

LEY 27.401 Y CRITERIOS PARA DETERMINAR LA IDONEIDAD DE LOS PROGRAMAS DE INTEGRIDAD

JUAN PABLO MONTIEL*

SUMARIO:

1. Introducción: reconstruyendo el espíritu de la ley. 2. Sistemas de integridad y prevención de la corrupción. 3. Parámetros de idoneidad para los sistemas de integridad previstos en la ley. 3.1. Máximas legales para un sistema de integridad y sus componentes. 3.2. Elementos de un sistema de integridad idóneo: una mirada genérica. 3.3. Elementos específicos de un sistema de integridad en la ley 27.401. 4. Reflexiones finales en torno a la regulación de los componentes del programa de integridad. Bibliografía.

1. INTRODUCCIÓN: RECONSTRUYENDO EL ESPÍRITU DE LA LEY

La travesía que desde su génesis ha recorrido la Ley 27.401 se parece mucho más a la de un paseo en montaña rusa que a la de un armonioso recorrido por nuestra pampa húmeda. Cuando en noviembre de 2016 se leía el Anteproyecto presentado por el Poder Ejecutivo, era posible identificar incongruencias conceptuales (especialmente en lo que se refiere a la configuración del modelo de atribución de responsabilidad y a algunas cuestiones vinculadas a los programas de integridad), que condicionaban inevitablemente su adecuada implementación práctica. Su paso por la Cámara de Diputados dio lugar a una metamorfosis extrema que, en lugar de mejorar sus defectos, en mi opinión acabó desnaturalizando el texto del Anteproyecto, derivándose de ello un texto técnicamente insostenible. En ese contexto, la ley finalmente aprobada por el Senado no puede más de hacernos respirar aliviados de su existencia, no tanto por sus virtudes, sino por evitarse la entrada en vigor del texto

* Doctor en Derecho por la Universidad Pompeu Fabra. Profesor del Doctorado en Ciencias Jurídicas de la Universidad de Morón/ Argentina.

manufacturado por Diputados. Si se pretende correlacionar estos tres textos diferentes, se aprecian incompatibilidades notables, que al ponerse juntos arrojan una imagen “monstruosa”, que impide conocer correctamente cuál ha sido la verdadera voluntad del legislador. En ese punto, existe una gran distancia entre la Exposición de Motivos del Anteproyecto y el texto finalmente aprobado. Estudiar el texto vigente nos obliga a introducirnos en la dimensión de lo desconocido.

En toda regulación sobre la responsabilidad penal de la persona jurídica (en adelante, RPPJ) resulta fundamental partir de la clarificación del modelo de responsabilidad elegido por el legislador para que los aplicadores del Derecho estén en condiciones de interpretar más armónicamente la ley. Ello quiere significar que es crucial para una correcta implementación de toda regulación en esta materia la explicitación de la cuestión relativa a si el legislador asumió el modelo de la heterorresponsabilidad o modelo vicarial o bien el modelo de la autorresponsabilidad o del defecto de organización.¹ Y, en este sentido, la clarificación de esta cuestión también incide en la temática de los criterios que determinan la adecuación de los programas de integridad. Sin embargo, justamente estamos aquí ante uno de los puntos más oscuros de la ley, del Anteproyecto y del texto aprobado en Diputados. En la Exposición de Motivos del texto impulsado por el Poder Ejecutivo se declara expresamente la adopción del modelo de la autorresponsabilidad;² voluntad que lamentablemente no es acompañada luego en el art. 3, pues su texto acoge una formulación que incluye como disparador de la RPPJ al *insuficiente control o supervisión*, condición del sistema vicarial.³ Por su parte, el art. 2 del texto aprobado en la Cámara de Diputados se asemeja en su primera parte al del actualmente vigente, aunque agrega elementos que parecieran acercar a la legislación argentina más al modelo de la heterorresponsabilidad. Ello es así pues en la segunda parte incorporaba elementos que parecían sujetar la responsabilidad a que la persona física haya actuado en representación o interés de la persona jurídica. Finalmente, el art. 2 de la ley 27.401 es comparativamente el más exiguo de los tres, a tal punto que su vaguedad no deja descartar ninguno de los dos modelos. En este contexto, parece más sencillo identificar el modelo adoptado por el legislador con un tablero de güija que con materiales contenidos en la ley.

1 Para una caracterización de estos modelos, cfr. MONTIEL, *Revista En Letra Derecho penal* (6), 2018 (en prensa).

2 “... se propone responsabilizar a las personas jurídicas por un defecto en su organización interna, que permita a las distintas personas allí enumeradas cometer un delito abarcado por esta ley, como consecuencia de un adecuado control y supervisión de la entidad sobre ellas y de los que pudieran resultar beneficiadas”.

3 Cfr. ORTIZ DE URBINA GIMENO, en Goñi Sein (dir.), *Ética empresarial y Códigos de conducta*, 2011, pp. 115 y s.

Pese a que el legislador deja abierta entonces la decisión sobre el modelo de responsabilidad adoptado, me esforzaré aquí por defender que la ley parece más compatible con el modelo de la autorresponsabilidad que con el de la heteroresponsabilidad.⁴ Y para ello ayuda echar un vistazo a los criterios de *compliance* que aparecen expresamente reconocidos por la ley. En realidad, el fenómeno del *compliance* tiene una incidencia determinante respecto a los modelos de autorresponsabilidad, pues, en definitiva, la adecuación de la estructura interna de una persona jurídica a los parámetros de *integridad* es una señal inequívoca de que se encuentra correctamente organizada.⁵ En este caso, que la empresa cuente con programas de integridad adecuados debería indicar que el delito no es la consecuencia de una organización defectuosa de la persona jurídica. Más allá de los problemas con los que tropieza la regulación vigente también en materia de *compliance*, debe valorarse el esfuerzo del legislador por brindar parámetros de valoración de su adecuación.

En esta breve contribución el análisis estará centrado en los criterios que establece la ley 27.401 para valorar si un sistema de *compliance* adoptado por la persona jurídica en cuestión es adecuado y, con ello, si se cumplimenta uno de los principales requisitos para que la persona jurídica pueda acceder a una exención de pena, conforme al art. 9. Sobre esta base, se analizará la técnica empleada por el legislador para determinar los elementos de un sistema de *compliance* idóneo, como así también los elementos específicos reconocidos en el art. 23.

2. SISTEMAS DE INTEGRIDAD Y PREVENCIÓN DE LA CORRUPCIÓN

A la ley 27.401 no subyace una lógica de “castigo absoluto” de la persona jurídica que comete como autor o como partícipe alguno de los delitos plasmados en su art. 1, esto es, no prevé castigar a la persona jurídica siempre que ella aparezca involucrada en esos delitos. Más bien, la lógica de la ley parece ser que la empresa únicamente va a responder penalmente cuando el delito deje interpretarse como el *out-put* de una organización defectuosa o bien cuando pueda retrotraerse ese delito a una conducta negligente o dolosa de la persona jurídica. Diferentes pasajes de la ley dan cuenta de ello.

