

Una aproximación al *Criminal Compliance Program* en la Ley chilena N° 20.393

*Gustavo Balmaceda Hoyos**

*Alex Martínez González***

SUMARIO: 1. Introducción y planteamiento. 2. El contenido.
3. Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN Y PLANTEAMIENTO

En el siglo XXI muchos de los principales actores sociales son las empresas, generando actividades masivas que influyen en gran parte de la sociedad, lo que trae como consecuencia una moneda de dos caras: la primera, la utilidad social que prestan con sus servicios particulares (o actividades dentro de su giro) y la segunda, conductas complejas y riesgosas que deben ser resguardadas de una u otra forma.

* Abogado. Doctor en Derecho Penal, Universidad de Salamanca, España. CEO de Gustavo Balmaceda Abogados, Santiago, Chile (www.gustavobalmaceda.cl). Director Académico de Tutores Derecho Capacitaciones (www.tutoresdc.cl). Director del Departamento de Derecho Penal de la Universidad San Sebastián, Chile.

** Abogado. Licenciado en Ciencias Jurídicas, Universidad Andrés Bello, Chile. Director área de *Compliance* en Gustavo Balmaceda Abogados, Santiago, Chile. Profesor de Derecho Penal de la Universidad Andrés Bello, Chile.

Mientras más complejas son las sociedades, creciendo cuantitativa y cualitativamente, mayores riesgos se van descubriendo, los cuales tienen como primera línea de control la normativa interna con la que debe contar cada empresa o persona jurídica. En este sentido, como señala Eduardo Engel: “la pregunta para los dueños y directivos de empresas, entonces, es cómo enfrentar las nuevas responsabilidades de las empresas por acciones de sus dueños, directivos y empleados, en áreas tan diversas como normativas sobre libre competencia, mercado de valores y gobiernos corporativos”.¹

En virtud de este cuestionamiento, surge el concepto de *compliance*,² direccionado a estandarizar las conductas de las empresas, a partir de la incorporación y adopción de programas y modelos de prevención que le van a permitir a la empresa y a sus dueños, directivos y empleados, comportarse según lo establecen los estándares de un buen gobierno corporativo. Así, podemos hablar de gestión de *compliance* en términos generales, como surge a la luz de lo establecido en la norma ISO/UNE 19600, o también en términos específicos de cierto tipo de norma jurídico-penal, como lo hacen las normas ISO/UNE 19601, relativa a la gestión de *compliance* penal, o la norma ISO/UNE 37001, relativa a la gestión de *compliance* anti soborno.

En razón de lo anteriormente dicho, se entiende que

en la actualidad existe una tendencia de los Estados a transferir a las empresas un rol preponderante en la prevención de delitos, que se expresa a través de legislaciones que atribuyen responsabilidades directamente a ellas por la comisión de ilícitos de sus dueños, directivos y/o empleados; y que, a la vez, les otorgan incentivos —básicamente atenuantes— para cooperar en su prevención, investigación y denuncia,³

¹ Véliz Möller, Patricio y Bitrán Hasson, Yoab, *Compliance: ¿Por qué y para qué?*, Santiago, Thomson Reuters, 2017, sin página.

² Proveniente del inglés “*to comply*”, se hace referencia a que la persona jurídica debe contar con un Modelo o Sistema normativo con el cual debe cumplir, junto con la consideración de la normativa legal nacional y los estándares internacionales.

³ Véliz y Bitrán, *Compliance...*, *op. cit.*, p. 1.

lo que implica que son las mismas empresas, como los mejores conocedores de su propia actividad, los llamados a prevenir y a hacerse cargo de los riesgos y las consecuencias que puedan surgir de su propia conducta, es decir, se constituyen como la primera línea de control de los riesgos que puedan derivar en delitos.

Este fenómeno se conoce como la “autorregulación regulada”, y “se trata de un modelo regulatorio que ciertamente parte de la autorregulación de las empresas, pero que lo hace de manera subordinada a unos fines o intereses predeterminados por el Estado y sujeto también a su supervisión”.⁴

Por ende, el principal foco de atención es cómo se tienen que desarrollar estos programas de cumplimiento, de una manera efectiva, para que se prevengan realmente los riesgos de caer en conductas delictivas, qué elementos mínimos deben contener, y qué rol jugarán al momento de analizarse en un proceso penal, la adopción por parte de la empresa de compliance program o un Modelo de Prevención de Delitos que exista, sea real y se encuentre actualizado.

1.1. Origen

En nuestro país la responsabilidad penal de las personas jurídicas nace a pal año 2009, cumpliendo en ese entonces uno de los requisitos que le fue exigido por la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) para que pudiera ingresar Chile a dicha entidad.

De acuerdo con el contexto en el cual nace esta norma legal, no existieron mayores discusiones respecto a su contenido, aprobándose en un tiempo muy corto, destacándose en su mensaje

los compromisos adquiridos por Chile en el ámbito de la persecución internacional de estos delitos⁵ y muy especialmente aquellos

⁴ García Cavero, Percy, *Criminal Compliance: en especial Compliance anticorrupción y antilavado de activos*, Breña, Perú, Instituto Pacífico, 2017, p. 22.

⁵ En ese entonces, los delitos que consagró la Ley 20.393 eran solo tres: lavado de activos, financiamiento del terrorismo y cohecho.

negociados con la OCDE y que no fueron sino condicionantes de la invitación a pertenecer a la entidad a que alude el referido mensaje. Todo esto, a la par de una detallada descripción de las ventajas que se visualizaban para Chile a consecuencia de su —eventual a esa fecha— membresía de la OCDE.⁶

Así las cosas, la Ley 20.393 estableció, en su artículo 3o, los requisitos que debe cumplir una conducta para que pueda producir la responsabilidad penal de la persona jurídica, identificando los sujetos y las hipótesis en los cuales responderá la empresa, señalando que

las personas jurídicas serán responsables de los delitos señalados en el artículo 1o⁷ que fueren cometidos directa e inmediatamente en su interés o para su provecho, por sus dueños, controladores, responsables, ejecutivos principales, representantes o quienes realicen actividades de administración y supervisión, siempre que la comisión del delito fuere consecuencia del incumplimiento, por parte de ésta, de los deberes de dirección y supervisión.⁸

De esta manera, la decisión de Chile de sancionar penalmente a las empresas abrió muchas discusiones respecto a si se alteraban o no los requisitos de imputación utilizados para las personas naturales, cuestionando los elementos de la capacidad de acción, por la forma en que actuaban y en si efectivamente eran imputables personalmente o capaces de culpabilidad.⁹ Más allá

⁶ Véliz y Bitrán, *Compliance...*, op. cit., p. 73.

