

TEMAS

Modelos, políticas y programas de *Compliance*

Documentos para su confección

Coordinador

Eloy Velasco Núñez

Si quieres adquirir esta obra haz click aquí



© Eloy Velasco Núñez (Coordinador), 2026
© ARANZADI LA LEY, S.A.U.

ARANZADI LA LEY, S.A.U.

C/ Serrano Galvache 26

28033 Madrid

www.aranzadilaley.es

Atención al cliente: <https://areacliente.aranzadilaley.es/publicaciones>

Primera edición: septiembre 2026

Depósito Legal: M-20021-2026

ISBN versión impresa: 979-13-88078-48-4

ISBN versión electrónica: 979-13-88078-49-1

Diseño, Preimpresión e Impresión: ARANZADI LA LEY, S.A.U.

Printed in Spain

© **ARANZADI LA LEY, S.A.U.** Todos los derechos reservados. A los efectos del art. 32 del Real Decreto Legislativo 1/1996, de 12 de abril, por el que se aprueba la Ley de Propiedad Intelectual, ARANZADI LA LEY, S.A.U., se opone expresamente a cualquier utilización del contenido de esta publicación sin su expresa autorización, lo cual incluye especialmente cualquier reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación, transmisión, envío, reutilización, publicación, tratamiento o cualquier otra utilización total o parcial en cualquier modo, medio o formato de esta publicación.

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la Ley. Diríjase a **Cedro** (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

El editor y los autores no asumirán ningún tipo de responsabilidad que pueda derivarse frente a terceros como consecuencia de la utilización total o parcial de cualquier modo y en cualquier medio o formato de esta publicación (reproducción, modificación, registro, copia, explotación, distribución, comunicación pública, transformación, publicación, reutilización, etc.) que no haya sido expresa y previamente autorizada.

El editor y los autores no aceptarán responsabilidades por las posibles consecuencias ocasionadas a las personas naturales o jurídicas que actúen o dejen de actuar como resultado de alguna información contenida en esta publicación.

ARANZADI LA LEY no será responsable de las opiniones vertidas por los autores de los contenidos, así como en foros, chats, o cualesquiera otras herramientas de participación. Igualmente, ARANZADI LA LEY se exime de las posibles vulneraciones de derechos de propiedad intelectual y que sean imputables a dichos autores.

ARANZADI LA LEY queda eximida de cualquier responsabilidad por los daños y perjuicios de toda naturaleza que puedan deberse a la falta de veracidad, exactitud, exhaustividad y/o actualidad de los contenidos transmitidos, difundidos, almacenados, puestos a disposición o recibidos, obtenidos o a los que se haya accedido a través de sus PRODUCTOS. Ni tampoco por los Contenidos prestados u ofertados por terceras personas o entidades.

ARANZADI LA LEY se reserva el derecho de eliminación de aquellos contenidos que resulten inveraces, inexactos y contrarios a la ley, la moral, el orden público y las buenas costumbres.

Nota de la Editorial: El texto de las resoluciones judiciales contenido en las publicaciones y productos de **ARANZADI LA LEY, S.A.U.**, es suministrado por el Centro de Documentación Judicial del Consejo General del Poder Judicial (Cendoj), excepto aquellas que puntualmente nos han sido proporcionadas por parte de los gabinetes de comunicación de los órganos judiciales colegiados. El Cendoj es el único organismo legalmente facultado para la recopilación de dichas resoluciones. El tratamiento de los datos de carácter personal contenidos en dichas resoluciones es realizado directamente por el citado organismo, desde julio de 2003, con sus propios criterios en cumplimiento de la normativa vigente sobre el particular, siendo por tanto de su exclusiva responsabilidad cualquier error o incidencia en esta materia.

