizadas democráticamente, dotadas de personalidad jurídica de derecho público. Al ser entidades de derecho público se excluye la posibilidad de que sean penalmente responsables en consonancia con lo establecido en el art. 2 de la Ley 20.393.

<sup>11</sup> El partido político podría responder por delitos ambientales, pero no existe responsabilidad penal por delitos electorales u otros vinculados a la co-

De esta manera, las consecuencias de la implementación de los PCs para los partidos políticos dependen del modelo de responsabilidad (penal o administrativa<sup>12</sup>) de cada legislación. Del mismo modo, la obligación de que los partidos políticos tengan la obligación de establecer PCs depende de la regulación de cada país, con independencia del modelo de responsabilidad de los mismos. De esta manera, encontramos esta obligación en la normativa interna de países con modelos tan distintos como el español (Ley Orgánica 6/2002 de Partidos Políticos) y el peruano (Ley 28094 de Partidos Políticos (2003)).

Bajo este panorama, en el presente capítulo se explicará inicialmente la relación entre la corrupción, la delincuencia empresarial y el COT (sección 2), prestando especial atención a algunos casos reales que han acontecido en el contexto colombiano y que permitirán de manera gráfica visibilizar la problemática actual. A continuación, se tomarán en consideración las experiencias y recomendaciones que provienen de organismos internacionales en los que se recogen los estándares aplicables a los PCs (sección 3), para abordar con particular detalle los elementos que han de tener los sistemas de gestión antisoborno según la norma ISO 37001. El trabajo termina con unas breves conclusiones y recomendaciones.

## **2. CORRUPCIÓN, DELINCUENCIA EMPRESARIAL Y CRIMEN ORGANIZADO TRANSNACIONAL: ESPECIAL ATENCIÓN AL CASO COLOMBIANO**

La corrupción deteriora el sistema económico (generando sobrecostos y desalentando la inversión extranjera), degenera la función pública y pervierte el funcionamiento democrático. En consecuen-

---

rrupción. La responsabilidad ambiental viene determinada por la Ley 9.605 de 12 de febrero de 1998. Asimismo, hay que mencionar que los partidos políticos son entidades de derecho privado conforme a lo establecido en la Ley 9606 de 19 de septiembre de 1995.

<sup>12</sup> En Colombia los partidos políticos no responden penalmente debido a que no existe la responsabilidad penal de las jurídicas para ningún tipo de organización.

cia, el Estado social del bienestar se resiente profundamente (Castro & Ospina, 2018: 107). Ello provoca una menor capacidad del Estado para ofrecer servicios básicos como sanidad, educación, seguridad o justicia (Parma, 2018: 74). Así mismo, eleva la crispación social ante la desafección y desilusión que genera en el ciudadano con respecto a las organizaciones nucleares de nuestra sociedad (Fariñas, 2018, como se citó en Ballesteros, 2019: 98).

Paralelamente, la corrupción satisface tres necesidades básicas del COT. En primer lugar, aumenta la eficacia de las organizaciones criminales porque, al lograr corromper a funcionarios y políticos, consigue obtener ciertos beneficios, como la concesión de licencias o permisos y la adjudicación de contratos públicos. En segundo lugar, impide o reduce la vigilancia policial a través de la compra de policías o militares. Por último, facilita la impunidad judicial mediante la compra de procuradores, magistrados y fiscales (Sansó-Rubert & Giménez-Salinas, 2014: 143)

Los estudios apuntan a que cada vez más el COT se esfuerza por penetrar en la vida política (Merino & Paíno, 2016: 96-98) y en la actividad económica legal (íbid, 2016: 164-165). En consecuencia, es importante para la delincuencia organizada participar de la economía lícita (Alonso, 2015: 17) porque le permite pasar desapercibida, mimetizarse, acceder a nuevos sectores, conquistar nuevos mercados o blanquear las ganancias provenientes de actos ilícitos (Fernández, 2013: 83). En este sentido, Alda Mejía (2018: 7) afirma:

Es un error pensar que el mundo ilegal vive al margen del legal. Muy al contrario, necesita de su complicidad a través de la corrupción. Esta es condición indispensable para el crimen organizado ya que le proporciona la complicidad y la protección del sector privado y público, haciendo posible su fortalecimiento y expansión.

Como resultado, los ciudadanos detectan la existencia de corrupción e impunidad a gran escala, así como otras conductas impropias de un Estado democrático como el abuso de poder. Esta percepción tiene efectos negativos sobre la confianza en las instituciones, la confianza en las demás personas<sup>13</sup>, el grado de satisfacción con el go-

---

<sup>13</sup> “las investigaciones demuestran cómo Estados eficaces se correlacionan con altos niveles de confianza social y, a la inversa, Estados ineficaces y co-

bierno y la democracia, la percepción de inseguridad, la voluntad de obedecer las leyes y, en definitiva, sobre la calidad democrática. Así, según el Índice de Percepción de la Corrupción correspondiente a 2021, Colombia ocupa la posición número 87 entre 180 países evaluados (Transparencia Internacional, 2022). Igualmente, pobres son los resultados en el ranking de Paz Global, porque en la última edición ocupa el puesto 144 de un total de 163 países (Institute for Economics & Peace, 2021). Además, su democracia es calificada como imperfecta según The Economist (2022) en virtud del “*Democracy Index*” recientemente publicado.

Para contextualizar lo afirmado, es oportuno mencionar algunos ejemplos gráficos. La infiltración del crimen organizado colombiano en el ejército es especialmente grave. Tal como se ha descubierto en mayo de 2020, al darse a conocer que el grupo criminal conocido como “los Pachencas” conocía las posiciones y rutas de patrullaje de las fuerzas aéreas y navales de Colombia, EE.UU., Costa Rica, Nicaragua, Jamaica y República Dominicana (Latinoamérica y el Caribe, 2020).

El ejército también se ha visto implicado en el caso de las “Carpetas Secretas”, según el cual, como revela la Revista Semana, “[e]jecutó un programa de seguimiento informático en el que la mayoría de sus blancos fueron periodistas, varios de ellos estadounidenses. Políticos, generales, oenegés y sindicalistas hacen parte de la lista de más de 130 víctimas” (Informe Especial, 2020). Además, ha habido casos en los que la corrupción en la institución ha terminado relacionándose con el tráfico ilegal de armas (Nación, 2021) y los sobrecostes en la contratación pública (Quintero, 2021).

Igualmente, los casos acontecidos en la Registraduría colombiana son trágicos desde la perspectiva de la lesión a los bienes jurídico-penales e, incluso, de la afectación a la Seguridad Nacional. La co-

---

rruptos se acompañarían de bajos niveles de confianza social. (...) cuando los individuos perciben que las instituciones se comportan de modo universalista, incorruptible, no clientelar y son eficientes en el ejercicio de sus funciones son más proclives a confiar en otros sujetos que no conocen, en tanto se ha creado una especie moral intolerante a la corrupción, el engaño o la traición” (Güemes, 2018: 2).

rrupción en esta entidad permitió que numerosos delincuentes vinculados al COT y al terrorismo obtuvieran cédulas y pasaportes falsos (Valero, 2022).

La corrupción en las administraciones públicas ha alimentado también al COT en múltiples casos ante otras entidades públicas. Así, en 2021, por ejemplo, se descubrió que la delincuencia organizada había penetrado en la Fiscalía (sede Cali), en el CTI y en la Policía del Valle (EL TIEMPO, 2021).

Ante este tipo de situación en el sector público, se ha intentado evitar sobrecostes en la administración pública a través de los denominados PCs públicos (que en Colombia son denominados Programas de Transparencia y Ética Empresarial Públicos (PTEEP)). Los mismos han sido particularmente desarrollados en la normativa española. Así, la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público prevé en su art. 64 que:

Los órganos de contratación deberán tomar las medidas adecuadas para luchar contra el fraude, el favoritismo y la corrupción, y prevenir, detectar y solucionar de modo efectivo los conflictos de intereses que puedan surgir en los procedimientos de licitación con el fin de evitar cualquier distorsión de la competencia y garantizar la transparencia en el procedimiento y la igualdad de trato a todos los candidatos y licitadores.