4 Con mayor detalle, MONTIEL, *Revista En Letra Derecho penal* (6), 2018 (en prensa). De otra opinión, PAPA, *La Ley 2018-A*, p. 2.

5 Sin perjuicio de ello, el art. 9 que prevé las circunstancias eximentes pareciera poner en tela de juicio esta afirmación, porque la exclusión de la responsabilidad está supeditada a circunstancias distintas de los programas de integridad, como ser, la denuncia espontánea y la devolución del beneficio indebido. Con ello, una RPPJ podría mantenerse incluso existiendo una buena organización.

Ello sucede especialmente respecto a los sistemas de integridad que cumplen con los estándares fijados en los artículos 22 y 23, dado que la comisión de alguno de los delitos del art. 1 no obsta a que la persona jurídica quede exenta de responsabilidad penal cuando se dispone de un sistema de integridad idóneo. Esta misma tendencia se aprecia también en los artículos 2, 3º párr. o 9 inc. B, según los cuales se rompe la imputación a la persona jurídica cuando se aprecia que la persona física que realizó materialmente el delito no obró como auténtico representante de la empresa y lo hizo más bien a título personal. Desde esta perspectiva, la regla general que parece erigirse en la ley es que toda imputación a la persona jurídica se rompe cuando el delito representa un hecho aislado, ajeno a la empresa.

La existencia de un sistema de integridad es un dato que genera la presunción *iuris tantum* de que la persona jurídica se encuentra correctamente organizada o, al menos, organizada de tal manera que no resulta sencillo a las personas físicas cometer delitos. Sin embargo, no son infrecuentes los casos en los que la decisión de la persona jurídica de incorporar un sistema de *compliance* es una mera teatralización, que busca dar a la comunidad y al Estado la mera apariencia de un compromiso con la transparencia y la legalidad. Puede hablarse aquí de programas de *compliance* “de papel”.⁶ Está claro que la ley no pretende convalidar este tipo de situaciones y por ello el art. 9 solamente admite que la implementación de sistemas de integridad pueda operar (conjuntamente con otras circunstancias) como eximente, en la medida que dicho sistema cuente con una serie de elementos. En este caso, la ley parte de la presunción de que la presencia de los elementos enlistados en el art. 23, 1º párr. (código de ética o de conducta; reglas y procedimientos para impedir ilícitos en relación a licitaciones y concursos; capacitaciones periódicas) es un indicador de que los programas de integridad adoptados por la empresa son idóneos para impedir la comisión de hechos de corrupción. Esta última presunción será analizada críticamente a continuación. Pero, además, en el apartado subsiguiente examinaré los diferentes niveles en los que operan los criterios plasmados en el art. 23, como así también analizaré con el detalle que me permite esta publicación algunos de los elementos obligatorios y suplementarios de un programa de integridad idóneo.

3. PARÁMETROS DE IDONEIDAD PARA LOS SISTEMAS DE INTEGRIDAD PREVISTOS EN LA LEY

3.1. Máximas legales para un sistema de integridad y sus componentes

La ley presenta en sus artículos 22, 1º párr. y 23 una especie de guía que permite a los destinatarios de la norma guiarse en relación a la orientación y a los

6 HEMPHILL/CULLARI, *Journal of Business Ethics* (87) 2009, p 345, aluden en estos casos a sistemas de *compliance* “de papel”.

elementos que deben formar parte de un sistema de *compliance* considerado idóneo. Estos preceptos resultan fundamentales para poder valorar un sistema de *compliance*, pero especialmente para concluir si este sistema es lo suficientemente sólido como para habilitar la exclusión de pena.

El art. 22, 1º párr. expresa una primera máxima, según la cual todo programa de integridad “deberá guardar relación con los riesgos propios de la actividad que la persona jurídica realiza, su dimensión y capacidad económica”. Esta máxima establece que los programas de cumplimiento deben estar diseñados e implementados sobre la base del tipo de riesgo implicado en la actuación de la concreta persona jurídica, su dimensión y su capacidad económica. Con otras palabras, un sistema de integridad debe estar anclado a la realidad de la concreta persona jurídica y, por ello, aquél podría dejar de ser adecuado a los efectos del art. 9 —pese a contar con todos los componentes exigidos por el art. 23, 1ª parte—, si desconociera la estructura y la actividad de la específica empresa bajo análisis. Este primer criterio pretende transmitir la idea de que los sistemas de *compliance* están sujetos a la concreta actividad que desempeña la empresa y por ello, verbigracia, no es el mismo el sistema que requiere una empresa dedicada a la industria de la celulosa y el papel que un banco. Así, un excelente sistema de cumplimiento para una industria puede resultar completamente inadecuado para otra. Igualmente, el tipo de procesos de vigilancia, detección y reacción empresarial frente a los delitos varía decisivamente según el tamaño de la entidad y ello explica que el nivel de complejidad nunca pueda ser igual en una PYME que en una multinacional con filiales en diferentes países.^{7 8}

Ahora bien, la ley exige que, una vez que se ha tomado en consideración la actividad concreta de la persona jurídica, su dimensión y su capacidad económica, el programa de cumplimiento debe contar con determinados elementos para tener efectos en la exclusión de la pena. El art. 23 diferencia dos grupos de elementos de un programa de integridad: aquellos que necesariamente deben estar presentes para asegurar su idoneidad (*elementos obligatorios*) y aquellos otros, cuya presencia es únicamente facultativa (*elementos opcionales*). La distinción resulta ya algo extraña, pero especialmente creo que el modo en que se regula presupone un grave desconocimiento de la praxis empresarial. Sorprende que resulte obligatorio que los programas de cumplimiento dispongan de un código de ética o de conducta (art. 23 inc. a.) y

7 Para GÓMEZ-JARA DIÉZ, *Política Criminal* (5) 2010, p. 462, el tamaño y el nivel de complejidad organizativo tienen una notable incidencia en la propia identificación de la responsabilidad penal de las personas jurídicas, puesto que solamente a aquellas que detentan cierto grado de complejidad se les reconoce una esfera de autonomía que conlleve la imposición de la obligación de obrar con fidelidad al Derecho.