Si quieres adquirir esta
obra haz click aquí



ÍNDICE SISTEMÁTICO

A

POLÍTICAS GENERALES/TRANSVERSALES PARA GARANTIZAR EL CUMPLIMIENTO NORMATIVO

COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCIÓN Y <i>TONE FROM THE TOP</i>: GENEALOGÍA, EFICACIA Y PRUEBA EN EL COMPLIANCE PENAL. Dino Carlos Caro Coria	35
1. INTRODUCCIÓN: UNA FÓRMULA OMNIPRESENTE Y POCO INTERROGADA.	37
2. GENEALOGÍA: DEL CONTROL INTERNO CONTABLE AL COMPLIANCE PENAL	38
3. ANATOMÍA DEL COMPROMISO: COMUNICACIÓN, ESTRUCTURA Y CONDUCTA.	39
4. EL ESTÁNDAR COMPARADO	40
4.1. Estados Unidos	41
4.2. Reino Unido	41
4.3. OCDE.	41
4.4. España	42
4.5. América hispana	42
5. DEL <i>TONE AT THE TOP</i> AL <i>TONE IN THE MIDDLE</i>	43
6. LA CARA OSCURA: COMPLIANCE COSMÉTICO Y CULTURA TÓXICA	44
7. ¿SE PUEDE MEDIR EL TONO? EVIDENCIA EMPÍRICA E INDICIOS NEGATIVOS	45
8. INCENTIVOS Y PRESIÓN COMERCIAL: LA CULTURA QUE DE VERDAD GOBIERNA	47



9.	RELEVANCIA JURÍDICO-PENAL Y PROBATORIA DEL COMPROMISO DIRECTIVO	48
9.1.	Funciones: eximente, atenuante, imputación y sanción	48
9.2.	El compromiso directivo en el art. 31 bis CP español	49
9.3.	Límites dogmáticos del recurso a la cultura de cumplimiento	50
10.	UNA MATRIZ DE MADUREZ DEL COMPROMISO DIRECTIVO	50
11.	CONCLUSIONES	51
12.	REFERENCIAS	52

ORGANIGRAMA DE UNA CORPORACIÓN.	Emilio Cabañas Sahuquillo	57
--	---------------------------------	----

1.	FIN SOCIAL	59
2.	ORGANIGRAMA DE FUNCIONAMIENTO	60
2.1.	Áreas y negociados	62
2.2.	Relaciones entre matriz y filial	65
3.	CADENA DE MANDO Y DETERMINACIÓN DE LOS RESPONSABLES EN LA TOMA DE DECISIONES	69

ANÁLISIS DE RIESGOS E INSTAURACIÓN DE CONTROLES.	Emiliano García Coso	73
---	----------------------------	----

1.	FUNCIÓN DEL ANÁLISIS DE RIESGOS DENTRO DEL MODELO DE COMPLIANCE	75
2.	METODOLOGÍA: DE LA IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO AL DISEÑO DEL CONTROL	76
3.	DELITOS Y RIESGOS MITIGABLES	78
4.	CONTROLES ESPECÍFICOS	80
5.	CONTROLES REFERENTES AL DINERO (PAGOS Y COBROS)	82
6.	OTROS CONTROLES NO PENALES	83



7.	UNA VISIÓN GENÉRICA A LAS RESPUESTAS EN ALGUNOS PAÍSES IBEROAMERICANOS.....	84
8.	CONSIDERACIONES FINALES.....	88

SISTEMA INTERNO DE INFORMACIÓN: CANAL DE DENUNCIA DE IRREGULARIDADES, GESTOR DEL MISMO Y PROTOCOLO DE FUNCIONAMIENTO.	Juan Carlos Ortiz Pradillo	91
--	----------------------------------	----

1.	INTRODUCCIÓN	93
2.	EL SISTEMA INTERNO DE INFORMACIÓN (SII)	97
3.	PRINCIPIOS GENERALES DEL SISTEMA.....	100
3.1.	Principio de confianza	100
3.2.	Principio de Imparcialidad	101
3.3.	Principio de protección.....	101
3.4.	Otros principios de la Recomendación 1/2026	102
4.	EL CANAL DE DENUNCIAS.....	105
5.	EL GESTOR DEL SISTEMA: EL RESPONSABLE DEL SISTEMA (RSII)	107
6.	PROTOCOLO DE FUNCIONAMIENTO.....	110
6.1.	Recepción de comunicaciones	112
6.2.	Evaluación preliminar	113
6.3.	Tratamiento e investigaciones internas	113
6.4.	Resolución y cierre	114
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	115

INVESTIGACIONES INTERNAS CORPORATIVAS.	Luis Ibáñez Galera	117
---	--------------------------	-----