⁷ Inicialmente, la ley contemplaba solo los tres delitos que menciona el título de la ley, es decir, lavado de activos, cohecho y financiamiento del terrorismo. Con la publicación de la Ley 20.931, de 5 de julio de 2016, se agregó el delito de receptación. El presente año, el 20 de noviembre se publicó la Ley 21.121, que agrega cuatro delitos más al artículo 1o de la Ley 20.393, a saber: negociación incompatible, corrupción entre privados, apropiación indebida y administración desleal.

⁸ Ley 20.393 de 2 de diciembre de 2009, que establece la responsabilidad penal de las personas jurídicas en los delitos de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y delitos de cohecho que indica.

⁹ Para un mayor abundamiento en esta discusión, se recomienda ver Balmaceda Hoyos, Gustavo, *Manual de Derecho Penal, Parte General*, Santiago, Librotecnia, 3a. ed., 2018.

de los cuestionamientos particulares, la ley estableció la denominada responsabilidad penal por defecto de organización, es decir, será sancionable la empresa cuando no se organizó conforme a derecho, pudiendo hacerlo, lo que mutaba el concepto de culpabilidad que tradicionalmente se utiliza para la imputación de personas naturales.

La ley en el mismo artículo 3o, establece qué se debe entender por una organización que no es defectuosa, asociando los deberes de dirección y supervisión y su cumplimiento a la estandarización de una persona jurídica como satisfactoria, señalando que “se considerará que los deberes de dirección y supervisión se han cumplido cuando, con anterioridad a la comisión del delito, la persona jurídica hubiere adoptado e implementado modelos de organización, administración y supervisión para prevenir delitos como el cometido”.¹⁰ De aquí, es que se comienza a hablar de los Modelo de Prevención de Delitos o *Compliance Programs*, para poder definir cuándo una persona jurídica cumple con sus deberes de supervisión y dirección, eliminando el elemento culpabilidad del análisis de imputación normativa del delito, resultando exentos de responsabilidad penal para el caso concreto.

1.2. Estándares internacionales

En el contexto internacional existen dos tipos de normativa, distinguiendo entre aquellas de cumplimiento obligado o *hard law*, de aquellas otras que contiene principios que no son de cumplimiento coercitivo o *soft law*.¹¹

Dentro del ámbito internacional priman aquellas normas de *soft law*, ya que buscan generar directrices de comportamiento para diferentes ordenamientos jurídicos, los cuales se deben

¹⁰ Ley 20.393 de 2 de diciembre de 2009, que establece la responsabilidad penal de las personas jurídicas en los delitos de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y delitos de cohecho que indica.

¹¹ Ayala de la Torre, José María, *Compliance*, Madrid, España, Francis Lefebvre, 2a. ed., 2018, pp. 22 y 23.

adaptar a cada realidad normativa previamente a su aplicación. Interesan para este trabajo 2 normas que se encuentran dentro del *soft law*, a saber:

- a) **Normas OCDE.** Pueden subdividirse en dos, en primer lugar, encontramos los *Principios de Gobierno Corporativo de 1999*, constituyendo una norma generalmente admitida para el correcto funcionamiento de un sistema financiero. Es necesario agregar que “nos encontramos ante normas no vinculantes y prácticas de buen gobierno corporativo válidas para cualquier organización”.¹² Además, coso (*Committee of Sponsoring Organizations*), ofrece metodologías de control interno, siendo generalmente adoptado por las empresas de esta manera, ya que “constituyen un patrón para evaluar la razonabilidad de las políticas de cumplimiento y los sistemas de control y gestión de *Compliance*, pudiendo resultar de aplicación para todo tipo de empresas y organizaciones”.¹³
- b) **Normas ISO/UNE.** La *International Organization of Standardization* es la entidad que se preocupa de la elaboración de directrices y pautas que deben cumplir las organizaciones para que puedan ser parte de una cultura de cumplimiento generalmente aceptada. Como bien señala Ayala, “el valor de las normas ISO se encuentra no en la obligatoriedad de su cumplimiento, sino en el prestigio de la citada organización”.¹⁴ Dentro de nuestro ámbito de competencia, dos normas destacan como fundamentales para dar un completo entendimiento a lo que son los Modelo de Prevención de Delitos, a saber, la Norma UNE/ISO 19600, relativa al *compliance*, que, como criterio general, “se cuida en indicar que no especifica requisitos, sino que proporciona una guía para los sistemas de gestión de *compliance*”.¹⁵ De igual manera, encontramos

¹² *Ibidem*, p. 23.

¹³ *Idem*.

¹⁴ *Idem*.

¹⁵ *Idem*.

la Norma UNE/ISO 19601, que tiene como objetivo general establecer un estándar que fija las bases de manera homogénea de entendimiento y comunicación respecto de lo que es un sistema de gestión de *compliance* penal o *criminal compliance*.¹⁶

A mayor abundamiento, podemos señalar que en el derecho internacional encontramos las guías para la implementación de normativa de carácter obligatorio, que generalmente se desarrolla a nivel interno, a efectos de dar una aplicación práctica del contexto en el cual se aplicarán dichas normas, definiendo los detalles para su efectivo cumplimiento.

1.3. Requisitos de la Ley 20.393

La Ley 20.393 junto con señalar los requisitos para considerar que un ilícito se ha cometido en función de la actividad empresarial y por ende, generará responsabilidad en la empresa, contiene en su artículo 4o lo referente al Modelo de Prevención de Delitos propiamente tal, enumerando los contenidos mínimos con los que debe contar cada Modelo o Programa de Prevención, a saber:

- a) Designar un Encargado de Prevención.
- b) Definir los medios y facultades del Encargado de Prevención.
- c) Establecer un Sistema de Prevención de los Delitos que señala la propia ley, y
- d) Supervisión y certificación del Sistema de Prevención de Delitos.

Para comenzar a entender cómo se debe componer este sistema de prevención al que hace mención la ley, es preciso que se haga referencia a este conjunto de protocolos, reglas y procedimientos que permiten identificar la conducta de la empresa mediante la ejecución de éstos por parte de los directores o trabajadores que la componen.

¹⁶ Casanovas Ysla, Alain, *Compliance Penal normalizado: El estándar UNE 19601*, Navarra, España, Thomson Reuters Aranzandi, 2017.

1.3.1. Función del Compliance Penal

Un sistema o Modelo de Prevención puede referirse a distintos ámbitos de aplicación según lo necesite la realidad de la empresa en la cual se aplicará, así, podemos hablar de que existirán diversas modalidades de *compliance*, como por ejemplo, “*anti-trust-compliance*, en relación con el cumplimiento de la normativa de defensa de la competencia, de *tax compliance*, si se trata de la regulación tributaria, o de *trade compliance*, cuando tiene que ver con las disposiciones legales que regulan el comercio exterior”.¹⁷

Como bien señala García Cavero, bajo esta misma lógica, nace la expresión *criminal compliance* o *compliance* penal, con el fin de referirse al sistema de cumplimiento normativo que procura asegurar la observancia específica de la normativa jurídico-penal por parte de los miembros individuales de la empresa, es decir, tiene como misión la prevención de delitos, en sentido estricto.