8 Sobre esta cuestión, ver MONTIEL, *Revista En Letra Derecho penal* (6), 2018 (en prensa), con ulteriores referencias.

no así de un oficial de cumplimiento o de un sistema de *whistleblowing*. Cualquier persona mínimamente familiarizada con el mundo empresarial sabe que un código de ética es poco más que una “carta de buenas intenciones”, en la que se expresan los lineamientos éticos generales de la empresa⁹. Así, resulta muy difícil compartir la tesis del legislador de que la existencia de un código de ética es un indicador correcto *per se* de la adecuación del programa de integridad y no así un canal de denuncias o la figura de un oficial de cumplimiento. Además, ello presupone olvidar, por ejemplo, que en muchos ámbitos cercanos al regulado por esta ley la figura del oficial de cumplimiento es requerida legalmente, como ser en materia de prevención de blanqueo de capitales.¹⁰ Sobre la base de estos criterios legales, todo juez debería llegar a la conclusión de que una empresa que cuenta con procesos eficientes de denuncias y reporte de irregularidades, con un *compliance officer*, con sistemas de investigaciones internas, etc., pero que carece de un código de ética, no posee un sistema de *compliance* idóneo, algo que resulta completamente injustificado.

En este sentido, me resulta difícil acompañar la decisión del legislador consistente en diferenciar elementos obligatorios y opcionales de un programa de integridad idóneo. En mi opinión, hubiese sido mucho más acertado que el listado de elementos operara más bien como una suma de criterios que el aplicador del Derecho debería tener en cuenta a la hora de valorar la idoneidad o no de un programa, evitando así tasar de antemano cada uno de los elementos del programa mencionados en el art. 23. De hecho, esta posición es favorecida por el Anteproyecto, que en su art. 31 establece: “*Contenido del Programa de Integridad: El Programa de Integridad podrá contener, entre otros, los siguientes elementos*”. Si bien esta posición no resulta absolutamente pacífica, pues se acaba cayendo en una mayor discrecionalidad judicial, desde la perspectiva contraria se logra sujetar a los jueces a criterios de idoneidad que resultan claramente inadecuados; esto es, se lo fuerza *legalmente* a tomar una decisión incorrecta y que en la gran mayoría de los casos requiere de una ponderación mucho más profunda.

3.2. Elementos de un sistema de integridad idóneo: una mirada genérica

Me interesa ahora detenerme a analizar el listado de elementos que, según la ley, puede reunir un programa de integridad, con total independencia de la distinción analizada *supra* entre elementos obligatorios y optativos. A grandes rasgos se aprecia que el legislador ha incluido en ese listado las principales “instituciones” del

9 Sin embargo, a otras conclusiones llega STEVENS, *Journal of Business Ethics* (78) 2008, pp. 601 y ss., aunque, en mi opinión, sobre la base de caracterizar dentro de la noción de “códigos de ética” elementos que habitualmente son externos a ellos.

10 Cfr. art. 11 Resolución UIF 30-E/2017. En detalle al respecto, MONTIEL, *Anuario de la Revista Argentina de Derecho Penal y Procesal Penal* (4) 2015, pp. 90 y ss.

corporate compliance, tales como, el mapeo de riesgos, el oficial de cumplimiento, las investigaciones internas, el *due diligence* y los canales de denuncia.¹¹ Sobre alguna de estas “instituciones” volveré más adelante. Pero, además, el legislador decidió mencionar en el listado ítems que difícilmente dejen conceptualizarse como elementos de un sistema de *compliance* en sentido estricto.

La propia ley caracteriza en su art. 22 al programa de integridad como “*el conjunto de acciones, mecanismos y procedimientos internos de promoción de la integridad, supervisión y control, orientados a prevenir, detectar y corregir irregularidades y actos ilícitos comprendidos por esta ley*”. Esta definición —que reproduce en buena medida las ofrecidas por la doctrina de modo dominante—¹², deja en claro que el programa de integridad se refiere a la organización interna de una persona jurídica dispuesta para lo que se caracteriza en la doctrina especializada como *prevention, detection and reaction* de la corrupción.¹³ Bajo esta noción de programa de integridad o de cumplimiento caen paradigmáticamente autorregulaciones, prácticas, procesos de investigación y control y áreas específicas de la empresa que están al servicio de prevenir, detectar o reaccionar frente a ilícitos.¹⁴

En mi opinión, no es correcto caracterizar como un contenido del programa de integridad el “*apoyo visible e inequívoco al programa de integridad por parte de la alta dirección y gerencia*” (art. 23, 2ª parte, II) o el “*cumplimiento de las exigencias reglamentarias que sobre estos programas dicten las respectivas autoridades*” (art. 23, 2ª parte, X). Con ello no pretende negarse que estos dos aspectos resultan de gran importancia para la correcta implementación de un sistema de *compliance*. El apoyo de la alta dirección de la empresa a las políticas de transparencia implementadas, en principio, por el oficial de cumplimiento es en cierto modo una de las claves del éxito de todo programa de integridad. Justamente, la expresión ampliamente conocida en el mundo empresarial del “*tone at the top*” alude a un clima general ético en la empresa, generado a partir del convencimiento de la alta gerencia de la prioridad que tiene en los negocios respetar el marco legal y ético imperante. Sin este clima generado desde la “cabeza” los esfuerzos de los encargados de implementar, seguir o aplicar sistemas de *compliance* quedarían obstaculizados o directamente anulados. Por tanto, este “clima ético organizacional” es una “acti-

11 Sobre estas instituciones, cfr. KUHLEN/MONTIEL/ORTIZ DE URBINA GIMENO (eds.), *Compliance y teoría del Derecho penal*, Madrid *et al.*, 2013, *passim*.

12 Cfr., entre otros, ROTSCH, en Rotsch (ed.), *Criminal Compliance*, § 1, nm. 4; KUHLEN, en Kuhlén/Montiel/Ortiz de Urbina Gimeno (eds.), *Compliance y teoría del Derecho penal*, Madrid *et al.*, 2013, p. 51.

13 REEB, *Internal Investigations. Neue Tendenzen privater Ermittlungen*, Berlín, 2011, pp. 1 y s.

14 Sobre el concepto de *criminal compliance* y de los programas de integridad, cfr. MONTIEL, *Revista En Letra* (7) 2017, pp. 21 y ss.

tud de refuerzo” de un programa de integridad, pero en sentido estricto no puede vérselo como parte de su contenido. A su vez, las exigencias reglamentarias sin lugar a dudas desempeñarán un rol fundamental para interpretar o complementar las escuetas referencias dadas por el legislador en la ley y por el Ejecutivo en el decreto reglamentario. Ahora bien, estas reglamentaciones no constituyen *per se* un elemento o un contenido del sistema de *compliance*, sino que, a lo sumo, ayudan a complementar o fijar el alcance de los contenidos del programa, fijados por la ley. Estas reglamentaciones se refieren a elementos del programa de integridad o eventualmente podrían demandar la incorporación de algún nuevo elemento, pero de ninguna manera debería confundirse el cumplimiento de las reglamentaciones con un contenido del programa.