Además, la norma impide contratar con las Administraciones públicas (art. 71) a aquellas personas (físicas y jurídicas) en quienes concurra alguna de las siguientes características:

Haber sido condenadas mediante sentencia firme por delitos de terrorismo, constitución o integración de una organización o grupo criminal, asociación ilícita, financiación ilegal de los partidos políticos, trata de seres humanos, corrupción en los negocios, tráfico de influencias, cohecho, fraudes, delitos contra la Hacienda Pública y la Seguridad Social, delitos contra los derechos de los trabajadores, prevaricación, malversación, negociaciones prohibidas a los funcionarios, blanqueo de capitales, delitos relativos a la ordenación del territorio y el urbanismo, la protección del patrimonio histórico y el medio ambiente, o a la pena de inhabilitación especial para el ejercicio de profesión, oficio, industria o comercio. La prohibición de contratar alcanzará a las personas jurídicas que sean declaradas penalmente responsables, y aquellas cuyos administradores o representantes, lo sean de hecho o de derecho, vigente su cargo o representación y hasta su cese, se encontraran en la situación mencionada en este apartado.

El sector privado también alimenta el COT. Así, según afirma el Observatorio Latinoamericano de la Universidad Externado de Colombia:

Reconocidos casos en contra de empresas —o empresarios— han sido ventilados ante la justicia penal, tales como Urapalma, Agropecuaria Palmas de Bajirá, Palmas de Curvaradó, Palmadó, Palmas, Inversiones Fregni Ochoa, Alfonso Ardila Hoyos, Augura, C.I. Banafrut S.A., C.I. Unión de Bananeros de Urabá, Campo Elías de la Rosa, Manuel Morales, Chiquita Brands International, Drummond Ltd., Fondo Ganadero de Córdoba, entre otros. A manera de ejemplo, la empresa Chiquita Brands, ante una Corte en Estados Unidos, admitió la financiación a grupos paramilitares y guerrilla (Observatorio Latinoamericano de Derechos Humanos y Empresas, 2021).

Otro caso paradigmático es la penetración en el mercado legal de minerales que provienen de la minería ilegal vinculada al COT. Estos minerales se legalizan a través de empresas legales que no verifican el origen de los mismos. Así mismo, en ocasiones, dichas empresas blanquean directamente la documentación a sabiendas de que fueron obtenidos en explotaciones ilegales. Situaciones de esta naturaleza nos ilustran sobre la proximidad entre el COT y los delitos empresariales, produciéndose fenómenos híbridos que causan inseguridad. Estas delincuencias responden a distinta naturaleza, pero comparten, como bien ha señalado Zúñiga, el ánimo de lucro (2017: 211).

También hay acontecimientos que reflejan una clara simbiosis entre lo privado (el que ofrece/entrega) y lo público (el que solicita/recibe). En el famoso caso “Pretelt”, la empresa Fidupetrol habría realizado supuestamente un pago al exmagistrado de la Corte Constitucional para que anulara una multa que se le había impuesto. Es interesante mencionar, además, que para garantizar el éxito de la conducta criminal “los dirigentes de Fidupetrol contrataron como cabildante (lobista) a Víctor Pacheco” (El Espectador, 2019). En consecuencia, es necesario reforzar normativamente en Colombia cuestiones vinculadas al lobby y, además, establecer protocolos que reduzcan las oportunidades de que este tipo de prácticas lobistas satisfagan fines espurios.

En este sentido, es importante subrayar que, si bien el cabildeo empresarial no es por sí mismo una conducta punible, su relación con el tráfico de influencias y la captura regulatoria está separada por

una delgada línea en numerosas ocasiones<sup>14</sup>. Las relaciones de los servidores públicos con grupos de interés, cuando se mantienen en secreto, provocan que se generen múltiples incentivos para el abuso de la función pública con el fin de favorecer intereses privados directa o indirectamente. Beneficios ilegales, transmisión de información reservada y concesiones privilegiadas suelen ser los resultados. Esto se materializa a través de sobornos, comisiones o contribuciones ilegales a los partidos políticos, entre otros. En efecto, se producen relaciones de agencia (Pérez, 2011:165).

La simple persecución de la corrupción *a posteriori* no es suficiente para mejorar todos los impactos que esta genera. Por ello, compartimos la opinión de Castro Cuenca (2018: 290) cuando señala que “[e]l modelo con el cual se viene luchando contra la corrupción es un rotundo fracaso en la práctica, es reactivo y no preventivo, no ataca sus causas sino sus efectos y sobre todo no es eficiente sino selectivo y politizado”.

La implantación de un modelo preventivo de la corrupción está directamente relacionada con el desarrollo de PCs en los sectores público y privado porque esta es su finalidad. Así, por ejemplo, los PCs en las entidades públicas deben considerar las causas o factores que facilitan la corrupción y adoptar medidas dirigidas a fortalecer la ética de los funcionarios<sup>15</sup>, la implementación de controles y mecanismos de supervisión, la clara determinación de competencias y responsabilidades en la administración, el fomento de la transparencia<sup>16</sup> y la buena gobernanza, el gobierno abierto y la incorporación de herramientas de *whistleblower* para denunciar irregularidades, entre otras (Puyol, 2017: 27).

---

<sup>14</sup> Sería necesario implementar la “Huella legislativa” para dificultar la captura regulatoria mediante acciones de lobby y cabildeo. A través de ella se sigue el proceso de elaboración de las leyes.

<sup>15</sup> Sería interesante también la creación de una robusta Oficina de Conflictos de Intereses a la que se acceda por estrictos requisitos vinculados a la igualdad, el mérito y la capacidad. Es decir, no será elegido su personal mediante cargos de libre designación.

<sup>16</sup> En palabras de Castro y Otero (2016:18) “cuanto menor es la transparencia (entendida como rendición de cuentas), mayor resulta el índice de corrupción”.

Asimismo, la despolitización de la alta administración redundará en un mejor desempeño del sistema público. Como bien señala García, “[l]a democracia con controles dependientes del partido gobernante no puede durar” (como se citó en Bezzi, 2017: 19). Igualmente, la conformación de una sociedad civil crítica y vigilante es crucial para denunciar las malas prácticas en los sectores público y privado. El tránsito de la reacción a la prevención es una obligación con respecto a nuestros ciudadanos. No tendremos sociedades prósperas, resilientes y sostenibles si no reducimos nuestra exposición a los fenómenos que son objeto del presente capítulo.

### **3. PRIMERA APROXIMACIÓN A LAS EXPERIENCIAS Y RECOMENDACIONES DE LOS ORGANISMOS INTERNACIONALES**

En el ámbito internacional se han adoptado diversas iniciativas e instrumentos internacionales destinados a luchar contra el fenómeno de la corrupción. Como primera experiencia relevante en la región, se tiene la FCPA, emitida en 1977 en los Estados Unidos (EE. UU.), la cual, a pesar de ser una norma nacional, tiene un carácter extraterritorial (CIDH: 20). Posteriormente a partir de los años 90’s se adoptaron instrumentos internacionales, destacando principalmente la Convención Interamericana contra la Corrupción (1996) (CICC) y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (2003) (CNUCC o Convención de Mérida), que, a diferencia del tratado interamericano, presenta un enfoque más amplio sobre el deber de prevención y erradicación de la corrupción por parte de los Estados parte, precisando incluso el apoyo de personas y grupos que no pertenecen al sector público.

En paralelo, surgieron instrumentos con alcances temáticos más limitados y específicos, como la Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Internacionales (1997) de la OCDE (Convención OCDE), y la Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional (2000) (CNUDOT o Convención de Palermo).