Esto puede entenderse según las distintas realidades de las empresas, en dos formas de llevarse a cabo, ya que pueda cada empresa diseñar e implementar un *Compliance* o Modelo de Prevención General, el cual estará subdividido en la identificación de riesgos de las diversas áreas con las que pueda contar la empresa. “Por lo tanto, el *criminal compliance* de una empresa puede ser la parte penal de un *compliance* general o un sistema de cumplimiento normativo sectorial referido específicamente a la observancia de determinadas disposiciones jurídico-penales”.¹⁸

1.3.2. Diferencia terminológica:

Modelo de Prevención vs. Programa de Cumplimiento

Para hablar de un programa de cumplimiento, es necesario entender que se hace referencia con dicho término no sólo un documento o un procedimiento con el cual debe contar la empresa. Para ello, es clave entender que la Ley 20.393 siempre habla de un sistema de prevención, para referirse a la normativa inter-

¹⁷ García Cavero, *Criminal Compliance...*, op. cit., p. 79.

¹⁸ *Ibidem*, p. 80.

na de la empresa en su totalidad, y de un Modelo de Prevención, cuando se refiere al documento que debe contener los protocolos y procedimientos, constituyéndose en la piedra fundamental del Sistema o Programa de Cumplimiento.

Preferimos, en este sentido, utilizar la voz “programa”, ya que la implementación y diseño de un Modelo de Prevención que sea efectivo, es decir, capaz de impedir o prevenir la comisión de delitos al interior de la organización, requiere de un adecuado programa de cumplimiento, que pueda ser capaz de considerar aquellos puntos esenciales para aplicar un Modelo de Prevención,¹⁹ considerando los otros documentos fundantes e integrantes del programa general, tales como Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad, Código de Ética o de Conducta, Cláusulas contractuales, etcétera.

A mayor abundamiento, la aplicación de un efectivo programa de cumplimiento nos indicará cómo se adecuarán los documentos existentes previos a la adopción de un Modelo de Prevención de Delitos, con aquellos que nacen a partir de él.²⁰ En otras palabras, un correcto Programa de Cumplimiento permite no sólo coordinar la implementación de un Modelo de Prevención, sino que también permite entregar a todos los trabajadores de la empresa conocimientos esenciales sobre los cuales se debería edificar el Modelo de Prevención, democratizando los riesgos y el sistema de imputación.²¹

Todo esto, es decir, la adopción de programas efectivos de cumplimiento y todo lo que ello conlleva que será abarcado en el siguiente capítulo, tiene como finalidad en la empresa alcanzar el estándar de “buen gobierno corporativo”, lo que se “ha tradu-

¹⁹ Balmaceda Hoyos, Gustavo; Guerra Espinosa, Rodrigo; Juppet Ewing, Fernanda, *Compliance: Una visión general desde una perspectiva penal y comercial, parte general*, Santiago, Chile, Thomson Reuters, (En prensa), sin página.

²⁰ Entendemos que nacen a partir de la adopción por parte de una Empresa de un Modelo de Prevención, por ejemplo, todos los mitigantes incorporados en la matriz de riesgo, que, si bien no es parte integrante formal del Modelo de Prevención, la comprendemos dentro del Programa de Cumplimiento, con una relevancia trascendental.

²¹ Balmaceda *et al.*, *Compliance: Una visión...*, *op. cit.* (En prensa), sin página.

cido operativamente en la elaboración de principios o códigos que establecen determinados estándares en la dirección y supervisión de la empresa que deben implementarse para garantizar una administración ordenada y confiable,²² disminuyendo en la medida de lo posible, la comisión de ilícitos dentro de la persona jurídica”.

1.3.3. Designación de un Encargado de Prevención

Como primer punto relevante, el artículo 4o de la Ley 20.393, señala que se debe designar un Encargado de Prevención, el que debe ser nominado por la máxima autoridad administrativa de la empresa. Durará hasta tres años en el cargo, lo que puede prorrogarse por periodos de igual duración.

Un elemento muy relevante que señala la letra b) del numeral 1) del citado artículo, es que “El encargado de prevención deberá contar con autonomía respecto de la administración de la persona jurídica, de sus dueños, de sus socios, de sus accionistas o de sus controladores. No obstante, podrá ejercer labores de contraloría o auditoría interna”.²³ Es trascendental, para la aplicación efectiva del programa de prevención, que la independencia que consagra la norma para el cargo de encargado de prevención u Oficial de Cumplimiento sea efectiva y real, es decir, debe estar en posición de denunciar o hacer ver un hecho que puede revestir carácter de delito cuando la conducta es ejecutada incluso, por el dueño de la empresa o persona jurídica.

A partir de esto, podemos establecer en que son tres los aspectos primordiales para un Encargado de Prevención dentro de la empresa,²⁴ los que se traducen en:

²² García Covero, *Criminal Compliance...*, op. cit., p. 24.

²³ Ley 20.393 de 2 de diciembre de 2009, que establece la responsabilidad penal de las personas jurídicas en los delitos de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y delitos de cohecho que indica.

²⁴ Ramos Barseló, Fernando, “Funciones del *Compliance Officer* Empresarial”, en Giménez Zuriaga, Isabel (dir.), *Manual Práctico de Compliance*, Navarra, España, Thomson Reuters Civitas, 2017, p. 157.

- a) *Prevención de riesgos de comisión de delitos*. A su vez, esta función principal puede subdividirse en tres ámbitos nuevos, a saber:
 - i) Identificación y evaluación de riesgos.
 - ii) Diseño de controles.
 - iii) Diseño e impartición de un plan de formación (o programa de cumplimiento).
- b) *Vigilancia y detección de riesgos penales*. Además, deben desarrollarse funciones relacionadas con la gestión de posibles reclamaciones y del canal de denuncias.
- c) *Reporte a la organización*. Se encontrarán las funciones relacionadas con la información y participación del Encargado de Prevención u Oficial de Cumplimiento en los órganos de control y comités de organización, tanto para informarles como para asesorarlos en materia de gestión de riesgos penales.