Justamente en este punto aparece una cuestión que, en mi opinión, adquiere un alto valor para quienes se dedican en su labor profesional al diseño e implementación de programas de integridad. Si bien la ley fija pautas claras en relación a los elementos optativos y obligatorios de todo sistema de integridad, la ausencia de las especificaciones que se esperaban con el decreto reglamentario coloca a los abogados corporativos ante la necesidad de buscar herramientas normativas precisas que orienten su tarea. Como apuntaré al final del trabajo, es de esperar que la Oficina Anticorrupción asuma parte de la tarea regulativa (especialmente en virtud de lo establecido por el art. 1 Decreto 277/2018), pero hasta tanto creo que los abogados deberían atender al rico instrumental regulativo que ofrece la UIF en materia de prevención de lavado, pero referido específicamente a los sistemas de *compliance*. Un buen ejemplo puede hallarse en la reciente Resol. UIF 30-E/2017. Si bien estas resoluciones están orientadas a los riesgos específicos del lavado de activos y financiamiento del terrorismo, contienen regulaciones sobre, por ejemplo, los programas de cumplimiento, el rol del oficial de cumplimiento, los códigos de ética, etc. Dichas regulaciones pueden ofrecer una buena guía a quienes deben asesorar en el armado de los programas de integridad en anticorrupción.

3.3. Elementos específicos de un sistema de integridad en la ley 27.401

Como ya ha sido puesto de relieve, el art. 23 de la ley enumera aquellos elementos que dan forma a un programa de integridad. Pese a la distinción entre elementos obligatorios y opcionales, lo cierto parece ser que mientras más de estos elementos estén presentes en un programa de integridad mayor será su “robustez”. Mientras más robusto sea un sistema de *compliance*, serán menores las oportunidades de que la empresa se vea envuelta en un hecho de corrupción y, además, en caso de que ello finalmente suceda, la persona jurídica quedará finalmente a salvo de responder penalmente. A continuación, me detendré a analizar resumidamente aquellos elementos enumerados en el art. 23.

3.3.1. Mapeo de riesgos

La referencia al mapeo de riesgos viene explicitada en la segunda parte del art. 23, concretamente en el inciso I, en el que se alude al “*análisis periódico de riesgos y la consecuente adaptación del programa de integridad*”. En mi opinión, resulta difícilmente imaginable un programa de integridad que resulte eficiente sin que previamente se haya realizado un mapeo de riesgos detallado y riguroso. Pero cabe agregar que un mapeo de riesgos riguroso no es simplemente la adopción de patrones general de aquellos riesgos que se manifiestan en un sector determinado de la industria o actividad de la persona jurídica, sino un estudio detallado de la *realidad particular* de la *concreta* empresa. Así, al ser uno de los principales objetivos del *criminal compliance* el generar en la empresa capacidad de cumplimiento normativo,¹⁵ la creación de esas estructuras presupone un estudio detallado de cuáles son los riesgos penales a los que se halla expuesta (i.e. qué actuaciones vinculadas a la actividad empresarial podrían implicar eventualmente la comisión de algún delito), como así también de los tramos de la gestión en los que esos riesgos se manifiestan con mayor fuerza.¹⁶ Un ejemplo de esto último: en ciertas industrias (v. gr. de prótesis) es en los sectores de ventas de la empresa donde más frecuentemente se “cuecen” los arreglos corruptos entre empresa, obra social y auditores; en los bancos son los departamentos de *compliance* aquellos que se encargan de aprobar una operación que podría dar lugar a un acto de lavado de dinero. Justamente, la tarea consiste en identificar que en este tramo de la cadena de gestión existe mayor exposición a los riesgos y además en diseñar procedimientos de implementación y control que reduzcan los peligros de incurrir en una conducta delictiva. El mapeo de riesgos constituye una de las primeras etapas (y una ineludible) por la que debe atravesar cualquier empresa que desee contar con un sistema de *compliance* serio. El diseñador necesita saber de qué modo específico se presentan los riesgos penales en la empresa, en qué áreas, con qué frecuencia, en qué magnitud, etc. Sin esta información previa todo diseñador avanzará tanteando el espacio a ciegas.

El mapeo de riesgo o *risk mapping* (en sentido estricto) consiste en un procedimiento complejo que se compone de diversas fases orientadas a una cabal comprensión del riesgo y de los verdaderos impactos que éste puede tener en la empresa. En este sentido, conviene distinguir cuatro momentos esenciales del mapeo de riesgo: *identificación, entendimiento, evaluación y priorización*. Mientras que en las dos primeras etapas se procura reconocer el área en la que se presenta el riesgo y los factores que condicionan su surgimiento o mantenimiento, en las dos fases restantes se pondera la entidad del riesgo —sobre la base de su frecuencia y severidad— y se procede a clasificarlos conforme a su entidad. Sin embargo, en la praxis y en algunos

15 ROTSCH, «Criminal Compliance», *Indret* (1) 2012, pp. 5 y ss.

16 Sobre estos riesgos negociales, BOCK, *Criminal Compliance*, Baden-Baden, 2011, pp. 263 y ss.

documentos de organizaciones internacionales,¹⁷ la noción de *risk mapping* suele abarcar también otros pasos adicionales, tales como, el manejo o gestión de riesgos y su revisión.¹⁸

La realización del mapa de riesgo debería constituir necesariamente el puntapié inicial, dado que permite recabar la información necesaria para el diseño de un programa de integridad específico para la empresa en cuestión. Justamente, como se expresó precedentemente, la ley en su art. 22, 2ª parte expresa la necesidad de una correspondencia entre el programa de integridad y los riesgos propios de la actividad que desempeña la concreta persona jurídica.

3.3.2. *Canales internos de denuncia*

No sería acertado medir la eficiencia de un programa de integridad en anti-corrupción o anti-lavado atendiendo únicamente a los obstáculos que colocan los procedimientos para la comisión de delitos, tales como, los protocolos de actuación ante licitaciones públicas o de reporte de operaciones sospechosas. De un buen sistema de *compliance* se exige también su capacidad para una rápida detección de ilicitudes para poder reaccionar con rapidez. En la medida en que una empresa no cuente con un sistema aceitado que permita hacer llegar la *notitia criminis* a tiempo frente a sospechas, seguirá existiendo un sistema de *compliance* débil.

La ley 27.401 establece en el art. 23, 2ª parte III, que el programa de integridad también podrá contener “canales internos de denuncia de irregularidades, abiertos a terceros y adecuadamente difundidos”. Estos sistemas de reporte de irregularidades se conforman a partir de la construcción de canales internos o externos de comunicación para que la información relativa a las infracciones legales, administrativas o éticas (relativas a la actividad empresarial) pueda llegar al conocimiento de las autoridades de la empresa encargadas de prevenir, sancionar o minimizar los daños derivados de tales infracciones.¹⁹

Una de las maneras más habituales de instalar semejante sistema de denuncias consiste en habilitar una *hot line* o una casilla de correos en la que puedan dejarse asentadas denuncias de irregularidades, en las que se vean involucrados empleados o

17 Cfr. *Guide to corruption risk mapping*, Organización Mundial del Comercio, pp. 10 y ss. (disponible en: http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/about-us/legal-instruments/declarations/risk_mapping_guide_june_2015.pdf?la=en, última consulta 11 de abril de 2018)

18 La etapa del manejo de riesgos consiste en la formulación de un plan de acción que permita orientar a la alta gerencia en la adopción de medidas anticorrupción, mientras que la revisión consiste en repetir los pasos de identificación, entendimiento, evaluación y priorización para un aseguramiento de que los riesgos se están manejando correctamente.