El fenómeno de la corrupción ha dado también lugar a la adopción de instrumentos de *soft law* con la finalidad de orientar a las empresas en la lucha contra la corrupción, en específico estableciendo estrategias y mecanismos de prevención efectiva. En ese sentido, tenemos el Pacto Global de las Naciones Unidas (2000), que incorpora una serie de valores y principios que incentivan la responsabilidad social empresarial, como el principio 10 que señala que “[l]as empresas deben combatir la corrupción en todas sus formas, inclusive la extorsión y el soborno”, lo cual exige no solo un deber de combatir la corrupción sino también de prevenirla.

También se adoptó el Pacto Empresarial por la Integridad y contra la Corrupción (2006) y el Manual para Empresas sobre Ética, Anticorrupción y Elementos de Cumplimiento del Banco Mundial, la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNDOC) y la OCDE (2013), que, entre otras herramientas orientadoras, presenta formas en que las empresas pueden evaluar sus riesgos con el fin de desarrollar una ética anticorrupción y PCs efectivos. Así mismo, en 2017, UNDOC y la Cámara de Comercio de Bogotá elaboraron la Guía Anticorrupción para las Empresas (2017).

No obstante lo anterior, los referidos instrumentos internacionales, ya sean de carácter jurídico vinculante o no para los Estados y las empresas, no recogen ni directrices ni obligaciones específicas constitutivas del denominado cumplimiento normativo o *compliance*. En consecuencia, es recién con la publicación de la norma ISO 19600 (2014), *Compliance Management Systems Guidelines*, que se reconoce, por parte de la Organización Internacional de Normalización (ISO), el primer estándar sobre PCs a nivel internacional. La referida norma incorpora recomendaciones y directrices para las organizaciones a fin de que establezcan, desarrollen, implementen, evalúen, mantengan y mejoren un sistema de gestión de cumplimiento eficaz; lo cual permite reducir los riesgos de comisión de infracciones y toda clase de ilícitos.

Esta norma fue reemplazada por la ISO 37301 (2021), denominada *Management Systems: Requirements with Guidance for Use*, publicada en abril de 2021, la cual reconoce obligaciones para aquellas empresas que decidan implementar un sistema de gestión bajo este estándar, y no meras directrices como su antecesora. Además, es una

norma certificable, es decir, las organizaciones que así lo consideren y que hayan implantado su sistema de gestión adoptando los requisitos y recomendaciones de esta norma, o hayan adecuado sus sistemas preexistentes a la ISO 37301, pueden someterse a procesos de auditoría externa ante una entidad certificadora (tercero) a fin de que ésta constate y valide la adecuada implementación del sistema.

A los efectos de este trabajo, tienen particular relevancia los estándares recogidos en la norma ISO 37001 (2016), *Anti-bribery Management Systems: Requirements with Guidance for Use*, que se encuentra acotada a la prevención del soborno, pudiendo materializarse en un sistema independiente o estar integrado en un sistema de gestión global.

Finalmente, es pertinente destacar, como Casanovas (2018:890) ha señalado, que los estándares ISO son de:

[...] aplicación voluntaria y no tienen ni la vocación ni la naturaleza de un texto jurídico. Sus conceptos son siempre organizativos y huyen de términos legales que vinculen el contenido de las normas a una tradición jurídica o que condicionen la interpretación de sus requisitos.

#### **4. LOS ELEMENTOS QUE HAN DE TENER LOS SISTEMAS DE GESTIÓN ANTISOBORNO SEGÚN EL ESTÁNDAR DE LA NORMA ISO 37001**

La norma ISO 37001 es una norma técnica adoptada por un Comité creado por la ISO y conformado por expertos de 37 países, el cual, luego de cinco sesiones plenarias, publicó la norma en octubre de 2016. Esta norma técnica, que no tiene naturaleza jurídica (ni vocación de serlo) recoge importantes estándares cuyo cumplimiento (al igual que los de la ISO 37301 referida en la sección anterior) es certificable por entidades independientes. En particular, incluye buenas prácticas internacionales en materia anticorrupción, por lo que “puede tanto tener un alcance local o nacional, y ser utilizada por empresas de ámbito más local, regional o nacional, como tener un alcance internacional y ser utilizada por empresas y organizaciones de cualquier país del mundo y en cualquier jurisdicción” (Hernández y Román, 2019: 45).

La norma ISO 37001 es considerada el primer estándar internacional en recoger los elementos esenciales que debe componer un sistema de gestión antisoborno, los cuales, como se verá más adelante, han sido adoptados por diversos ordenamientos jurídicos como parte de su estrategia anticorrupción (ya sea para fines de prevención delictiva, como para fines de la determinación de eximentes y atenuantes de la RPPJ).

La ISO 37001 sigue la estructura establecida por la ISO para este tipo de instrumentos de *soft law*, que se caracteriza por tener diez apartados comunes: (a) introducción; (b) referencias normativas; (c) términos y definiciones; (d) contexto de la organización; (e) liderazgo; (f) planificación; (g) apoyo; (h) operación; (i) evaluación del desempeño y (j) mejora. Además, cuenta con una versión oficial en español, elaborada por el Grupo de Trabajo *Spanish Translation Task Force* (STTF) del Comité Técnico ISO PC 27, que contó con representantes de los organismos de normalización y del sector empresarial en Argentina, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, España, Guatemala, México, Perú y Uruguay.

Los principales elementos de la ISO 37001 son los siguientes:

1. Compromiso y liderazgo del órgano de gobierno y de la alta dirección. Tanto el órgano de gobierno como la alta dirección de la organización, como máximos responsables, deben evidenciar liderazgo y compromiso con el sistema y la cultura de cumplimiento normativo, a través de la gestión y promoción de actividades en materia de cumplimiento. Ambos órganos cuentan con funciones y responsabilidades específicas dentro del sistema de gestión antisoborno que deben ser cumplidas de modo integral e indelegable. Ya la norma ISO 19600 (2014), *Compliance Management Systems Guidelines* indicaba que la alta dirección de la organización se debía encargar de vigilar el desempeño del programa de cumplimiento. Lo cual significa actualizarlo, difundirlo, asignar recursos para su puesta en marcha, solicitar informes al oficial de cumplimiento, realizar las correcciones necesarias y asignar roles para su ejecución. No basta con delegar las funciones necesarias y nombrar un oficial de cumplimiento, el órgano de gobierno y alta dirección son los responsables del funcionamiento y eficiencia del *compliance*. Ello pues su actuar constituye la

expresión de la voluntad de la persona jurídica, en cuanto ente de representación legal de la organización.

Al respecto la *Foreign Corrupt Practices Act* (en español, Ley sobre Prácticas Corruptas en el Extranjero) se aplica a los “funcionarios, directores, empleados, agentes, o accionistas actuando en representación de una persona doméstica, incluyendo las personas o compañías extranjeras” (1977). Se aplican y pueden ser procesados por pagos corruptos a funcionarios extranjeros a fin de intervenir en sus actos o decisiones, provocar que omita actos violando su deber legal, garantizar una ventaja o llevarlo a usar su posición favoreciendo algún acto o decisión de tal gobierno. De tal forma, se responsabiliza a la persona jurídica por los actos de sus directores, funcionarios, empleados o agentes, cometidos en beneficio de la organización.

Referente al papel del máximo órgano de dirección empresarial, la Asociación Española de Compliance (2017), ha enunciado la necesidad de su articulación con el programa de cumplimiento (32). De ahí que, los asesoramientos producto de la aplicación de un compliance al interior de la compañía, no trasladan la función decisoria al oficial de cumplimiento, mucho menos “las responsabilidades derivadas de las acciones u omisiones de los órganos sociales, alta dirección o cargos de la organización con atribuciones legales para ello” (ASCOM, 2017:33). El funcionamiento y dirección del programa de cumplimiento constituye una fuente de información para la toma de decisiones de la alta dirección empresarial, más no un cambio en las responsabilidades corporativas.