Dentro de lo establecido por la norma UNE 19601 sobre gestión de *Compliance* Penal, se pueden identificar directrices en este mismo sentido, ya que se entiende que “una de las responsabilidades adjudicadas al órgano de gobierno, es la de establecer un órgano de *compliance* penal encargado de la supervisión del funcionamiento y la ejecución del sistema de *compliance* penal de la organización”.²⁵ En otras palabras, se asimila a las funciones de órgano de *compliance* penal al Encargado de Prevención al que hace referencia la Ley 20.393, señalando la norma UNE recién mencionada,²⁶ alguna de las responsabilidades que deben recaer en dicho órgano, a saber:²⁷

²⁵ Gómez Doñate, Paula, “Modelo de Prevención y Control”, en Ribas, Xavier (dir.), *Compliance 2018*, Navarra, España, Thomson Reuters Aranzandi, 2018.

²⁶ Establece la Norma UNE 19601 que el Órgano de *Compliance* Penal es el “órgano dentro de la organización dotado de poderes autónomos de iniciativa y control al que se confía la responsabilidad de supervisar el funcionamiento y observancia del sistema de gestión de *compliance* penal”, es decir, asimila perfectamente las funciones propias del Encargado de Prevención.

²⁷ Norma UNE 19601 de mayo de 2017, sobre Sistemas de Gestión de *Compliance* Penal. Requisitos con orientación para su uso, p. 17.

- a) Impulsar y supervisar de manera continua la implementación y eficacia del sistema de gestión de *compliance* penal en los distintos ámbitos de la organización.
- b) Asegurarse de que se proporcione apoyo formativo continuo a los miembros de la organización para garantizar que todos los miembros relevantes son formados con regularidad.
- c) Promover la inclusión de las responsabilidades del *compliance* penal en las descripciones de puestos de trabajo y en los procesos de gestión del desempeño de los miembros de la organización.
- d) Poner en marcha un sistema de información y documentación de *compliance* penal.
- e) Adoptar e implementar procesos para gestionar la información, tales como las reclamaciones y/o comentarios recibidos de líneas directas, un canal de denuncias u otros mecanismos.
- f) Establecer indicadores de desempeño de *compliance* penal y medir el desempeño de *compliance* penal en la organización.
- g) Analizar el desempeño para identificar la necesidad de acciones correctivas.
- h) Identificar y gestionar los riesgos penales incluyendo los relacionados con los socios de negocio.
- i) Asegurar que el sistema de gestión de *compliance* penal se revisa a intervalos planificados.
- j) Asegurar que se proporcione a los empleados acceso a los recursos de *compliance*.
- k) Informar al órgano de gobierno sobre los resultados derivados de la aplicación del sistema de gestión de *compliance* penal.

Dentro de estas funciones, se deben definir en la empresa los medios y facultades con los que contará el Encargado de Prevención, los que deben permitirle ejercer sus funciones de la mejor manera posible, traducido en recursos y medios materiales, y también en la vía de acceso a la administración de la persona jurídica, lo que por regla general se concreta en un directorio o consejo directivo. Como hecho relevante, la ley exige que, en la función de reporte, ésta sea ejercida a lo menos, semestralmente,

en virtud de lo señalado en la letra b) del numeral 2) del artículo 4o de la Ley 20.393.

1.3.4. Establecimiento de un sistema de prevención

El numeral 3) del artículo 4o ya mencionado señala los requisitos mínimos que debe tener un Programa de Prevención, los que se grafican en cuatro puntos:

- a) La identificación de las actividades o procesos de la entidad, sean habituales o esporádicos, en cuyo contexto se genere o incremente el riesgo de comisión de alguno de los delitos señalados en el artículo 1o de la ley.
- b) El establecimiento de protocolos, reglas y procedimientos específicos que permitan a las personas que intervengan en las actividades o procesos indicados en el literal anterior, programar y ejecutar sus tareas o labores de una manera que prevenga la comisión de los mencionados delitos.
- c) La identificación de los procedimientos de administración y auditoría de los recursos financieros que permitan a la entidad prevenir su utilización en los delitos señalados.
- d) La existencia de sanciones administrativas internas, así como de procedimientos de denuncia o persecución de responsabilidades pecuniarias en contra de las personas que incumplan el sistema o programa de prevención de delitos.

Estos contenidos son los que deben plasmarse en los documentos fundantes del Programa de Prevención, mediante el desarrollo de, por ejemplo, la identificación de los procesos de la entidad en la matriz de riesgo que se desarrolle a partir de la adopción del Modelo de Prevención, el cual, a su vez, contiene los protocolos, reglas y procedimientos específicos con los que se cuenta en la empresa.

Como pasaremos a revisar, lo más importante para que un Programa de Cumplimiento sea efectivo, no es su estructura documental extensa o compleja, sino que la adecuación entre la documentación y la realidad de la empresa, que permita la aplicabilidad de los procedimientos y la consecuente determinación de conducta de la persona jurídica hacia un buen gobierno corporativo.

2. EL CONTENIDO

2.1. Diseño del Modelo de Prevención

El inciso primero del artículo 4o de la Ley 20.393 se refiere al Modelo de Prevención de Delitos, dando énfasis a una palabra muy clara, esto es, la voz “podrá adoptar”, por lo que en nuestra legislación no existe fundamente legal que haga imperativa la adopción y diseño de un Modelo de Prevención de Delitos en las empresas, por lo que la voluntad de éstas será la que determine si efectivamente se tomará la decisión de desarrollar un completo Programa de Cumplimiento que derive en un Modelo de Prevención de Delitos.

Sabemos que no es una tarea sencilla ni mucho menos, pero para “implementar un sistema de cumplimiento normativo en la empresa, su conformación no debe perder de vista los que son sus objetivos centrales: evitar la realización de infracciones legales y detectar aquellas que, pese a las medidas de prevención, se hayan cometido”,²⁸ ya que mientras mayor sea el tamaño de la empresa, será directamente proporcional el riesgo de comisión de algunos de los ilícitos que señala la Ley 20.393.

2.1.1. Identificación de riesgos penales

El primer paso para llevar a cabo un Modelo de Prevención de Delitos es identificar los riesgos derivados de la propia actividad empresarial (*risk assessment*), lo que se debe ver graficado en un documento denominado “matriz de riesgo”, en el cual se identificará cada proceso que realice la empresa que produzca riesgo de comisión de alguno de los delitos que señala la Ley 20.393.