19 BERMEJO, *Derecho penal* (4) 2013, Infojus, Buenos Aires, p. 52.

directivos de la propia empresa.²⁰ Sin perjuicio de ello, según cuál sea el agente receptor de la denuncia se va a hablar de un *whistleblowing* interno, cuando el receptor sea la propia empresa, o bien de un *whistleblowing* externo, cuando lo sea el Estado o algún otro órgano especial dedicado a la persecución de estos ilícitos.²¹

En la actualidad las empresas cuentan con importantes incentivos para incorporar estos canales de denuncia, lo que se traduce, por ejemplo, en ventajas punitivas, del mismo modo que se busca promover denuncias mediante incentivos económicos o protecciones de carácter laboral.²² Respecto a este último aspecto, la ley demanda adicionalmente que exista una política de protección de denunciantes ante posibles represalias que pudiesen disponerse desde la empresa (art. 23, 2ª parte, IV). Indudablemente con esta regulación se procura mantener los incentivos respecto a los empleados de la empresa que pueden ver peligrar su fuente de trabajo cuando el denunciado es un jefe directo o un miembro de la alta dirigencia. Sin embargo, aquí aparece un significativo interrogante en relación al alcance que puede tener un sistema de reserva de la información relativa al denunciante, de caras a la persona que resulta denunciada, con lo que entramos de lleno en la álgida discusión doctrinal que existe en relación a la aceptación o no de las denuncias anónimas.²³ Concretamente, la controversia surge de los abusos que generaría el anonimato y las denuncias irresponsables, y que acabarían menoscabando los derechos fundamentales del denunciado; aunque sobre esta cuestión no podré adentrarme con el detalle deseado por razones de espacio.²⁴

- 20 Sobre los diferentes canales de denuncia, cfr. RAGUÉS I VALLÈS, en Silva Sánchez (dir.), *Criminalidad de empresa y compliance. Prevención y reacción corporativas*, Barcelona, 2013, pp. 187 y s.
- 21 En sentido similar, GÓMEZ MARTÍN, en Kuhlen/Montiel/Ortiz de Urbina Gimeno (eds.), *Compliance y teoría del Derecho penal*, Madrid et al., 2013, p. 130; RAGUÉS I VALLÈS, en Mir Puig/Corcoy Bidasolo/Gómez Martín (eds.), *Responsabilidad de la empresa y Compliance*, Montevideo/ Buenos Aires, 20014, pp. 465 y s.
- 22 Especialmente algunas leyes norteamericanas (v. gr. la *False Claim Act*) promueven las denuncias ofreciendo recompensas económicas a los denunciantes que alcanzan el 30 % de la cantidad que se recupera por fraudes cometidos en contrataciones con el Estado. Además de estos incentivos de carácter económicos, vale la pena destacar que la *Sarbanes-Oxley Act* establece en su Sección 806 que ninguna empresa u análogo podrá despedir, rebajar, amenazar o acosar al empleado que haya denunciado alguna irregularidad.
- 23 Esta disputa surge especialmente a partir de lo dispuesto en la Sec. 301 (4) *Sarbanes Oxley Act*, dónde se habilita la implementación de canales de denuncia basados en el anonimato.
- 24 Basta simplemente dejar apuntado aquí que el debate ayuda a poner sobre el tapete dos modelos distintos de programas de cumplimiento: uno *orientado a valores*, tales como la legalidad y los valores éticos de la empresa, y otro basado en la *vigilancia*. En opinión de NIETO MARTÍN, en Kuhlen/Montiel/Ortiz de Urbina (eds.), *Compliance y teoría del Derecho penal*, Madrid et. al., 2013, pp. 33 y s., los sistemas basados en el anonimato encajarían mejor en un *compliance* orientado a la vigilancia.

No obstante, a nivel comparado no se aprecia una exigencia legal de adoptar este tipo de instrumento en el sistema de *compliance*. Así, con la salvedad de lo dispuesto por la *Sarbanes-Oxley Act* estadounidense,²⁵ no suelen estar obligadas las empresas (a nivel internacional) a estatuir un sistema de *whistleblowing*, por lo que la tendencia consiste en dejar que sean las propias empresas las encargadas de estatuir esos canales de denuncia mediante sus códigos autorregulatorios. En la Argentina también carecemos de regulaciones en este sentido, por lo que las personas jurídicas quedan autorizadas a autorregularse en esta materia.²⁶

3.3.3. Oficial de cumplimiento

También se reconoce en la ley como elemento del programa de integridad al denominado *compliance officer*, que aparece caracterizado en la ley como “*el responsable interno a cargo del desarrollo, coordinación y supervisión del Programa de Integridad*” (art. 23, 2ª parte, IX). Se trata de la persona que está al frente del sistema del *compliance*, lo que implica que entran dentro de su ámbito de competencia, principalmente, el diseño, implementación y supervisión de los programas de cumplimiento, la investigación de irregularidades, el fomento de políticas de transparencia y la capacitación de los miembros de la empresa en temas de *compliance*. Con todo, entiendo que sus funciones deberían resumirse en dos: *capacitar a la empresa para estar en condiciones de cumplir la ley y reportar irregularidades*.²⁷

El primer grupo de funciones está integrado por varias actividades que van desde las más genéricas, como ser el adecuado diseño de programas de cumplimiento²⁸ y de procesos de gestión, hasta las más concretas como la capacitación de los empleados de la empresa²⁹. El control del adecuado funcionamiento y de la efectiva

25 RAGUÉS I VALLÈS, en Mir Puig/Corcoy Bidasolo/Gómez Martín (eds.), *Responsabilidad de la empresa y Compliance*, Montevideo/Buenos Aires, 2014, p. 466.

26 Sobre esta cuestión y una posible implementación en la Argentina, cfr. BERMEJO, *Derecho penal* (4) 2013, Infojus, Buenos Aires, pp. 70 y ss.

27 En detalle con ulteriores referencias, MONTIEL, *Anuario de la Revista Argentina de Derecho Penal y Procesal Penal* (4) 2015, pp. 90 y ss.

28 En palabras de BERMEJO/PALERMO, en Kuhlen/Montiel/Ortiz de Urbina (eds.), *Compliance y teoría del Derecho penal*, Madrid *et. al.*, 2013, p. 182, en cuanto al diseño de los programas de cumplimiento el oficial de cumplimiento tiene la obligación de elaborar una autorregulación que cumpla con los estándares de calidad exigidos por la legislación sectorial o por normas técnicas del ámbito de actividad de la empresa (v. gr. ISO 19600). En este sentido, el programa debe ser idóneo para identificar, controlar, reportar y evitar los riesgos penales de la actividad. Además, debe ser aprobado por la dirección, respecto del cual rige el principio de confianza, salvo que haya existido culpa *in eligendo*.