Para la ISO 37001 la alta dirección empresarial dirige y controla la corporación, más el órgano de gobierno del programa de cumplimiento es responsable de las actividades de gobernanza y políticas, el cual rinde cuentas a la alta dirección. En consecuencia, el papel de la alta dirección es crucial a fin de garantizar los recursos y aplicación del *compliance*, así mismo se convierte en un gestor de cambio, quien divulga la cultura de ética empresarial. A final de cuentas la eficacia del programa descansa en las decisiones de la alta dirección, sin lo cual carece de sentido su funcionamiento.

2. Función de cumplimiento antisoborno. Es desarrollada por las “[p]ersonas con responsabilidad y autoridad para la operación del sis-

tema de gestión antisoborno”. El estándar exige que la alta dirección asigne a la función de cumplimiento, entre otros, la responsabilidad para supervisar el diseño e implementación del sistema, así como para asegurarse de que el sistema es conforme con los requisitos de la norma. La función de cumplimiento antisoborno puede recaer sobre una persona o un comité, que comúnmente se le denomina *compliance officer* (oficial de cumplimiento). En cualquier caso, la función de cumplimiento debe tener comunicación y acceso directo al órgano de gobierno, sin que para ello intervenga necesariamente la alta dirección. En esta línea, si bien “el programa debe ser totalmente apoyado por el órgano de administración y los miembros de mayor responsabilidad, el jefe del programa de cumplimiento es, además, el responsable de hacer ver a los empleados la importancia que tiene el programa de cumplimiento dentro de la sociedad” (Gimeno, 2016: 266). Cabe destacar que las funciones del oficial de cumplimiento no se agotan con la vigilancia y supervisión del sistema de gestión contra el soborno, sino que incluso la función de cumplimiento funge de asesor y orientador del personal sobre los alcances del sistema de prevención del soborno.

El *compliance officer* debe contar con autonomía, pero además debe ser independiente en el desempeño de sus funciones. De conformidad con el anexo de la norma ISO 37001, se entiende por independencia, “que la persona pertinente asignada para la responsabilidad de cumplimiento, tanto como sea posible, no esté involucrada personalmente en las actividades de la organización que se exponen al riesgo de soborno”. Por su lado, la autonomía tiene:

[M]ayor relación con las capacidades operativas de la función, de modo que puedan desempeñarse proactivamente sin necesidad de mandatos o autorizaciones continuas; mientras que la independencia está más vinculada a la neutralidad de juicio, de modo que no sea conculcado su recto proceder por presiones de diferente índole (Casnovas, 2021:169).

La normativa también prevé la necesidad de proveer de recursos adecuados y necesarios al oficial de cumplimiento a fin de poder realizar todas las actividades requeridas, los cuales pueden ser humanos, materiales, económicos o informáticos, entre otros (Hernández & Román, 2019: 95).

A nivel doctrinario, se ha enfatizado en que la función de cumplimiento no cuenta con facultades ejecutivas ni asume el deber de impedir la comisión de delitos en los ámbitos de su competencia; sino que, su función es más limitada, “debe obtener un conocimiento respecto del cumplimiento del Derecho en la empresa y, caso de detectar que algo va mal, debe trasmitirlo para que lo corrija el competente” (Robles, 2018: 367), de ahí que:

[E]l responsable de cumplimiento no asume la completa posición de garantía de control o vigilancia por delegación del órgano competente, ni tampoco genera una nueva posición de garantía con el mismo contenido, sino que lo asumido es sólo una parte: el deber investigar y transmitir información al órgano superior —auténtico competente primario de la evitación de delitos en la empresa (Robles, 2018: 368).

3. Identificación, análisis, evaluación y priorización de los riesgos de soborno. El estándar considera como uno de los elementos clave de la implementación de un sistema de gestión antisoborno, la evaluación del riesgo. Ello constituye una parte trascendental del programa de cumplimiento porque si los riesgos penales no han sido correctamente detectados, los pasos venideros del programa, como los códigos de ética y conducta, así como la formación a los colaboradores, resultarán ineficaces (Gimeno, 2016: 266).

Por ello, se deben evaluar de forma periódica los riesgos, con la finalidad de mitigarlos y reducirlos. De conformidad con el punto 4 (5) de la norma, las evaluaciones deben: (a) identificar los riesgos de soborno que la organización puede anticipar razonablemente; (b) analizar, evaluar y priorizar los riesgos identificados; y (c) evaluar la idoneidad y eficacia de los controles existentes de la organización para mitigar dichos riesgos.

El objetivo de la evaluación de riesgos es que la organización cuente con una imagen clara y robusta de los riesgos de soborno para la implementación de su sistema, de modo que esta evaluación permitirá priorizar los riesgos que hay que mitigar y reducir, y con ello, las acciones que realizar, recursos que asignar, las responsabilidades y los controles, entre otros (Hernández & Román, 2019:74). La metodología más aceptada es la de una matriz o mapa de riesgos, que debería contar —como mínimo— con los siguientes pasos: (a) determinación del objetivo o *target* del análisis; (b) relación de las

actividades de la empresa con el riesgo penal concreto; (c) cuantificación del riesgo; (d) evaluación del riesgo; y (e) actuación ante el riesgo (Gimeno, 2016: 261-262).

El proceso de identificación de riesgos de infracciones relacionados al soborno debe:

[M]aterializarse en la elaboración de un inventario de riesgos. Los riesgos inventariados tienen que ser luego valorados en función de su frecuencia, clase, extensión de los posibles daños, etc. De lo que se trata es de tener determinadas todas las particularidades de cada uno de estos riesgos. Con esta información se podrá determinar cuáles son los riesgos más elevados de realización y los que más pueden golpear la estabilidad de la empresa por sus consecuencias jurídicas, lo que permitirá, a su vez, elaborar una escala de los mismos (García, 2014:31).

El estándar ISO 37001 no establece una periodicidad para la revisión de la evaluación de los riesgos, pero se recomienda que se realice de modo anual; no obstante, es obligatoria la revisión de la evaluación cuando se produzcan cambios significativos en la estructura de la organización, en las actividades que se realicen, en la legislación que aplica a sus actividades, etc.

4. Política antisoborno. Es uno de los elementos principales y más relevantes del sistema de gestión antisoborno. En la política antisoborno “se establecen las directrices y la dirección al más alto nivel en materia antisoborno” (Hernández & Román, 2019: 88). La política antisoborno debe ser aprobada por el órgano de gobierno, e implementada, revisada y mantenida por la alta dirección. Asimismo, se debe establecer de modo expreso la prohibición del soborno, requerirse el cumplimiento de las leyes antisoborno que sean aplicables a la organización, y estar disponible a las partes interesadas del sistema de gestión antisoborno.

En términos de la ISO 37001, la cobertura del sistema anti soborno se establece de acuerdo a factores externos e internos, las partes implicadas y la evaluación del riesgo de corrupción. Su puesta en marcha requiere un análisis diario de su funcionamiento, identificando los riesgos previsibles y controles previos, la naturaleza del riesgo, probabilidad e impacto de su concreción. De esa forma se podrán puntualizar criterios de evaluación, considerar el tamaño y estructura de la compañía, sectores y lugares donde opera, entes co-

merciales que intervienen en sus operaciones, clase y reiteración de interacciones con funcionarios públicos nacionales o extranjeros.

La *Foreign Corrupt Practices Act* se ocupa de la corrupción desde dos aristas, por un lado, mediante disposiciones anti soborno y, por otro, de contabilidad. Así las cosas, las compañías emisoras, empresas con valores que coticen en la bolsa o con certificado de depósito americano cotizado en bolsa de los EEUU, deben presentar informes periódicos ante la Comisión de Bolsa y Valores. Considera soborno emplear el correo de los EEUU u otros mecanismos de comercio y comunicaciones, a fin de iniciar un pago corrupto a un funcionario extranjero; efectuados no solo por entidades emisoras, también por personas naturales nacionales o extranjeras. Dicha contraprestación económica, debe efectuarse para obtener o retener negocios por o hacia cualquier persona, ya sean contratos, ganar ventajas comerciales, tratamiento favorable de impuestos, evadir requisitos en la adjudicación de licencias o permisos, entre otras. (Ley sobre Prácticas Corruptas en el Extranjero, 1977).