La realización de esta identificación de riesgos tiene efectos muy importantes en la actividad empresarial, ya que “solamente a través de este análisis la organización empresarial está en capacidad de poder determinar qué medidas debe implementar para prevenir eficazmente los riesgos de infracción legal. Pero, ade-

²⁸ García Cavero, *Criminal Compliance...*, op. cit., pp. 38 y 39.

más, le permitirá también establecer cuáles son los riesgos más relevantes y priorizar, de esta manera, los recursos disponibles para poder controlarlos”.²⁹

Evidentemente, cada empresa no puede pretender eliminar todo riesgo de comisión de delitos, en atención a lo complejo de sus propias organizaciones, por lo que se debe organizar a sí misma para reducir los riesgos al mínimo posible, partiendo por aquellos más relevantes para su actividad empresarial. A modo de ejemplo, si mi giro empresarial de inmobiliaria me hace tener contacto el 80% de mi tiempo en la empresa con funcionarios públicos, existe un riesgo alto de que se pueda cometer algún delito de cohecho, ya que la exposición de los funcionarios es alta, por lo que ese proceso debe estar correctamente identificado para poder establecer una medida de mitigación, que en este caso, puede ser un procedimiento específico de interacción con funcionarios públicos, junto con una política firme respecto del mismo contexto del proceso.

Una pregunta relevante es, quién debe realizar este análisis de identificación de riesgos, lo que ha “estado asociado normalmente al trabajo de los auditores. Ello es lógico cuando se trata de analizar los riesgos económicos, pero no lo es tanto si lo que se busca es analizar riesgos de infracción legal,³⁰ lo que hace pensar que un profesional del Derecho es quien debe hacerse cargo de este proceso. Usualmente, en nuestra realidad, la identificación de los riesgos se lleva a cabo por abogados externos a la empresa en una función de asesoría para los abogados internos, en caso de ser esa la realidad, o de asesoría directa a alguna gerencia o área de riesgo.

Además, debemos señalar que la identificación de riesgos, como todo proceso, es susceptible de subdividirse en distintas secciones, las que nos señala a la perfección el profesor Percy García Cavero, a saber:

- a) La fijación del objeto.
- b) La identificación de las posibles infracciones legales.

²⁹ *Ibidem*, p. 41.

³⁰ *Idem*.

- c) La evaluación del riesgo.
- d) Revisión (del proceso completo).
- e) Documentación (del proceso completo).

Una vez identificados los riesgos es preciso definir medidas de prevención, detección y comunicación frente a los riesgos identificados, proceso conocido como *risk management*, en el cual se evalúan principalmente aquellos mecanismos que se utilizarán para reducir al mínimo posible los riesgos, respecto de lo

jurídicamente tolerable y, en caso de que ello no sea posible, establecer los procedimientos para poder gestionar adecuadamente sus efectos lesivos. Dado que lo que se busca no es suprimir la actividad empresarial en razón de los riesgos que necesariamente trae consigo, lo que corresponde es, más bien, implementar diversas medidas que mantengan esta peligrosidad en niveles socialmente permitidos.³¹

Es por esto que se establecen generalmente como mecanismos para dicho fin, los siguientes:

- a) Los códigos de conducta o de ética.
- b) Establecimiento de límites a las competencias y responsabilidades de los miembros de la empresa.
- c) Selección de la información necesaria.
- d) Determinación de responsabilidades en relaciones de subordinación y delegación.
- e) Medidas de detección de irregularidades.

La aplicación correcta de estos elementos son claves para poder afirmar que en una empresa existe un Programa de Cumplimiento con pilares firmes, el cual puede ser denominado efectivo y adecuado a la realidad de la empresa.

2.1.2. Estructura del sistema de cumplimiento

Como piedra angular, el Modelo de Prevención debe organizar toda la estructura del Programa de Cumplimiento, la cual

³¹ *Ibidem*, p. 49.

“debe asignar de manera clara las tareas que, en relación con el sistema de cumplimiento normativo, le corresponden a cada miembro de la empresa, así como prever, cuando sea necesario, las facultades requeridas para su materialización”.³²

Sabemos que, junto con la adopción del Modelo de Prevención, el que mantiene la estructura de cumplimiento en alto es el Encargado de Prevención u órgano de *compliance* penal en términos de la norma UNE 19601, respecto del cual ya conocemos sus requisitos y funciones. Idealmente, el órgano de *compliance* penal no debe ser integrado sólo por el Encargado de Prevención, sino que idealmente, siempre atendiendo a la realidad de cada empresa, debería existir una oficina de cumplimiento, “integrada por personal especializado en esto e independiente funcionalmente de la dirección del negocio”,³³ que puede incluso no estar conformada en su totalidad por agentes internos de la empresa, sino que también por asesores externos.

La pregunta entonces es cómo conformar este programa de cumplimiento, qué documentos debe contener, y qué requisitos debe tener en particular el Modelo de Prevención al que se hace referencia en la Ley 20.393. Es por ello, que podemos establecer que el Programa de Cumplimiento “deberá contener una descripción de los elementos clave, tanto humanos como organizativos y documentales, que la empresa esté aplicando en aras de evitar que se produzcan infracciones de ley”,³⁴ enfatizando, además, en los requisitos que la norma legal establece para poder configurar la conducta ilícita que se busca evitar. Dicho lo anterior, el programa de cumplimiento

debe tener un contenido enfocado no sólo a los órganos directivos de la empresa, sino a todos los niveles de la organización para que sean conocedores y velen por la aplicación real y efectiva de todas las medidas, controles y procedimientos recogidos en el modelo de prevención y control y, de este modo, conseguir un modelo de autorregulación que consiga eliminar aquellos comportamientos que puedan suponer una infracción de la ley y por lo tanto, pongan en

³² *Ibidem*, p. 60.

³³ *Ibidem*, p. 63.

³⁴ Gómez Doñate, “Modelo de...”, *op. cit.*, p. 53.

riesgo la reputación de la empresa en el mercado, así como sus activos materiales e inmateriales y la expongan a una posible condena.³⁵

Por tanto, a partir de lo anteriormente dicho, entendemos que como exigencias mínimas, todo Programa de Cumplimiento debería tener los siguientes documentos:

- a) Modelo de Prevención de Delitos.
- b) Matriz o mapa de riesgos.
- c) Código de conducta o ética.
- d) Canal de denuncias.
- e) Procedimiento de sanciones internas.
- f) Procedimiento de administración de recursos financieros.
- g) Procedimiento de verificación o actualización.

Todo esto, debe complementarse como los procedimientos y políticas específicos para cada área de riesgo, que existían al momento de adoptarse el Programa de Cumplimiento, o que se originan a partir de él como mitigantes de los procesos riesgosos de la empresa identificados en la matriz de riesgo. Además, es recomendable que cuente la empresa con un protocolo de toma de decisiones,³⁶ ya que así se puede establecer a quién corresponde la responsabilidad en caso de haber tomado decisiones que generen un riesgo en algún proceso particular o derechamente, produzcan un resultado lesivo.