29 Dicha tarea consiste, en lo esencial, en enseñar a los trabajadores las principales regulaciones que son relevantes en el concreto ámbito de actividades de la empresa y los riesgos jurídicos derivados

aplicación de los programas de cumplimiento también debe ser incluido dentro del rol de la capacitación de la empresa, puesto que, si bien no está orientado directamente a la capacitación, se trata de una instancia de verificación del éxito de estos procesos. En este sentido, la empresa estará capacitada para minimizar los riesgos penales en la medida en que cuente con recursos humanos y estructuras y procesos internos idóneos. Por su parte, la transmisión de información a los superiores sobre la posible comisión de un delito de corrupción (por ejemplo, cuando se advierte el pago de viáticos excesivos a funcionarios públicos extranjeros en la negociación de un contrato público) debe interpretarse como una competencia *precautoria* por excelencia. Aquí el *compliance officer*, con independencia de la concreta probabilidad de que se haya o se esté cometiendo un delito, debe informar sobre cualquier actividad sospechosa. Puede decirse que aquí el oficial de cumplimiento es quien da la señal de alarma y por tanto asume una función de *whistleblowing*³⁰.

La figura del oficial de cumplimiento resulta conocida en nuestro país, especialmente a partir de la exigencia impuesta por el art. 20 bis 4º párr. ley 25.246 en el marco de la prevención del lavado de activos y el financiamiento del terrorismo. Según este precepto, toda persona jurídica regularmente constituida que resulte sujeto obligado necesita contar con un oficial de cumplimiento. Sin embargo, resulta necesario entender a las resoluciones de la UIF para conocer en detalle el alcance de sus funciones y responsabilidades, como así también su relación con el directorio.³¹ En cuanto a las específicas funciones que deberá desempeñar el *compliance officer* en materia anticorrupción habrá que esperar a lo que dispongan las específicas resoluciones que en esta materia se dicten a nivel local y nacional por la autoridad de aplicación respectiva. Ahora bien, es de esperar que la regulación de la función y competencias del oficial de cumplimiento en la materia de la anticorrupción se asemejen significativamente a las regulaciones que ya rigen en el *compliance* antilavado, no obstante, lo cual sería recomendable no repetir algunos de sus errores más gruesos. Entre ellos, es necesario destacar la exigencia del art. 20 bis de la ley 25.346, consistente en exigir que el oficial del cumplimiento integre el directorio. Más allá de los dilemas que genera esta exigencia para la organización empresarial,³² conlleva

de su incumplimiento, cfr. TÖDTMANN/KALUZA, en Maschmann/Sieg/Göpfert (eds.), *Vertragsgestaltung im Arbeitsrecht-Handbuch*, Múnich, 2012, p. 547.

- 30 Desde luego que aquí se emplea el término en sentido amplio, dado que el *whistleblowing* está pensado principalmente como un canal para que los trabajadores o terceros (proveedores o clientes) denuncien internamente la comisión de algún ilícito. Al respecto, cfr. RAGUÉS I VALLÈS, en Mir Puig/Corcoy Bidasolo/Gómez Martín (dirs.), *Responsabilidad de la Empresa y Compliance. Programas de prevención, detección y reacción penal*, BdeF, Buenos Aires/Montevideo, 2014, pp. 465 y s.; BERMEJO, *Revista de Derecho penal* (4) 2013, pp. 52 y ss.
- 31 Ver principalmente Resol. UIF 30-E/2017.
- 32 Al respecto, BLANCO, *Revista de Derecho penal y procesal penal* (11), 2011, p. 1878.

importantes problemas prácticos y en el deslinde de responsabilidades penales entre los directores y el oficial de cumplimiento.³³ Sin perjuicio de la ausencia actual de regulaciones en la materia, sería esperable que el oficial de cumplimiento asuma en la estructura anticorrupción de las empresas las funciones, entre otras, de diseñar y supervisar los procedimientos internos vinculados a los procesos licitatorios, de organizar y planificar las capacitaciones constantes para toda la empresa y de reportar al directorio toda irregularidad que alcance a detectar en el ejercicio de sus funciones.

3.3.4. Investigaciones internas

En diferentes pasajes de la ley se alude a las investigaciones internas como un mecanismo que puede reportar significativas ventajas para la empresa involucrada en algún hecho de corrupción. Estas alusiones a las investigaciones internas aparecen, concretamente, en los artículos 8, 9 y 23, 2ª parte, V. En los primeros dos artículos, las investigaciones internas inciden en la reducción o exclusión del castigo, en la medida en que ellas aporten a la persona jurídica la información suficiente para poder denunciar espontáneamente la comisión de algún delito de corrupción. Ello quiere decir que la implementación de *internal investigations* no constituye *per se* un motivo legal para atenuar o excluir la RPPJ, sino que lo es la denuncia espontánea. Pese a ello, su importancia es reconocida por la ley, puesto que se pretende incentivar presentaciones ante la Justicia, que resulten serias y que tengan sustento en los hechos realmente acaecidos, a lo que puede llegarse mediante una investigación dentro de la empresa. Por su parte, el legislador reconoce también que puede contar como contenido posible del programa de integridad un “*sistema de investigación interna que respete los derechos de los investigados e imponga sanciones efectivas a las violaciones del código de ética o conducta*” (art. 23, 2ª parte, V). Que un sistema de investigaciones internas pueda conformar el programa de integridad, es una cuestión que podría tomarse implícitamente de las regulaciones anteriores.

Sin embargo, conviene aclarar que conceptualmente hay que separar las investigaciones internas como tales de la etapa sancionatoria en sentido estricto. Lo que se conoce por investigación interna es una pesquisa que se inicia dentro de la empresa, mediante personal propio o ajeno, y que está destinada a recabar información sobre la posible comisión de una ilicitud.³⁴ Una vez que se haya obtenido esa información y en caso de que se haya constatado la existencia de un hecho de

33 Sobre estas cuestiones, en detalle, MONTIEL, *Anuario de la Revista Argentina de Derecho Penal y Procesal Penal* (4) 2015, pp. 94 y ss.; BERMEJO/MONTIEL, en Sacconi/Morales Oliver (coord.), *Tratado de Compliance*, Buenos Aires, 2018 (en prensa).