Ahora bien, en Colombia se considera soborno transnacional dar, prometer u ofrecer a servidor público extranjero, en su provecho o de un tercero dinero o cosa de valor pecuniario, beneficio o utilidad, a cambio de realizar u omitir actos relacionados con sus funciones y en relación a un negocio o transacción internacional (Ley 1778 de 2016). Concepto que se torna restrictivo frente al manejado por Estados Unidos, en donde la descripción es más abierta y va más allá de los actos propios de las funciones asignadas al servidor público. De ahí la importancia de plantear políticas anti soborno teniendo en cuenta la configuración de la conducta en legislaciones extranjeras, pues limitarnos a la descripción nacional limitaría las medidas de prevención adoptadas.

5. Toma de conciencia y formación. La concientización y la formación son aspectos clave de todo sistema de *compliance*, siendo herramientas básicas para establecer, mantener y mejorar la cultura de cumplimiento. En aras de prevenir actos de soborno, conforme se desprende del punto 7(3) de la ISO 37001, se exige que la organización realice acciones de formación de sus colaboradores de forma periódica y planificada, que deberán abordar, entre otros, los siguientes aspectos: la política antisoborno, los riesgos de soborno y el reconocimiento y respuesta a las solicitudes u ofertas de soborno.

La formación es un elemento nuclear dentro de un programa de cumplimiento, cuanto mayor capacitación tengan los miembros de una organización sobre el cumplimiento normativo y los riesgos legales menor será los esfuerzos que deba realizar la misma en la implementación de controles (Nieto, 2015: 162) y mecanismos de supervisión (Gallo, 2013: 76). Por ello, algunos autores señalan que este elemento es vertebrador de todo el sistema de cumplimiento. (Rojas, 2017: 171). La formación influye en el comportamiento humano (Naciones Unidas, 2014:60) y en la cultura de las organizaciones (OCEG, 2012: 96). Difícilmente una organización logrará una cultura de ética y legalidad sin concienciar a sus empleados y directivos sobre la importancia del *compliance*.

Por otro lado, muchos de los delitos por los que las personas jurídicas responden son complejos y técnicos lo que demanda un mayor esfuerzo para la organización a la hora de explicar a sus empleados los riesgos y responsabilidades en el control de tales conductas. Asimismo, la metodología criminal se transforma diariamente y ello implica una permanente actualización. Por ejemplo, en la actualidad los riesgos de blanqueo de capitales y el pago de sobornos a través de criptomonedas presenta riesgos evidentes. También los Códigos penales están prolijamente siendo modificados. Esto incrementa las necesidades de formación.

La formación, además, permitirá esclarecer a los empleados sus dudas sobre determinadas situaciones que se ubican entre la legalidad y la ilegalidad de manera fronteriza. Una muestra de ello puede ser lo que la doctrina denomina la corrupción gris. Esto es, conductas donde la ilicitud no es evidente (Nieto, 2015: 163). Las conductas neutrales también han planteado problemas a la hora de determinar responsabilidades en el ámbito penal (Zúñiga, 2013: 163). En todo caso, hay que enfatizar que la frontera entre el derecho penal y el derecho mercantil o administrativo se ha ido diluyendo en los últimos años y ello exige formación en los empleados para poder analizar eficazmente los riesgos y la naturaleza de los mismos.

Asimismo, otra virtud presenta la formación. Se trata de una herramienta idónea para transmitir y reforzar los valores y principios que son propios de la organización en cuestión y aquellos otros, negativos, que nunca serán tolerados por la misma. En efecto, las máximas

recogidas en los Códigos éticos y de buen gobierno deben ser interiorizadas y entrenadas por todos los miembros de una organización. La formación incrementa la eficacia de los mismos. En las empresas de gran tamaño, además, se toman decisiones muy complejas (Ballesteros, 2021: 210) y hay multitud de procedimientos que deben ser conocidos por los empleados, esto requiere horas de dedicación y aprendizaje activo (Rojas, 2017: 171).

Una correcta formación exigirá previsiblemente: Que la misma sea impartida de manera clara y pedagógica por un experto en la materia con conocimientos teórico-prácticos. La realización de talleres y juegos de mesa<sup>17</sup> puede ser una excelente idea para lograr que el empleado empatice con la enseñanza.

La enseñanza debe ser accesible y participativa (Puyol, 2016: 143). El alumno debe tener oportunidad para preguntar todas aquellas cuestiones que le preocupen.

Adaptación de la misma a las concretas necesidades de los empleados. Las capacidades intelectuales, los riesgos y las actividades son variables entre los distintos niveles de la empresa. La formación debe potenciar sus capacidades (UNE, 2015: 21-22).

La asistencia obligatoria de todas las personas que puedan despertar responsabilidad penal para la persona jurídica en cuestión<sup>18</sup>.

Una duración suficiente para explicar los conceptos esenciales y, a su vez, una actualización sobre la materia de manera periódica.

Evaluación de los contenidos explicados. La necesaria superación de un examen garantiza que el trabajador deba prestar atención a las explicaciones del docente. En otro caso, la organización debe tomar las medidas necesarias para impedir que un empleado no capacitado siga realizando su función en la empresa. Hay que cuantificar la formación (Singh & Busse, 2015: 19). Si algún integrante no ha podido

---

<sup>17</sup> El juego de mesa “Integrity Now” provoca a través de la simulación de casos que los jugadores aprendan en cómo deben comportarse ante situaciones de riesgo legal en la empresa.

<sup>18</sup> Sirva de ejemplo el caso Siemens, a raíz del escándalo la empresa impartió capacitación virtual a 276.000 personas y de modo presencial a 45.0003. (Casanovas, 2012: 85).

realizar la capacitación es importante recordarle que debe realizar o completar la misma (Bia & Dorado, 2017: 64). La generación de evidencias físicas o digitales sobre la docencia impartida, incluyendo, el número de personas capacitadas, su duración, el grado de satisfacción y la metodología empleada en la misma. Recordemos que la eficacia o idoneidad del programa de cumplimiento deberá ser demostrada en sede judicial en un posible proceso.

6. Debida diligencia. De acuerdo con el estándar, la organización debe establecer procesos de debida diligencia sobre transacciones, proyectos, actividades, socios de negocio y el personal, con la finalidad de evaluar los riesgos de soborno y, en la medida de lo posible, reducirlos. El estándar ISO 37001 define a la debida diligencia como el “proceso para evaluar con mayor detalle la naturaleza y alcance del riesgo de soborno y para ayudar a las organizaciones a tomar decisiones en relación con las transacciones, proyectos, actividades, socios de negocio y personal específicos”.

La debida diligencia debe realizarse periódicamente para que los cambios y la nueva información puedan tenerse en cuenta debidamente, siendo lo recomendable que se realice de modo anual. De conformidad con el anexo de la norma, el objetivo de realizar la debida diligencia es “evaluar el alcance, la escala y la naturaleza de más que un riesgo bajo de soborno identificado como parte de la evaluación del riesgo de la organización”.

La debida diligencia sobre socios de negocios, suele incluir, el siguiente estándar (Hernández & Román, 2019: 129):

1. Un cuestionario donde se solicite información y que permita conocer la identidad, experiencia y riesgos que puede acarrear para la organización contratar con un negocio en particular. Por ejemplo, podrá constituir una señal de alerta el hecho de que el socio de negocio devuelva el formulario sin haber contestado a un número considerable de preguntas;

2. Búsquedas de información sobre el tercero en internet, en listas de sanciones internacionales o en la página web del socio de negocios;

3. Búsqueda de información empleando recursos de la Administración pública, judiciales e internacionales. Para estos fines, se reco-

mienda contratar servicios de terceros o entidades expertas en llevar a cabo estos procesos de debida diligencia, que comercialicen con un *software* que aporte en dicho sentido; entre otros.