1.	INTRODUCCIÓN	119
2.	¿QUIÉN ESTÁ FACULTADO PARA PLANTEAR LA INCOACIÓN DE UNA INVESTIGACIÓN INTERNA?.....	122
3.	¿CUÁLES SON LAS FUENTES DE INFORMACIÓN QUE JUSTIFICAN EL INICIO DE UNA INVESTIGACIÓN INTERNA?	122
4.	¿CÓMO SE ARTICULA EL PROCEDIMIENTO PARA LA REALIZACIÓN DE UNA INVESTIGACIÓN INTERNA?	123



5.	¿CUÁLES SON LAS FORMAS DE FINALIZACIÓN DE UNA INVESTIGACIÓN INTERNA?	126
¿PARA QUÉ SE INVESTIGA? RIESGOS Y TENSIONES DEL AUGE DE LAS INVESTIGACIONES INTERNAS CORPORATIVAS EN EL COMPLIANCE PENAL. Óscar Molina Acevedo.....		131
1.	LOS PROCEDIMIENTOS DE INVESTIGACIÓN INTERNA COMO REQUISITO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CUMPLIMIENTO	133
2.	LOS MODELOS DE CUMPLIMIENTO COMO UN SISTEMA DE JUSTICIA PRIVADO	134
3.	LA INVESTIGACIÓN INTERNA CORPORATIVA	136
3.1.	¿Qué es investigar?	136
3.2.	¿Qué es lo que se investiga?	137
3.3.	¿Quién investiga?	138
4.	¿PARA QUÉ SE INVESTIGA?: TENSIONES ENTRE LA ACTIVIDAD PRIVADA DE INVESTIGAR Y EL PROCESO PENAL PÚBLICO	139
5.	INVESTIGACIONES INTERNAS Y SU VACÍO NORMATIVO: ALGUNAS LÍNEAS PARA UNA INTERVENCIÓN LEGISLATIVA	143
5.1.	Competencia e independencia del investigador interno.....	144
5.2.	Profesionalización y control público de la actividad investigativa	146
5.3.	Hacia una regulación sistemática del procedimiento de investigación interna	147
5.3.1.	Estructura del procedimiento de investigación interna	147
5.3.2.	Límites probatorios: regulación de los medios de prueba y prohibición de medidas intrusivas	148
5.3.3.	Defensa letrada del denunciado desde el inicio de la investigación	149
5.4.	Eventual intervención de la autoridad administrativa en materia laboral.....	149
6.	CONCLUSIONES.....	150



7.	BIBLIOGRAFÍA.....	152
	FORMACIÓN, CONCIENCIACIÓN Y CULTURA CORPORATIVA EN LOS MODELOS DE COMPLIANCE. Eduardo Navarro Villaverde	155
1.	INTRODUCCIÓN: DEL MODELO FORMAL AL MODELO EFICAZ.....	157
2.	FORMACIÓN EN MATERIA DE COMPLIANCE: DE LA OBLIGACIÓN A LA COMPETENCIA/HABILIDAD	158
2.1.	Fundamento y enfoque basado en riesgos.....	158
2.2.	Tipologías de formación	158
2.3.	Metodología y evaluación.....	159
3.	CONCIENCIACIÓN: DEL CONOCIMIENTO AL COMPROMISO	160
3.1.	Concepto y distinción respecto de la formación ...	160
3.2.	Herramientas y canales de concienciación	160
3.2.1.	Acciones de información y sensibilización complementarias a la formación	161
3.3.	La concienciación como proceso continuo.....	163
4.	CULTURA CORPORATIVA DE COMPLIANCE.....	163
4.1.	Mensaje desde la alta dirección, actitud del mando intermedio y voz desde la base	163
4.2.	Medición de la cultura de <i>compliance</i>	164
5.	INTEGRACIÓN OPERATIVA DEL SISTEMA FORMACIÓN-CONCIENCIACIÓN-CULTURA	164
5.1.	El ciclo continuo: planificar, ejecutar, medir, mejorar.....	164
5.2.	Gobernanza del sistema: roles y responsabilidades.	165
5.3.	Formación de terceros: socios de negocio y cadena de valor.....	165
6.	PERSPECTIVA INTERNACIONAL COMPARADA: ESPAÑA Y AMÉRICA LATINA	166
6.1.	España: marco penal y regulatorio	166
6.2.	Argentina: Ley 27.401 y programas de integridad ..	167