2.1.3. Requisitos mínimos de la UNE 19601

Dos elementos importantes nacen como referencia a la estructura misma del Programa de Cumplimiento a partir de la

³⁵ *Idem.*

³⁶ En la legislación española, el artículo 31 bis, 5.1o, del Código Penal lo establece como requisito expreso, señalando que el segundo requisito con el que deberá cumplir un Modelo de Prevención y Control (el primero es el mapa de riesgos) es “establecer los protocolos o procedimientos que concreten el proceso de formación de la voluntad de la persona jurídica, de adopción de decisiones y ejecución de las mismas en relación con aquellos”.

Norma UNE 19601, señalando expresamente lo que debe contener una adecuada política de *compliance* penal, la cual debe ser impulsada por el gobierno, señalando en su apartado 5.2,³⁷ los siguientes requisitos:

- a) Exigir el cumplimiento de la legislación penal aplicable a la organización.
- b) Ser congruente con los fines de la organización.
- c) Identificar las actividades en cuyo ámbito puedan ser cometidos los delitos que deben ser prevenidos.
- d) Prohibir la comisión de hechos delictivos.
- e) Minimizar la exposición de la organización a los riesgos penales.
- f) Proporcionar un marco adecuado para la definición, revisión y consecución de los objetivos de *compliance* penal.
- g) Incluir un compromiso para cumplir con los requisitos de la política de *compliance* penal y del sistema de gestión de *compliance* penal.
- h) Imponer la obligación de informar sobre hechos o conductas sospechosas relativas a riesgos penales, garantizando que el informante no sufrirá represalias.
- i) Incluir un compromiso con la mejor continua del sistema de gestión de *compliance* penal.
- j) Explicitar la autoridad e independencia del órgano de *compliance* penal, si éste no coincide con el órgano de gobierno.

Además de señalar enfáticamente los puntos recién enunciados, la norma UNE 19601 remarca las directrices para una adecuada evaluación de los riesgos, siendo un elemento fundamental a tener en cuenta al momento de diseñar la matriz o mapa de riesgos penales que es parte del Programa de Cumplimiento, los que se dividen en tres *ítems*, a saber:³⁸

- a) Identificación: todas las actividades que desarrolle la organización en las que puedan materializarse los riesgos penales.

³⁷ Norma UNE 19601 de mayo de 2017, sobre Sistemas de Gestión de *Compliance* Penal. Requisitos con orientación para su uso, p. 19.

³⁸ *Ibidem*, p. 21.

- b) Análisis: deben analizarse las causas, fuentes, la probabilidad y el impacto de los incumplimientos de *compliance* penal.
- c) Valoración: del nivel de riesgo penal de la organización.³⁹

Insistimos en la importancia fundamental de desarrollar el proceso de identificación de riesgos de manera correcta, “ya que, de lo contrario la evaluación realizada de los riesgos podría no ser correcta o ser incompleta y, por lo tanto, insuficiente e ineficaz”.⁴⁰

2.2. Implementación del Modelo de Prevención

Luego de diseñado y adoptado el Programa de Cumplimiento, la labor más importante es su implementación. Corresponde a un proceso continuo, que se debe desarrollar alcanzando a todos los niveles de trabajo, desde el dueño de la empresa, hasta el trabajador dependiente de un área específica, ya que el Programa de Cumplimiento debe verse reflejado en las labores diarias que cada persona desarrolla dentro de ella. Recordemos que el objetivo principal, es acercarse a las bases de lo que manda un buen gobierno corporativo, por lo que “esto requiere ir formando al interior de la empresa una cultura de *compliance*, lo cual precisa de la realización de un conjunto de actividades en las distintas instancias de la organización colectiva”.⁴¹

2.2.1. Información del Programa de Cumplimiento

Como señala el profesor Percy García Covero, “el primer paso para conseguir una vigencia efectiva del sistema de cumplimiento normativo es darlo a conocer a los trabajadores de la empresa, de manera tal que cada uno de ellos tenga claro cuáles

³⁹ Usualmente, estos elementos son valorados mediante tablas gráficas que se encuentran incorporadas en la matriz de riesgo del Programa de Cumplimiento.

⁴⁰ Gómez Doñate, “Modelo de...”, *op. cit.*, p. 63.

⁴¹ García Covero, *Criminal Compliance...*, *op. cit.*, p. 64.

son los parámetros legales y morales que deben observar en su ámbito de actuación concreta”.⁴²

En otras palabras, cada documento que forme parte del Programa de Cumplimiento en la empresa debe ser puesto a disposición de todos los trabajadores de ella, para que los puedan consultar en caso de existir dudas respecto de su margen de conducta o para instruirse de una mejor manera y cumplir al pie de la letra lo establecido por las cadenas de supervisión y control. Pero, no será suficiente con la puesta a disposición de los documentos, sino que la ley señala un requisito fundamental para que se pueda entender que se ha llevado a cabo una toma de conocimiento del trabajador, esto es, la incorporación en los contratos de trabajo de las cláusulas fundamentales del Modelo de Prevención, y sus respectivas referencias en documentos como el Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad.

A mayor abundamiento, señala la ley en su artículo 4o que las

obligaciones, prohibiciones y sanciones internas deberá señalarse en los reglamentos que la persona jurídica dicte al efecto, y deberán comunicarse a todos los trabajadores. Esta normativa interna deberá ser incorporada expresamente en los respectivos contratos de trabajo y de prestación de servicios de todos los trabajadores, empleados y prestadores de servicios de la persona jurídica, incluidos los máximos ejecutivos de la misma.⁴³

Pero, eso no basta. Junto con incluir en cláusulas contractuales lo relativo a la puesta en conocimiento del programa de cumplimiento, se deben realizar capacitaciones a las áreas de riesgo de la empresa, para que ellos tomen conocimiento de manera directa por parte del Encargado de Prevención o el asesor externo según corresponda, del contenido del programa, junto con generar en dicha instancia la posibilidad de plantear las dudas relativas al ejercicio de sus funciones particulares, mediante la socialización de sus experiencias personales.

⁴² *Ibidem*, p. 65.

⁴³ Ley 20.393 de 2 de diciembre de 2009, que establece la responsabilidad penal de las personas jurídicas en los delitos de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y delitos de cohecho que indica.

Esto, según se respalda por las consultas al departamento jurídico de la Dirección del Trabajo, que constantemente resuelve conflictos existentes entre las empresas y las cláusulas contractuales de los trabajadores, velando por el respeto de los derechos fundamentales y de aquéllos que son irrenunciables por parte de éstos.⁴⁴

En consecuencia, dos son los pasos que deben quedar en evidencia en la empresa, para poder establecer que pusieron correctamente en conocimiento a todos los trabajadores de la empresa que poseen un Modelo de Prevención de Delitos que es parte integrante de un Programa de Cumplimiento adoptado por la empresa, a saber:

- a) Incorporación en los contratos de trabajo de la normativa interna de la empresa relativa al Programa de Cumplimiento, y
- b) Realización de capacitaciones efectivas, para resolver los problemas particulares de las áreas de riesgo identificadas en la matriz o mapa de riesgo.