El proceso de debida diligencia debería aplicarse respecto de todos los socios de negocio, salvo que la misma organización decida que ciertos grupos de personas o partes interesadas no representan un riesgo, sin embargo, estos criterios de selección deben estar previamente reconocidos.

7. Presentación de denuncias e inquietudes y procedimientos de investigación para el abordaje del soborno. Las estrategias anticorrupción reconocen siempre iniciativas orientadas a promocionar los mecanismos de alerta o denuncia temprana en todo tipo de organizaciones (Pérez Monguió, 2019: 84). La denuncia es una herramienta útil para vencer el secretismo y los temores característicos de la delincuencia. Es cierto que la ciudadanía está exigiendo mayores niveles de transparencia, buena gobernanza y gobierno abierto y eso compromete a los legisladores nacionales e internacionales a realizar ciertos esfuerzos en la materia (Ballesteros, 2020:70). Además, en el año 2021 apareció el estándar ISO 37002: Sistemas de gestión de canales de denuncias. Estamos de acuerdo con Prats Català (2007: 16) cuando señala: “según los entornos institucionales (que incluyen los mecanismos de descubrimiento y represión de la corrupción pero no solo ellos) se incentivarán o desincentivarán más o menos los comportamientos corruptos”. En definitiva, se justifica la implementación de estos canales por su contribución directa al buen funcionamiento de las organizaciones públicas y privadas. Es importante que los mismos sean respaldados por los líderes de la organización para dotarlos de credibilidad (Velasco Núñez, 2016: 42).

A los efectos de este trabajo, entendemos por alertador a aquella persona que revela deliberadamente información sobre actividades no convencionales que supongan un riesgo para la organización por ser ilegales, peligrosas, inmorales, discriminatorias o que incluyen una infracción de alguna otra manera, (Hers, 2002: 243). El alertador puede revelar la información internamente (*whistleblower insider*) o de forma externa (*whistleblower jumping*) (Castela, 2018: 658). La organización dará a conocer a todos los empleados la existencia y finalidad de estos canales de alerta o denuncia.

Básicamente, los miembros de una organización deberían familiarizarse con la forma en qué puede presentarse la denuncia, los plazos para el análisis y resolución de la misma, el grado de protección que le otorga el estatus de denunciante y las consecuencias que provoca una denuncia de mala fe (Gutiérrez, 2017: 183). Es recomendable que en el proceso de diseño e implementación de estos canales participen los representantes legales de los trabajadores ya que afecta a sus condiciones laborales (ídem).

Tal y como establecen los estándares ISO anticorrupción, se exige que la organización implemente procedimientos para fomentar y facilitar que las personas reporten con libertad y de buena fe, el intento o materialización de un acto de soborno al oficial de cumplimiento o al personal apropiado. El canal para presentar denuncias o inquietudes debe garantizar la confidencialidad de lo informado, así como el anonimato del denunciante o comunicante, que así lo prefiera. Asimismo, se prohíbe todo tipo de represalias contra las personas que realicen la denuncia o reporte. La organización debe también implementar procedimientos para requerir una evaluación y, cuando se requiera, la investigación de cualquier tipo de presunto soborno, incumplimiento de la política antisoborno o, en general, del sistema de gestión antisoborno.

En términos de eficacia, García (2015: 207) ha señalado concretamente que: “la falta de actividad o el mal uso del canal de denuncia de la compañía será reflejo de la escasa vigencia del programa de cumplimiento, de un *compliance program* mal diseñado o que cumple únicamente funciones de cosmética o publicidad frente a terceros”. Por tanto, no estamos ante una cuestión baladí. La no existencia o el mal funcionamiento de estos canales de alerta puede condicionar de manera decisiva la eficacia e idoneidad del programa de cumplimiento ante los jueces o fiscales a la hora de valorar una posible reducción o atenuación de las penas siempre y cuando estemos hablando de una persona jurídica imputable. Auditar estos canales también será síntoma de una mayor eficacia (Velasco y Saura, 2016: 42).

8. Políticas de regalos. Se exige que se implementen procedimientos de control dentro de la organización con la finalidad de prevenir la oferta, el suministro o la aceptación de regalos, hospitalidad, do-

naciones y beneficios similares, en los que la oferta, el suministro o la aceptación puedan ser percibidos como soborno.

Aunque los regalos no son sumas de dinero per se, pueden constituir soborno en tanto consiguen que el servidor público actúe incumpliendo o superando las funciones otorgadas por la ley a favor de la persona jurídica o un tercero. Por tanto, se deben adoptar medidas respecto a los socios de negocios quienes tienen un riesgo de soborno mayor al bajo, ya sea prohibiendo los regalos, hospitalidad y donaciones o limitándolos. Ello dependiendo el valor, la frecuencia, oportunidad, razonabilidad, identidad del destinatario, entorno legal y regulatorio, aprobación previa y documentación.

En consecuencia, la continua entrega de valiosos regalos, donaciones o gestos benéficos, podría denotar intención de soborno ante terceros o entidades de control. De igual forma, la percepción de la prebenda podría ser mal percibida si se realiza durante o justo después de negociaciones, o bien si se reciben por quien no tiene autorizado gastar tales sumas. Por ello, se recomienda aprobación previa de cualquier regalo u hospitalidad, exigiendo mayor documentación de los mismos, límites a su cuantía y momento de entrega.

Teniendo en cuenta que la corrupción no siempre se realiza mediante la entrega de sumas de dinero, los regalos constituyen un beneficio empleado para sobornar al funcionario público. Por ello, es importante asignar responsabilidades, controlar las relaciones comerciales y asegurar que los colaboradores no pierdan su empleo por no pagar o aceptar un regalo. La política debe ser específica en cuanto a las dádivas que puedan recibir los colaboradores y directivos, de forma que no parezcan soborno; limitando los patrocinios a las actividades empresariales; mientras que los pagos por facilitar trámites o prestar servicios deberán prohibirse, pues causan confusión en cuanto a la comisión de un soborno.

El control sobre beneficios, regalos, donaciones y similares permite a la empresa prevenir eventos de soborno difíciles de detectar, incluso cuidar su buen nombre respecto a suposiciones de terceros. Si bien un regalo podría no tener intención corrupta alguna, su mera ocurrencia en periodo cercano al cierre de una negociación daría lugar a dudas sobre la integridad del funcionario público y la corpora-

ción involucrada. De ahí que, no se deba dejar al azar el recibimiento y entrega de cualquier clase de prebenda o donación, fuera de las transacciones establecidas en cada operación corporativa.

## 5. CONCLUSIONES

La corrupción es un fenómeno criminal complejo que se sirve no solo de individualidades, sino que involucra a entidades públicas y privadas, verificándose que incluso las organizaciones criminales utilizan empresas para blanquear dinero obtenido de modo ilícito. Esta complejidad, así como la práctica en materia de lucha contra la corrupción, ha evidenciado que la persecución de este fenómeno debe necesariamente realizarse de modo preventivo, más que reactivo, atacando no solo sus efectos, sino principalmente sus causas; para lo cual se requiere la implantación de modelos preventivos de la corrupción denominados programas de cumplimiento, tanto en el seno de las entidades privadas como públicas.

Los estándares internacionales adoptados para tal efecto (modelos o programas preventivos), no emanan de instrumentos jurídicos, sino más bien de normas técnicas adoptadas por la ISO, que tienen aceptación internacional, ya sea por establecer recomendaciones como por establecer requisitos para gestionar los riesgos de actos de corrupción.

Así, se tiene como norma de relevancia el estándar ISO 37001 que establece una serie de elementos que permitirían frenar el avance de la corrupción dentro de las organizaciones. En otras palabras, las regulaciones en materia de PCs son de carácter técnico, como la norma ISO 37001, la cual se ha convertido en la directriz para diversas legislaciones nacionales al momento de exigir PCs antisoborno.