6.3.	Chile: Ley 20.393, Ley 21.595 y el Modelo de Prevención de Delitos	167
6.4.	Otros referentes latinoamericanos	167
7.	PERSPECTIVA NORMATIVA DE REFERENCIA: ESTÁNDARES ISO Y UNE EN FORMACIÓN, COMPETENCIA Y EFICACIA DEL COMPLIANCE	168
7.1.	ISO 37301:2021 – Sistemas de gestión de <i>compliance</i>	168
7.2.	ISO 37001:2025 – Sistemas de gestión antisoborno	168
7.3.	ISO 37302:2025 – Evaluación de la eficacia del sistema de <i>compliance</i>	168
7.4.	ISO 37303:2025 – Gestión de competencias en <i>compliance</i>	168
7.5.	Normas UNE españolas: UNE 19601 y UNE 19602	169
7.6.	Integración de estándares: hacia un marco unificado	169
8.	CONCLUSIÓN: DE LA OBLIGACIÓN FORMAL A LA VENTAJA COMPETITIVA	169

	LA AUDITORÍA DE LOS MODELOS DE COMPLIANCE: MECANISMO ESTRUCTURAL DE SUPERVISIÓN, EFICACIA PROBATORIA Y VALIDACIÓN TECNOLÓGICA DEL SISTEMA. María Luisa García Torres	171
--	---	-----

1.	INTRODUCCIÓN: LA AUDITORÍA COMO GARANTÍA DE EFICACIA REAL DEL COMPLIANCE	173
2.	NATURALEZA JURÍDICA Y FUNCIÓN PROBATORIA DE LA AUDITORÍA	175
2.1.	Auditoría y deber de supervisión	175
2.2.	Naturaleza jurídica de la auditoría como mecanismo estructural de supervisión	177
2.3.	Valor probatorio en el proceso penal	179
2.4.	Riesgos de auditorías meramente formales	182
3.	METODOLOGÍA Y ALCANCE DE LA AUDITORÍA BASADA EN RIESGOS	183
3.1.	Planificación basada en riesgos	183
3.2.	Técnicas de auditoría	184



3.3.	Modalidades de auditoría en los sistemas de <i>compliance</i>	185
4.	AUDITORÍA TECNOLÓGICA Y CIBERSEGURIDAD EN LOS SISTEMAS DE <i>COMPLIANCE</i>	186
4.1.	Auditoría tecnológica, ciberseguridad y evidencia digital	186
4.2.	Riesgos de automatización y supervisión algorítmica	188
5.	CONSECUENCIAS JURÍDICAS DE LA AUDITORÍA	188
5.1.	Hallazgos y deber de reacción	188
5.2.	Responsabilidad derivada de auditorías ineficaces ..	189
6.	ESPECIALIDADES REGULATORIAS COMPARADAS	189
7.	CONCLUSIONES	193
8.	DESAÍOS PENDIENTES	194
9.	BIBLIOGRAFÍA	195
10.	NORMATIVA CITADA	197
10.1.	Española	197
10.2.	Extranjera	197
10.3.	Fiscalía General del Estado	198
10.4.	Normas técnicas	198
11.	JURISPRUDENCIA CITADA	198

COMPLIANCE PENAL TECNOLÓGICO DE RESPUESTA TEMPRANA. TESTS, CAPACITACIÓN, CONSULTORÍA Y SEGUNDA OPINIÓN EN EL COMPLIANCE PENAL TECNOLÓGICO: EFICACIA OPERATIVA Y RESPUESTA TEMPRANA ANTE RIESGOS DIGITALES EN EL ESPACIO IBEROAMERICANO. Francisco José Peláez Ortiz	199
--	-----

1.	INTRODUCCIÓN: <i>COMPLIANCE</i> PENAL Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL	201
2.	LA ESPECIFICIDAD DEL RIESGO TECNOLÓGICO: DELITO CORPORATIVO Y RASTRO DIGITAL	202
3.	ESTÁNDAR PROBATORIO Y ACREDITACIÓN DEL DEFECTO ESTRUCTURAL	203