2.2.2. Vigencia del programa

Una vez dado a conocer el Programa de Cumplimiento a todos los trabajadores de la empresa, ésta “debe incentivar, por distintos medios idóneos, la observancia del Programa de Cumplimiento por parte de sus miembros individuales. La dirección de la empresa debe expresar, en sus diversas comunicaciones, lo conveniente que es ajustarse a los parámetros establecidos en dicho programa”.⁴⁵

Desde la mirada de la empresa, el incentivo para que sus trabajadores cumplan con lo establecido en el Programa de Cumpli-

⁴⁴ Para mayor abundamiento de la perspectiva de la Dirección del Trabajo en temas de *Compliance*, consultable en: http://www.dt.gob.cl/legislacion/1624/w3search.php?_q=palabrasand%3D20.393%26rango1_pnid_2294%D1994-01-01%26rango2_pnid_2294%3D2018-12-13 (fecha de visita: 13/12/2018).

⁴⁵ García Cavero, *Criminal Compliance...*, op. cit., p. 66.

miento, puede verse desde una perspectiva activa o una pasiva. La pasiva, menos recomendable, es que se sancione directamente a los trabajadores que no cumplan con la normativa interna de la empresa, generando un temor para poder determinar conductas. Lo más recomendable sin duda alguna, es que se establezca un mecanismo de bonificaciones o “algún tipo de reconocimiento interno por la consecución de ciertos objetivos establecidos en el programa de cumplimiento”.⁴⁶

En resumidas cuentas, lo importante es hacerle saber a los trabajadores que el Programa de Cumplimiento pretende facilitarles sus funciones mediante la estandarización de conductas, con la finalidad de prevenir ilícitos que los involucren a ellos, y por consecuencia, a la persona jurídica, ya que “en una empresa que está informada por la cultura de cumplimiento, no sólo debe interesar los resultados de una gestión, sino la forma como estos resultados han sido obtenidos”.⁴⁷

2.2.3. Medidas que aseguran la vigencia del programa

Finalmente, “la conformación del *compliance* necesita asegurar su observancia por medio de la adopción de diversas medidas organizativas”.⁴⁸ Como parámetro de vital importancia, es que las medidas a efectuar no alteren en demasía la función propia del cargo del trabajador, ya que deben ir en la misma dirección, teniendo como condición básica “para la operatividad de las medidas organizativas es que éstas se puedan integrar fácilmente en el trabajo ordinario de cada miembro de la empresa sin cargarlos con exigencias excesivas”.⁴⁹

La principal medida para asegurar la vigencia del programa es la documentación de los procedimientos que tengan que ver con el Programa de Cumplimiento, desde una denuncia efectuada por el canal que dispuso la empresa, hasta las capacitaciones

⁴⁶ *Idem.*

⁴⁷ *Ibidem*, p. 67.

⁴⁸ *Idem.*

⁴⁹ *Idem.*

efectuadas para poner en conocimiento a los trabajadores del programa. Como medidas secundarias, se pueden establecer el registro de ciertas operaciones o las consultas que se realizan al oficial de cumplimiento o encargado de prevención respecto al seguimiento de conductas sospechosas o inusuales dentro de las funciones de los trabajadores.

Un hecho también importante, es la supervisión de estas medidas de aseguramiento, ya que su observancia “debe ser controlada regularmente por la persona encargada de dicha función (oficial de cumplimiento), así como también por medio de medidas de control selectivo como inspecciones o visitas inopinadas”.⁵⁰

2.3. Supervisión y certificación

Como paso final relativo a la adopción del Programa de Cumplimiento, es importante su mantención en el tiempo, supervisión y eventual certificación del mismo. El mantenimiento, dice relación con la constante actualización para que se mantenga al día en cuanto a requisitos legales por nuevas leyes que se emitan, o porque ha cambiado la realidad de la empresa y por ende, se debe volver a adecuar alguna matriz o mapa de riesgos. También, es importante el mantenimiento cuando se ha infringido la normativa interna relativa al programa, ya sea por los directivos o por los trabajadores, lo que precisa, “por un lado, poner en evidencia la actuación irregular de los miembros de la empresa que no se ajustaron a los parámetros del programa, lo que supone su detección y, dado el caso, la imposición de sanciones correspondientes”.⁵¹

2.3.1. Consecuencias por inobservancia del programa

En primer lugar, el Programa de Cumplimiento ante las inobservancias que puedan resultar, debe dar por establecido un canal o procedimiento propio para poder comenzar una investigación interna, lo que usualmente se traduce en las empresas

⁵⁰ *Idem.*

⁵¹ *Ibidem*, p. 69.

nacionales como el “canal de denuncias”, que consta preferentemente en las páginas *web* de las empresas, mediante los cuales se llena un formulario que informa a la persona responsable de su gestión, que debería ser el Encargado de Prevención (o un asesor externo si es que se ha decidido externalizar dicho servicio), de que existe una sospecha (al menos) de que se ha cometido una infracción a la normativa interna de la empresa o que se ha tomado conocimiento de una eventual infracción legal. La idea de la investigación interna es que se pueda

determinar si efectivamente se ha producido una infracción legal en la actividad empresarial. De manera concreta, debe precisarse quién, qué, cuándo, cómo y hasta qué punto debe investigar internamente si se ha producido la supuesta infracción legal, qué evidencia debe recabarse, cómo deben documentarse los resultados de la investigación y a quién se le debe dar cuenta de los mismos.⁵²

Como resultado de toda investigación, siempre debe levantarse evidencia mediante un informe llevado a cabo por el Oficial de Cumplimiento, el cual debe contener “propuestas de reforma que necesita el sistema de prevención para evitar futuras infracciones de la misma clase que la investigada”.⁵³

Si producto de la investigación, correctamente desarrollada respecto de los procedimientos que la establecen, se llega a determinar que se ha cometido un infracción a la normativa interna de la empresa, debe sancionarse a él o los sujetos involucrados de manera interna. En Chile, las sanciones internas usualmente se encuentran en el Reglamento Interno de Orden, Higiene y Seguridad, las cuales son referenciadas en el Modelo de Prevención, y siempre tienen como límite los derechos fundamentales de los trabajadores.

Pero, “ello, sin embargo, no puede hacerse de cualquier forma, sino que resulta necesario que dichas sanciones se hayan establecido de forma previa y clara como castigo por la falta de observancia del Programa de Cumplimiento normativo”,⁵⁴ lo que

⁵² *Ibidem*, p. 70.

⁵³ *Idem*.

⁵⁴ *Ibidem*, p. 73.

se ve reflejado en los anexos a los contratos de los trabajadores al momento de darles a conocer el Programa de Cumplimiento.