En consecuencia, la evaluación de la implementación de los PCs en cada ordenamiento jurídico dependerá de la adopción de los parámetros mínimos enunciados por la ISO. Así, los beneficios o eximentes de responsabilidad (administrativa o penal) por conductas de soborno o corrupción asociada a la criminalidad transnacional, aplicables a las empresas dependerán en gran medida de la norma técnica.

Ello no significa que la implementación de la ISO 37001, por sí misma, sea exigible jurídicamente en cada país, sino que los ordenamientos jurídicos internos deciden: (a) si obligan, o solamente recomiendan, a las empresas el diseño e implementación de PCs; y (b) si toman las directrices de ISO para establecer los parámetros exigibles a las empresas en materia de PCs.

En cualquiera de los casos, los PCs son una herramienta efectiva para la prevención del fenómeno endémico de la corrupción, más allá de las determinadas exigencias emanadas de las legislaciones internas y los instrumentos jurídicos internacionales.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### *Doctrina*

- Abia, R. & Dorado, G. (2017). *Implantación práctica de un sistema de gestión de cumplimiento-compliance management system*. Pamplona: Arazandi.
- Asociación Española de Compliance. (2017). *Libro blanco sobre la función de Compliance*. ASCOM
- Ballesteros, J. (2019). “Corrupción, seguridad y desarrollo: una visión panorámica desde el Compliance. Perspectiva española”. *Derecho & Sociedad*. Núm 52. Pp 97-115. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechoysociedad/article/view/21215>.
- Ballesteros, J. (2020). “Pautas y recomendaciones técnico-jurídicas para la configuración de un canal de denuncias eficaz en organizaciones públicas y privadas. La perspectiva Española”. *Derecho PUCP*. Núm 85. Pp. 41-78. <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/derechopucp/article/view/22971>.
- Ballesteros, J. (2021). *Responsabilidad Penal y eficacia de los programas de cumplimiento normativo en la pequeña y la gran empresa*. Tirant lo Blanch.
- Bezzi Osvaldo, H. (2017). “El Derecho Público Administrativo y su aporte en el control y prevención de la corrupción en la función administrativa”. En: Lamoglia, M & Rodríguez, N. (eds). *Administración Pública y corrupción*. Scotti Editora. Pp 15-40.
- Castro, A & Otero, P. (2016). *Prevención y tratamiento punitivo de la corrupción en la contratación pública y privada*. España: Dykinson.
- Castro, C. (2018). “Derecho penal y lucha contra la corrupción en el siglo XXI”. En: Ramírez, P. (ed). *Desafíos del Derecho penal en la sociedad del siglo XXI*. Temis. Pp 263-298.

- Fernández, A. (2013). "Delito y criminalización en una sociedad global". En: Fernández, A. (ed). *Delincuencia, finanzas y globalización*. España: Centro de Investigaciones Sociológicas. Pp 15-118.
- Gallo, P. (2013). "Principio de confianza e imputación objetiva: Análisis de casos en la jurisprudencia Argentina". En: Posada, R (ed). *Discriminación, Principio de Jurisdicción Universal y temas de Derecho Penal*. Bogotá: edición uniandes.
- García, B. (2015). "Whistleblowing y canales institucionales de denuncia". En: Nieto, A. (ed). *Manual de cumplimiento penal en la empresa*. Editorial: Tirant lo Blanch. Pp 206-230.
- García, P. (2012). "Esbozo de un modelo de atribución de responsabilidad penal de las personas jurídicas". *Revista de Estudios de la Justicia*. Núm 16. Pp. 55-74.
- García, P. (2014). *Criminal compliance*. Colección jurídica. Lima: Palestra.
- García, P. (2020). "Anticorruption compliance en la legislación peruana". En: Carrion, A. & Kubiciel, M. (eds). *Corrupción, compliance y responsabilidad penal de la empresa. Un análisis comparado*. Perú: Editores del Centro.
- Güemes, C. (2018). "La corrupción y la (des)confianza como normas sociales. Cambio de enfoque, nuevas perspectivas". *Revista Internacional Transparencia e Integridad*. Núm 6.
- Gutiérrez, R. (2017). "Sistemas de evaluación y seguimiento de los programas de compliance laboral". En: Rojas, R., Moraleja, M & Gutiérrez, A. (eds). *Compliance Laboral*. Francis Lefebvre.
- Hernández, H. (2010). "La introducción de la responsabilidad penal de las personas jurídicas en Chile". *Política Criminal*. Vol 5 (9). Pp. 207-236.
- Hernández, H. (2014). "Lavado de activos: responsabilidad de los funcionarios del sector financiero por la omisión de control". *Revista Derecho Penal y Criminología*. No. 98. Pp. 93-130.
- Hernández, M & García, R. (2019). *Guía para la aplicación de UNE-ISO 37001:2017*. Madrid: AENOR.
- Hersh, M. (2002). "Whistleblowers – Heroes or traitors? Individual and collective responsibility for ethical behaviour". *Annual Review in Control*. Vol 26(2). Pp. 243-262.
- Jiménez, C. (2005). "Problemas derivados de la internacionalización de la delincuencia económica". En: García, M. (ed). *El fenómeno de la internacionalización de la delincuencia económica*. Consejo General del Poder Judicial.
- Leo, J. (2018). "Compliance y whistleblowing en América Latina: el tratamiento en los medios de la corrupción transnacional". En: Rodríguez, N., Carrizo, A, & Leturia, F. (eds). *Justicia penal pública y medios de comunicación*. Editorial: Tirant lo Blanch. Pp. 657-679.

- Merino, J & Paño, F. (2016). *Lecciones de criminalidad organizada*. España:Universidad Complutense de Madrid.
- Nieto, A & García, B. (2019). “De la ética pública al public compliance: Sobre la prevención de la corrupción en las administraciones públicas”. En: Madrid, C. (ed). *Tratado sobre compliance penal. Responsabilidad de las Personas Jurídicas y Modelos de Organización y Gestión*. España: Tirant lo Blanch.
- Nieto, A. (2015). “Código ético, evaluación de riesgos y formación”. En: Nieto, M. (ed). *Manual de cumplimiento penal en la empresa*. Tirant lo Blanch
- Parma, C. (2018). “El pentágono anticorrupción. El Derecho penal como instrumento eficaz de prevención y combate del crimen organizado y la corrupción de funcionarios”. En: Tinco, J., Cruz, D., Quispe, I & Ayme, B. (eds). *Delitos Contra la Administración Pública. Herramientas para la lucha contra la corrupción en Latinoamérica*. Instituto Peruano de Derecho & Gobernabilidad. <https://drive.google.com/file/d/1W3ddOmr0WHB8m2LM13sGaB0yJxx9Lnu2/view>.
- Pérez, J. (2019). “La irrupción del Estado del denunciante: un instrumento del buen gobierno para la lucha contra la corrupción”. En: Castillo, F. (ed). *Compliance e integridad en el sector público*. Valencia: Tirant lo Blanch
- Prats, J. (2007). *La lucha contra la corrupción como parte integrante del Derecho, el deber y las políticas de buena administración*. Cuadernos de Derecho Público
- Pulido, J & Sansó-Rubert, D. (2020). “Corrupción en la democracia española. Una aproximación desde los aspectos criminales y políticos”. *URVIO: Revista Latinoamericana de Estudios de Seguridad*. Vol 26. Pp. 105-122.
- Puyol, J. (2017). *El funcionamiento práctico del canal de compliance «whistle-blowing»*. España: Tirant lo Blanch.
- Robles, R. (2018). “El responsable de cumplimiento (“compliance officer”) ante el Derecho penal”. En: Reyna, L. (ed). *Compliance y Responsabilidad penal de las personas jurídicas. Perspectivas comparadas*. Ideas.
- Sansó-Rubert, D. & Giménez-Salinas, A. (2014). *Crimen organizado*. En: De La Corte, L & Blanco, J. (eds). *Seguridad nacional, amenazas y respuestas*. Madrid: LID. Pp 133-148.
- Serrano, G. (2019) “Programas de cumplimiento penal para la prevención del delito corporativo y decomiso de bienes y ganancias provenientes del mismo o de actividad delictiva previa propia o ajena a la persona jurídica”. En: Madrid, C (ed). *Tratado sobre compliance penal. Responsabilidad de las Personas Jurídicas y Modelos de Organización y Gestión*. España: Tirant lo Blanch.
- Singh, N. & Busse, T. (2015). *Compliance Management. A How-to Guide for Executives, Lawyers and Other Compliance Professionals*. Praeger.