4.	TESTS OPERATIVOS Y VALIDACIÓN DEL MODELO DE PREVENCIÓN	204
5.	CAPACITACIÓN ESPECIALIZADA Y CULTURA DE CUMPLIMIENTO	205
6.	CONSULTORÍA EXTERNA Y DIRECCIÓN JURÍDICA PREVENTIVA	205
7.	SEGUNDA OPINIÓN PENAL TEMPRANA COMO MECANISMO ESENCIAL	206
8.	NOTAS COMPARADAS EN IBEROAMÉRICA.	206
9.	CONCLUSIÓN: HACIA UN COMPLIANCE PENAL TECNOLÓGICO TRANSNACIONAL Y OPERATIVO	207

TRANSPARENCIA, COMPLIANCE EN EL SECTOR PÚBLICO Y CORRUPCIÓN. Magdalena Suárez Ojeda..... 209

1.	INTRODUCCIÓN	211
2.	TRANSPARENCIA Y CUMPLIMIENTO NORMATIVO EN EL SECTOR PÚBLICO	212
2.1.	Criterios generales de transparencia en el sector público	212
2.2.	Canal de denuncias e informantes: un elemento esencial para el ejercicio de la transparencia	215
2.3.	Las condiciones especiales de transparencia en la contratación pública y en las ayudas públicas.	215
2.4.	Principios de actuación pública	216
3.	LA CORRUPCIÓN Y SU IMPACTO EN LA JURISPRUDENCIA.	217
4.	CONCLUSIONES.....	219
5.	BIBLIOGRAFÍA.....	220

CÓDIGO DE ÉTICA Y CÓDIGO DE CONDUCTA. Mia Carnevali 223

1.	INTRODUCCIÓN	225
2.	ORIGEN DEL CÓDIGO DE ÉTICA	226
3.	CARACTERÍSTICAS DEL CÓDIGO ÉTICO Y DEL CÓDIGO DE CONDUCTA	227



4.	COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN EFICAZ DEL CÓDIGO ÉTICO.....	228
5.	NATURALEZA Y FUNDAMENTOS DEL MARCO NORMATIVO ÉTICO EN LA EMPRESA	228
6.	EL TRÁNSITO DEL CÓDIGO ÉTICO: DEL <i>SOFT LAW</i> A SU EFICACIA JURÍDICA VINCULANTE	229
6.1.	La naturaleza original	230
6.2.	El tránsito del código ético	230
7.	RÉGIMEN SANCIONADOR DEL CÓDIGO DE ÉTICA	231
8.	EL ROL DEL CONSEJO DE LA ADMINISTRACIÓN EN EL CÓDIGO DE CONDUCTA	232
9.	LA ÉTICA COMO HERRAMIENTA ANTE LA CORRUPCIÓN CONSCIENTE.....	233
10.	LA INTEGRACIÓN DE LA CULTURA ÉTICA EN LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL	234
11.	ANÁLISIS DE LOS MECANISMOS DE OPERATIVIDAD: EL MODELO DE LA AGENCIA ESPAÑOLA DE PROTECCIÓN DE DATOS (AEPD).....	235
11.1.	El proceso racional de toma de decisiones	236
11.2.	Gestión de los conflictos de interés.....	236
11.3.	Normas de conducta y estándares de relación con terceros.....	237
12.	REGULACIÓN DEL CÓDIGO ÉTICO Y DE CONDUCTA EN LOS PAÍSES LATINOAMERICANOS.....	237
12.1.	Argentina	238
12.2.	Chile.....	238
12.3.	Colombia	239
12.4.	Perú	240
12.5.	México	240
12.6.	Uruguay	241
12.7.	Brasil.....	242
13.	CONCLUSIONES.....	243
14.	ABREVIATURAS.....	244
15.	TERMINOLOGÍA	244
16.	BIBLIOGRAFÍA.....	245



LOS PLANES DE INTEGRIDAD, COMO HERRAMIENTA DE PREVENCIÓN CONTRA LA CORRUPCIÓN DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS. Jesús María González García 249