Además, las sanciones deben siempre respetar el principio de proporcionalidad, buscando más que el castigo directo hacia el trabajador, cumplir el rol de incentivar a que no vuelva a comportarse con inobservancia al programa, pero, esto “no enerva la posibilidad de comunicar la infracción legal a las autoridades competentes cuando corresponda, como, por ejemplo, si es que se ha cometido un delito”.⁵⁵

2.3.2. Rol de las certificaciones

En Chile, el artículo 4o, numeral 4), de la Ley 20.393, establece en su letra b) que “las personas jurídicas podrán obtener la certificación de la adopción e implementación de su modelo de prevención de delitos. En el certificado constará que dicho modelo contempla todos los requisitos establecidos en los numerales 1), 2) y 3) anteriores,⁵⁶ en relación a la situación, tamaño, giro, nivel de ingresos y complejidad de la persona jurídica”.⁵⁷

Se ha discutido en torno a la certificación si constituye una atenuante o una eximente de responsabilidad penal. Para ello, hay que tomar en cuenta que “solo un programa de *compliance* o modelo de prevención que sea fruto de la voluntad real y efectiva de aplicarlo, puede ser funcional al propósito de evitar sanciones a consecuencia de la comisión de alguno de los delitos contenidos

⁵⁵ *Ibidem*, p. 74.

⁵⁶ Es decir, en el certificado debe constar que se ha designado de manera correcta al Encargado de Prevención u Oficial de Cumplimiento en la empresa, que dicho Encargado tiene los medios y las facultades adecuados para desarrollar su función, y que se ha establecido un sistema de prevención de delitos que contempla la identificación de actividades o procesos riesgosos de la entidad, que tiene protocolos, reglas y procedimientos específicos para el desarrollo de sus actividades, que existen procedimientos de administración de recursos financieros, y que existen en la empresa sanciones administrativas internas y procedimientos de denuncia.

⁵⁷ Ley 20.393 de 2 de diciembre de 2009, que establece la responsabilidad penal de las personas jurídicas en los delitos de lavado de activos, financiamiento del terrorismo y delitos de cohecho que indica.

en esta ley. A los programas de prevención de delitos, aún certificados, no puede conferírseles validez ni efecto consiguiente alguno, en caso de que resulten meramente cosméticos o de papel”.⁵⁸

Hay dos argumentos importantes relativos a que no podrían, *a priori*, eximir de responsabilidad penal los certificados, ya que “una exención de responsabilidad se basa en que si lo que se persigue es el juzgamiento de un acto determinado, ello no podría ocurrir *ex ante*, es decir, con motivo o basado únicamente en la certificación del modelo teórico”.⁵⁹ Además, es importante señalar que, desde la perspectiva de los actos justos o no, “las empresas con recursos podrían comprar estos certificados, con una clara ventaja frente a otras que, por su menor poder económico, quedarían expuestas a responsabilidad”.⁶⁰

En este sentido, parece claro que no puede determinarse por el solo hecho de estar certificada, que una empresa no responderá penalmente. Pero, sí puede constituir una circunstancia modificatoria de responsabilidad penal que pueda ser ponderada por el juez al momento de imponer una sanción, ya que se trata de evidencia que la empresa cumplió con hacer sus esfuerzos para minimizar el riesgo de comisión de conductas ilícitas dentro de su giro.

Lo que no hay que perder de vista, es que “la Ley 20.393 condiciona la atribución de responsabilidad penal de la empresa al hecho de que pueda imputársele falta de dirección y supervisión, juicio de imputabilidad que debe satisfacerse a cabalidad y bajo el estándar penal para condenar, es decir, más allá de toda duda razonable”.⁶¹

2.3.3. Mejoramiento del programa

Cada vez que el Programa de Cumplimiento se vulnera, debe existir una señal de alerta por parte de la empresa de que, si los trabajadores no se comportan conforme a su normativa interna,

⁵⁸ Véliz y Bitrán, *Compliance...*, *op. cit.*, p. 77.

⁵⁹ *Ibidem*, p. 78.

⁶⁰ *Idem*.

⁶¹ *Ibidem*, p. 79.

es porque el programa es susceptible de mejoras, que puedan incentivar aún más a los trabajadores a cumplir con él.

Por ende, a partir de los informes de investigación que debe levantar el Oficial de Cumplimiento o encargado de prevención, se debe constantemente evaluar la idoneidad del programa para la realización de mejoras. Este proceso también puede ser periódico, y debe contemplarse en el Modelo de Prevención cada cuánto tiempo se revisará “de oficio” el programa para una evaluación de aplicabilidad y competencias. Es por ello, que “el Programa de Cumplimiento debe ser sometido a revisiones periódicas para adecuarlo a las nuevas exigencias de la realidad. Lo más recomendable es que esta revisión sea realizada por un evaluador externo independiente y con un conocimiento especializado en el ramo”.⁶²

3. BIBLIOGRAFÍA

Ayala de la Torre, José María, *Compliance*, Madrid, España, Francis Lefebvre, 2a. ed., 2018.

Balcarce, Fabián y Berruezo, Rafael, *Criminal Compliance y Personas Jurídicas*, Buenos Aires, Argentina, Editorial B de F, 2016.

Balmaceda Hoyos, Gustavo, *Manual de Derecho Penal, Parte General*, Santiago, Chile, Librotecnia, 3a. ed., 2018.

Balmaceda Hoyos, Gustavo; Guerra Espinosa, Rodrigo; Juppet Ewing, Fernanda, *Compliance: Una visión general desde una perspectiva penal y comercial, parte general* (En prensa), Santiago, Chile, Thomson Reuters.

Casanovas Ysla, Alain, *Compliance Penal normalizado: El estándar UNE 19601*, Navarra, España, Thomson Reuters Aranzandi, 2017.

García Cavero, Percy, *Criminal Compliance: en especial Compliance anticorrupción y antilavado de activos*, Breña, Perú, Instituto Pacífico, 2017.

⁶² García Cavero, *Criminal Compliance...*, op. cit., p. 76.

Giménez Zuriaga, Isabel, *Manual Práctico de Compliance*, Navarra, España, Thomson Reuters Civitas, 2017.

Palma Herrera, José Manuel y Aguilera Gordillo, Rafael, *Compliance y Responsabilidad Penal Corporativa*, Navarra, España, Thomson Reuters Aranzandi, 2017.

Ribas, Xavier, *Compliance 2018*, Navarra, España, Thomson Reuters Aranzandi, 2018.

Véliz Möller, Patricio y Bitrán Hasson, Yoab, *Compliance: ¿Por qué y para qué?*, Santiago, Chile, Thomson Reuters, 2017.