34 En detalle sobre los elementos que definen las investigaciones internas, cfr. NESTLER, en Knieirim/Rübenstahl/Tsambikakis (eds-), *Internal Investigations. Ermittlungen im Unternehmen*, Heidelberg *et. al.*, 2013, Cap. 1, nm. 19 y ss.

corrupción, la persona jurídica podrá adoptar diferentes decisiones, ya sea sancionar a las personas correspondientes sobre la base de las herramientas que le brinda la legislación laboral, o bien reconocer algún tipo de amnistía (los denominados programas de *leniency*).³⁵ A diferencia de un procedimiento judicial de carácter penal, en donde debe investigarse y finalmente adoptarse una decisión (sancionar o no sancionar), las investigaciones internas procuran únicamente recabar información y, a lo sumo, hacer una propuesta de tratamiento o de reacción. La “reacción” o sanción debería contar como algo distinto a las investigaciones internas.

Las mencionadas regulaciones recogen implícitamente una distinción fundamental de investigaciones internas: investigaciones internas *prejudiciales* e investigaciones internas *para-judiciales*.³⁶ En los artículos 8 y 9 las investigaciones deben dar lugar a una denuncia espontánea de la empresa, esto es, una denuncia que no haya estado movilizada por una acción previa del Estado (intimación, denuncia, etc.). Con ello, los (indirectos) efectos benéficos de las investigaciones internas se refieren a las de carácter *prejudicial*. Esto constituye un premio para la persona jurídica que, en lugar de especular hasta ver si la ilicitud llega hasta los estrados judiciales, se pone espontáneamente a disposición de la Justicia. Puesto que en este último caso se aprecia en la persona jurídica una conducta más fiel a la legalidad, resulta acertada la decisión del legislador de favorecerla punitivamente.³⁷

Para cierto sector de la doctrina, se habla de investigaciones internas en sentido estricto cuando quienes asumen la dirección y ejecución de estas pesquisas son agentes ajenos a la empresa, especialmente estudios jurídicos especializados en temas corporativos y auditoras.³⁸ Sin embargo, ello no excluye que pueda hablarse en un sentido laxo de investigaciones internas cuando los abogados *in house* asumen la dirección de la pesquisa. La función de estos agentes consiste básicamente en entrevistar a las personas involucradas en los hechos investigados, en acceder a la información contenida en bases de datos de las empresas (computadoras, teléfonos celulares,

35 Sobre esta última problemática, cfr. WEISSE, en Moosmayer/Hartwig (eds.), *Interne Untersuchungen*, Múnich, 2012, pp. 58 y ss.

36 Sobre esta distinción, con ulteriores referencias, cfr. MONTIEL, en Mir Puig/Corcoy Bidasolo/Gómez Martín (dirs.), *Responsabilidad de la Empresa y Compliance. Programas de prevención, detección y reacción penal*, BdeF, Buenos Aires/Montevideo, 2014, pp. 498 y ss.

37 En otro lugar, advertí sobre la injusticia a la que da lugar que en muchas legislaciones no se ofrezcan tratamientos diferenciales, según estemos ante investigaciones internas *pre* o *parajudiciales*, cfr. MONTIEL, en Mir Puig/Corcoy Bidasolo/Gómez Martín (dirs.), *Responsabilidad de la Empresa y Compliance. Programas de prevención, detección y reacción penal*, BdeF, Buenos Aires/Montevideo, 2014, pp. 499 y s.

38 SAHAN, en Kuhlen/Montiel/Ortiz de Urbina (eds.), *Compliance y teoría del Derecho penal*, Madrid *et. al.*, 2013, pp. 245 y ss.

etc.) o en correos electrónicos de los empleados, revisar información contable, etc.³⁹ En este contexto uno de los temas más delicados consiste en armonizar las prácticas de pesquisa con una adecuada protección de la intimidad⁴⁰ y también con el empleo en el proceso penal de la evidencia recolectada en estas investigaciones,⁴¹ sobre todo cuando en muchos casos puede aparecer cuestionado el respeto del principio *nemo tenetur*.⁴²

4. REFLEXIONES FINALES EN TORNO A LA REGULACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL PROGRAMA DE INTEGRIDAD

En mi opinión, debe valorarse positivamente que el legislador haya decidido explicitar los principales componentes del programa de integridad, en lugar de dejar esta cuestión totalmente librada a la discreción judicial. Si bien la enumeración de componentes del art. 23 no debería juzgarse como taxativa, es cierto que allí aparecen los principales (y más frecuentes) componentes de un sistema de *compliance*. Con esta enumeración el legislador acaba eligiendo un camino similar al del legislador peruano en la reciente ley 30.424 (art. 17) sobre responsabilidad administrativa de la persona jurídica. Empero, existe todavía una gran cantidad de cuestiones relativas a cada uno de los contenidos del programa de integridad, respecto de los cuales la ley y su decreto reglamentario guardan silencio. Posiblemente el decreto 277/2018 haya decepcionado con razón a muchos de los operadores jurídicos del sistema, puesto que se esperaba que allí aparezcan reglamentadas innumerables cuestiones de verdadera importancia, tales como el modo de calcular la ganancia indebida o los contenidos del programa de integridad. En el decreto se establece como dato relevante en este punto que la Oficina Anticorrupción estará a cargo de establecer los lineamientos y guías para el mejor cumplimiento de los artículos 22 y 23 de la ley 27.401.

En este sentido, cabría esperar que la Oficina Anticorrupción asuma una función reglamentaria, similar a la ejercida por la UIF en materia antilavado. Así, la Oficina Anticorrupción debería encargarse de establecer las condiciones dentro de las cuales puede darse una autorregulación empresarial. En principio, ello podría

39 Al respecto, en detalle, SACCANI *Tratado de auditoría forense*, t. II, Buenos Aires, 2012, Cap. 3-7.

40 En detalle sobre esta problemática, cfr. MONTIEL, en Kuhlen/Montiel/Ortiz de Urbina (eds.), *Compliance y teoría del Derecho penal*, Madrid *et. al.*, 2013, pp. 229 y ss.

41 Cfr. MONTIEL, en Mir Puig/Corcoy Bidasolo/Gómez Martín (dirs.), *Responsabilidad de la Empresa y Compliance. Programas de prevención, detección y reacción penal*, BdeF, Buenos Aires/Montevideo, 2014, pp. 511 y s., con ulteriores referencias y comentarios.

42 Sobre esta cuestión, entre muchos otros, cfr. ROXIN, I., *StV* (2) 2012, pp. 116 y ss.; BITTMANN/MOLKENBUR, *wistra* (10) 2009, pp. 377 y s.; JAHN, *StV* (1) 2009, p. 43; KNAUER/BUHLMANN, *AnwBl* 2010, pp. 389 y ss.

implicar dos cosas: establecer qué contenidos del programa de integridad son libremente disponibles por la empresa (i.e. la empresa tendría la posibilidad de elegir libremente de qué modo regular internamente un determinado elemento del programa, algo que se conoce como *autorregulación en sentido estricto*) y cuáles otros deben regularse internamente, aunque cumpliendo con unas pautas fijadas externamente por el Estado (*autorregulación regulada o corregulación*).⁴³ Seguramente esta técnica legislativa dispuesta por el Estado no está libre de críticas, sin embargo es la misma adoptada en el *compliance* antilavado y conocida por los operadores del sistema, por lo que no tendría que generar en la práctica *per se* dificultades relevantes.