1.	EL FOMENTO DE LA INTEGRIDAD PÚBLICA, COMO RESPUESTA FRENTE A LA CORRUPCIÓN.	251
2.	LOS PLANES DE INTEGRIDAD: NOCIÓN, FINALIDAD Y NATURALEZA JURÍDICA.	256
2.1.	Qué es un plan de integridad	256
2.2.	Antecedentes conceptuales y normativos de los planes de integridad.	257
2.3.	Finalidad y naturaleza jurídica	260
2.4.	Del <i>compliance</i> corporativo a los planes de integridad de las instituciones públicas.	262
3.	CONTENIDOS DE UN PLAN DE INTEGRIDAD PÚBLICA. .	265
4.	BIBLIOGRAFÍA.	268

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: ALCANCE, CONTENIDO Y FUNCIÓN EN LA EMPRESA CONTEMPORÁNEA. Javier Puyol Montero 273

1.	EN QUÉ CONSISTE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA EN EL CONTEXTO ACTUAL	275
2.	LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA RSC: MÁS ALLÁ DEL CUMPLIMIENTO MÍNIMO	277
3.	EL ALCANCE MATERIAL DE LA RSC: LAS DIMENSIONES SOCIAL, AMBIENTAL Y DE GOBERNANZA	278
4.	LA RELACIÓN ENTRE RSC, ESG Y COMPLIANCE: UN TRIÁNGULO INSEPARABLE	280
5.	EL ALCANCE ORGANIZATIVO: LA RSC COMO RESPONSABILIDAD SOBRE TODA LA CADENA DE VALOR	281
6.	LA MEDICIÓN, LOS INDICADORES Y LA OBLIGACIÓN DE <i>REPORTING</i> : DE LAS DECLARACIONES A LA EVIDENCIA.	283
7.	LOS BENEFICIOS Y LOS RIESGOS ASOCIADOS A LA RSC: LA LEGITIMIDAD, LA COMPETITIVIDAD, Y LAS CONSECUENCIAS DE NO ACTUAR	284



8.	LA DIMENSIÓN CULTURAL Y EL PROPÓSITO CORPORATIVO: LA RSC COMO FORMA DE ENTENDER LA EMPRESA	286
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	288
9.1.	Obras españolas generales sobre RSC y sostenibilidad corporativa.	288
9.2.	Buen gobierno corporativo, deberes de administradores y gobierno sostenible (España).....	289
9.3.	Información no financiera, <i>reporting</i> ESG y rendición de cuentas (España).....	289
9.4.	Diligencia debida, derechos humanos y empresa (España)	290
9.5.	Compliance, ética, integridad y anticorrupción (enfoque español)	290
9.6.	Reputación, comunicación, ética aplicada y riesgo de <i>greenwashing</i> (España)	291
9.7.	Sostenibilidad social: trabajo, igualdad, diversidad, salud y cultura organizativa (España).....	291
9.8.	Economía sostenible, finanzas responsables y banca (España)	292
9.9.	Documentos institucionales españoles imprescindibles (códigos, estrategias, guías)	292
9.10.	Obras colectivas y manuales prácticos (España): implantación de RSC/ESG en empresa	293

	EL ÓRGANO DE SUPERVISIÓN DEL CUMPLIMIENTO EN EL SISTEMA DE RESPONSABILIDAD PENAL DE LA PERSONA JURÍDICA. SOCIEDAD PEQUEÑA Y GRAN EMPRESA. Ricardo Rodríguez Fernández	295
--	--	-----

1.	INTRODUCCIÓN	297
2.	MARCO NORMATIVO Y ESTÁNDAR DE EFICACIA	298
3.	NATURALEZA JURÍDICA Y POSICIÓN ORGÁNICA	299
4.	REQUISITOS ESTRUCTURALES DEL ÓRGANO DE SUPERVISIÓN	300
4.1.	Autonomía real	300
4.2.	Poderes de iniciativa y control	302