- Velasco, E & Saura, B. (2016). *Cuestiones prácticas sobre responsabilidad penal de la persona jurídica y compliance. 86 preguntas y respuestas*. Aranzadi
- Ysla, A. (2012). *Legal Compliance. Principios de Cumplimiento Generalmente Aceptados*. Madrid: Difusión jurídica
- Ysla, A. (2018). “La norma UNE 19601 y los requisitos del Código Penal”. En: C. Gómez-Jara. (ed). *Persuadir y razonar: Estudios jurídicos en homenaje a José Manuel Maza Martín*. Aranzadi.
- Ysla, A. (2021). *Guía práctica de compliance según la Norma ISO 37301:2021*. AENOR ediciones.
- Zúñiga, L. (2013). “Las consecuencias accesorias aplicables a las personas jurídicas del art. IOS CP. Principales problemas de aplicación”. En: Zúñiga, L. (ed). *Criminalidad de empresa y criminalidad organizada*. Jurista Editores.
- Zúñiga, L. (2017). “Tratamiento jurídico penal de las sociedades instrumentales: entre la criminalidad organizada y la criminalidad empresarial”. En: Ballesteros, J (ed). *Criminalidad organizada transnacional: una amenaza a la seguridad de los Estados democráticos*. España: Tirant lo Blanch.

### ***Informes, resoluciones y otros documentos***

- Aldana, S. (2018). “Observatorio de redes criminales y tráfico ilícitos. Documento de trabajo 4/2018”. *Real Instituto Elcano*. <https://www.realinstitutoelcano.org/documento-de-trabajo/observatorio-de-redes-criminales-y-trafficos-ilicitos-del-real-instituto-elcano/>.
- Alonso Blanco, J. (2015). “Contener las redes de amenaza. Instituto Español de Estudios Estratégicos”. *Documento marco 19/2015*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7686832>.
- Blando, O. (2002). “Derecho y política: de la ley de lemas a la reforma política y constitucional en Santa Fe, Rosario”. *Ed. Juris*
- Congreso de la República de Perú. (2016). “Ley 30424”. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-regula-la-responsabilidad-administrativa-de-las-pers-ley-n-30424-1370638-1/>.
- Congreso Nacional de Brasil. (1995). “Ley 9609” Diario Oficial No. 27.9.1995. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9099.htm#art76](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9099.htm#art76).
- Congreso Nacional de Brasil. (1998). “Ley 9605” Congreso Nacional. Diario Oficial No. 13.2.1998. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19605.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19605.htm).
- Congreso Nacional de Chile. (1987). “Ley 18603”. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=29994>.

- Congreso Nacional de Chile. (2019). “Ley 20.393”. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1008668&idVersion=2020-06-20&idParte=8811454>.
- Convención Interamericana Contra la Corrupción, 2 de marzo, 1996 [http://www.oas.org/es/sla/ddi/tratados\\_multilaterales\\_interamericanos\\_B-58\\_contra\\_Corrupcion.asp](http://www.oas.org/es/sla/ddi/tratados_multilaterales_interamericanos_B-58_contra_Corrupcion.asp).
- Corte Suprema de Justicia de la Nación. (2014). “Derecho Electoral”. *Ciudad Autónoma de Buenos Aires*.
- Gimeno, J. (2016). “Compliance y proceso penal. El proceso penal de las personas jurídicas”. Tesis. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=86756>.
- Institute for Economics & Peace. (2021). “Global Peace Index: Measuring Peace in a Complex World”. *Vision of Humanity*. <http://visionofhumanity.org/reports>.
- León, J. (2019). “La Responsabilidad Penal de los Partidos Políticos”. *Tesis Doctoral, Universidad de Valencia*.
- Ley Orgánica 3 de 2015. Jefatura del Estado. Boletín Oficial del Estado Español. Núm 77. <https://www.boe.es/eli/es/lo/2015/03/30/1/con>.
- Naciones Unidas, Oficina Contra la Droga y el Delito. (2003). “Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción”. [https://www.unodc.org/pdf/corruption/publications\\_unodc\\_convention-s.pdf](https://www.unodc.org/pdf/corruption/publications_unodc_convention-s.pdf).
- Naciones Unidas. (2014). “Ética Anticorrupción y Elementos de Cumplimiento para empresas”. <https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2014/Etica-Anticorruption-Elementos-Cumplimiento.pdf>.
- Observatorio Latinoamericano de Derechos Humanos y Empresas. (2021). “Rol de empresas como victimarios”. *Universidad Externado de Colombia*. <https://www.uexternado.edu.co/observatorio-latinoamericano-de-derechos-humanos-y-empresas/empresas-y-conflicto-armado/rol-de-empresas-como-victimarios/>.
- OCEG (2012). Red Book, GRC Capability Model.
- Organización de los Estados Americanos. (1997). “Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales”. [https://www2.javerianacali.edu.co/sites/ujc/files/manual\\_de\\_normas\\_apa\\_7a\\_completo.pdf](https://www2.javerianacali.edu.co/sites/ujc/files/manual_de_normas_apa_7a_completo.pdf).
- Quintero, J. (2021). “Denuncian irregularidades en millonaria compra de medias para el Ejército”. *EL Colombiano*. <https://www.elcolombiano.com/colombia/denuncian-irregularidades-en-compra-de-medias-para-militares-del-ejercito-ME15997821>.

- Reseñas de jurisprudencia. (2014). “Auto de la audiencia Nacional de 19 de mayo de 2014. Imputación, medidas cautelares y personas jurídicas meramente instrumentales”. *Audiencia Nacional, Sala de lo Penal, Procedimiento Abreviado 130/2011*. [https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/129100/Auto\\_de\\_la\\_Audiencia\\_Nacional\\_de\\_19\\_de\\_m.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/129100/Auto_de_la_Audiencia_Nacional_de_19_de_m.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Semana. (2020). “Las carpetas secretas”. Informe Especial. <https://www.semana.com/nacion/articulo/espionaje-del-ejercito-nacional-las-carpetas-secretas-investigacion-semana/667616/>.
- Semana. (2021). “Presunta red de tráfico de armas involucraría sectores del Ejército”. <https://www.semana.com/nacion/articulo/capturan-a-coronel-activo-del-ejercito-por-trafico-de-armas/202150/>.
- The Economist. (2022). “A new low for global democracy”. <https://www.economist.com/graphic-detail/2022/02/09/a-new-low-for-global-democracy>.
- UNE. (2015). “Sistemas de gestión de compliance. Directrices. UNE ISO-196000”. *Normalización Española*.
- Unidad Investigativa. (20 de marzo de 2021). La infiltración de la mafia en la Fiscalía y la policía de Cali. *El tiempo*. <https://www.eltiempo.com/unidad-investigativa/asi-funcionaba-la-corrupcion-en-la-fiscalia-y-policia-de-cali-575043>.
- Valero, D. (14 de febrero de 2022). “Lupa a “fábrica de colombianos” que dio cédula a 43.000 migrantes”. *El colombiano*. <https://www.elcolombiano.com/colombia/tumban-identidad-colombiana-de-venezolanos-rusos-y-otros-por-falsas-en-registraduria-y-estados-unidos-FF16577651>.