BIBLIOGRAFÍA

- BERMEJO, *Revista de Derecho penal* (4) 2013, Infojus, Buenos Aires.
- BERMEJO, M / MONTIEL FERNÁNDEZ, J.P., en Sacconi (coord.) / Morales Oliver (coord.), *Tratado de Compliance*, Buenos Aires, 2018.
- BERMEJO M. / PALERMO O., “La intervención delictiva del *compliance officer*”, en Kuhlen (ed.) / Montiel (ed.) / Ortiz de Urbina (ed.), *Compliance y teoría del Derecho penal*, Madrid, 2013, pp. 171-206.
- BITTMANN / MOLKENBUR, *wistra* (10) 2009, pp. 377 y s.
- BLANCO, en: *Revista de Derecho penal y procesal penal* (11), 2011, p. 1878.
- BOCK, *Criminal Compliance*, Baden-Baden, 2011, pp. 263 y ss.
- GÓMEZ-JARA DIÉZ, C., *Política Criminal* (5) 2010, p. 462.
- GÓMEZ MARTÍN, V., ““Compliance” y derechos de los trabajadores”, en Mir Puig (dir.) / Corcoy Bidasolo (dir.) / Gómez Martín (dir.), *Responsabilidad de la Empresa y Compliance. Programas de prevención, detección y reacción penal*, BdeF, Buenos Aires/Montevideo, 2014, pp. 421-458.
- HEMPHILL / CULLARI, *Journal of Business Ethics* (87) 2009, p. 345.
- JAHN, *StV* (1) 2009, p. 43
- KNAUER / BUHLMANN, *AnwBl* 2010, pp. 389 y ss.
- KUHLEN, L., “Cuestiones fundamentales de compliance y derecho penal”, en Kuhlen (ed.) / Montiel (ed.) / Ortiz de Urbina (ed.), *Compliance y teoría del Derecho penal*, Madrid, 2013, pp. 51-76.

43 Sobre la distinción entre estos dos tipos de autorregulaciones, cfr. MONTANER FERNÁNDEZ, en Montiel (ed.), *La crisis del principio de legalidad en el nuevo Derecho penal: ¿decadencia o evolución?*, Madrid *et al.*, 2012, pp. 294 y s.

- MONTANER FERNÁNDEZ, R., “La autorregulación normativa en el Derecho penal ambiental: problemas desde la perspectiva del principio de legalidad”, en Montiel (ed.), *La crisis del principio de legalidad en el nuevo Derecho penal: ¿decadencia o evolución?*, Madrid, 2012, pp. 289-314.
- MONTIEL FERNÁNDEZ, J.P., “Autolimpieza empresarial: *Compliance programs*, investigaciones internas y neutralización de riesgos penales”, en Kuhlen (ed.) / Montiel (ed.) / Ortiz de Urbina (ed.), *Compliance y teoría del Derecho penal*, Madrid, 2013, pp. 221-244.
- MONTIEL FERNÁNDEZ, J.P., “Sentido y alcance de las investigaciones internas en la empresa”, en Mir Puig (dir.) / Corcoy Bidasolo (dir.) / Gómez Martín (dir.), *Responsabilidad de la Empresa y Compliance. Programas de prevención, detección y reacción penal*, BdeF, Buenos Aires/Montevideo, 2014, pp. 487-517.
- MONTIEL FERNÁNDEZ, J.P., en *Anuario de la Revista Argentina de Derecho Penal y Procesal Penal* (4) 2015.
- MONTIEL FERNÁNDEZ, J.P., en: *Revista En Letra* (7) 2017, pp. 21 y ss.
- MONTIEL FERNÁNDEZ, J.P., en: *Revista En Letra Derecho penal* (6), 2018 (en prensa).
- NESTLER. en Knierim (ed.) / Rübenstahl (ed.) / Tsambikakis (ed.), *Internal Investigations. Ermittlungen im Unternehmen*, Heidelberg, 2013, Cap. 1, nm. 19 y ss.
- NIETO MARTÍN, A., “Problemas fundamentales del cumplimiento normativo en el derecho penal”, en Kuhlen (ed.) / Montiel (ed.) / Ortiz de Urbina (ed.), *Compliance y teoría del Derecho penal*, Madrid, 2013, pp. 21-50.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO. *Guide to corruption risk mapping*, pp. 10 y ss, http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/about-us/legal-instruments/declarations/risk_mapping_guide_june_2015.pdf?la=en.
- ORTIZ DE URBINA GIMENO, Í., “Responsabilidad penal de las personas jurídicas y programas de cumplimiento empresarial (“compliance programs”)”, en Goñi Sein (dir.), *Ética empresarial y Códigos de conducta*, 2011, pp. 95-135.
- RAGUÉS I VALLÈS, en Silva Sánchez (dir.), *Criminalidad de empresa y compliance. Prevención y reacción corporativas*, Barcelona, 2013, pp. 187 y s.
- RAGUÉS I VALLÈS, R., “El fomento de las denuncias como instrumento de política criminal contra la criminalidad corporativa: “whistleblowing” interno vs. “whistleblowing” externo”, en Mir Puig (dir.) / Corcoy Bidasolo (dir.) / Gó-

- mez Martín (dir.), *Responsabilidad de la Empresa y Compliance. Programas de prevención, detección y reacción penal*, BdeF, Buenos Aires/Montevideo, 2014, pp. 459-486.
- REEB, *Internal Investigations. Neue Tendenzen privater Ermittlungen*, Berlín, 2011, pp. 1 y s.
- ROTSCH, «Criminal Compliance», *Revista para el Análisis del Derecho* Indret, N° 1 2012, pp. 5 y ss.
- ROXIN, C. I., *StV* (2) 2012, pp. 116 y ss.
- SACCANI, *Tratado de auditoría forense*, t. II, Buenos Aires, 2012, Cap. 3-7.
- SAHAN, O., “Investigaciones empresariales internas desde la perspectiva del abogado”, en Kuhlen (ed.) / Montiel (ed.) / Ortiz de Urbina (ed.), *Compliance y teoría del Derecho penal*, Madrid, 2013, pp. 245-260.
- STEVENS, *Journal of Business Ethics* (78) 2008, pp. 601 y ss.
- TÖDTMANN / KALUZA, en Maschmann (ed.) / Sieg (ed.) / Göpfert (ed.), *Vertragsgestaltung im Arbeitsrecht-Handbuch*, Múnich, 2012, p. 547.
- WEIßE, en Moosmayer (ed.) / Hartwig (ed.), *Interne Untersuchungen*, Múnich, 2012, pp. 58 y ss.