4.3.	Recursos adecuados	303
4.4.	Profesionalidad	304
4.5.	Continuidad	305
4.6.	Capacidad de influencia	306
5.	EL ÓRGANO DE SUPERVISIÓN EN LA SOCIEDAD PEQUEÑA	307
6.	EL ÓRGANO DE SUPERVISIÓN EN LA GRAN EMPRESA	307
6.1.	Configuración organizativa	308
6.2.	Integración con sistemas internos	308
6.3.	Investigaciones internas	308
6.4.	Trazabilidad	308
6.5.	Riesgo de burocratización.	309
6.6.	Cultura corporativa	309
7.	DIFERENCIA DE GRADO, NO DE ESENCIA	309
7.1.	Estructura frente a evidencia	309
7.2.	Concentración frente a coordinación	309
7.3.	Simplicidad frente a burocratización.	310
7.4.	Coherencia frente a consistencia.	310
8.	PATOLOGÍAS DEL ÓRGANO DE SUPERVISIÓN.	310
8.1.	<i>Compliance</i> de fachada.	310
8.2.	Falta de independencia.	310
8.3.	Insuficiencia de recursos.	310
8.4.	Formalización sin implementación	311
8.5.	Externalización acrítica.	311
8.6.	Burocratización.	311
8.7.	Déficit de cultura corporativa	311
8.8.	Inactividad del órgano	311
9.	DERECHO COMPARADO Y TENDENCIAS REGULATORIAS EN IBEROAMÉRICA Y EUROPA.	311
9.1.	Estados Unidos: <i>Federal Sentencing Guidelines</i> y <i>Department of Justice</i>	312
9.2.	Reino Unido: <i>UK Bribery Act</i> y « <i>adequate procedures</i> »	312



9.3.	Francia: <i>Loi Sapin II</i>	313
9.4.	Italia: Decreto Legislativo 231/2001	313
9.5.	Alemania: cultura corporativa y deber de organiza- ción	314
9.6.	Argentina	314
9.7.	Chile	314
9.8.	Perú	314
9.9.	Colombia	315
9.10.	Brasil	315
9.11.	Portugal	315
9.12.	Síntesis comparada	315
10.	CONCLUSIÓN	316
11.	JURISPRUDENCIA	316
12.	BIBLIOGRAFÍA	317

LA GESTIÓN DE CRISIS EN EL ÁMBITO DEL COMPLIANCE PE- NAL. Pablo Román Villar 321

1.	INTRODUCCIÓN. LA CRISIS COMO PRUEBA DE MADU- REZ DEL SISTEMA DE COMPLIANCE PENAL	323
2.	CONCEPTO DE CRISIS EN EL ÁMBITO DEL COMPLIANCE PENAL	324
3.	TIPOLOGÍAS DE CRISIS EN EL CONTEXTO DEL COM- PLIANCE PENAL	326
4.	PRINCIPIOS RECTORES DE LA GESTIÓN DE CRISIS EN COMPLIANCE PENAL	327
5.	LA DETECCIÓN Y ACTIVACIÓN DEL PROTOCOLO DE CRISIS	328
6.	EL PAPEL DEL ÓRGANO DE COMPLIANCE EN LA GES- TIÓN DE LA CRISIS	330
7.	LA INVESTIGACIÓN INTERNA COMO EJE DE LA RESPUES- TA A LA CRISIS	331
8.	LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS DURANTE LA CRISIS	332
9.	LA DIMENSIÓN COMUNICACIONAL Y REPUTACIONAL DE LA CRISIS	333



10. EL CIERRE DE LA CRISIS Y EL REFUERZO DEL SISTEMA DE <i>COMPLIANCE</i> PENAL	334
11. CONCLUSIONES.....	335

B

POLÍTICAS TEMÁTICAS/ESPECÍFICAS PARA COMBATIR RIESGOS

DEL CUMPLIMIENTO NORMATIVO A LA CULTURA DE INTEGRIDAD: REFLEXIONES SOBRE <i>COMPLIANCE</i> ANTICORRUPCIÓN A PROPÓSITO DE LA NUEVA DIRECTIVA EUROPEA. Raquel Roso Cañadillas	339
--	-----

1. ALGUNAS PINCELADAS SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DE LA CORRUPCIÓN CONTEMPORÁNEA.....	341
2. MARCO NORMATIVO EUROPEO Y ESPAÑOL.....	345
3. ANATOMÍA DE UN PROGRAMA DE <i>COMPLIANCE</i> ANTISOBORNO EFICAZ PARA EL SECTOR PÚBLICO Y PARA EL SECTOR PRIVADO	348
4. LA CORRUPCIÓN Y EL SOBORNO EN LAS PYME: RIESGOS ESPECÍFICOS Y CUMPLIMIENTO PROPORCIONADO	354
5. LIMITACIONES DE LA IMPLEMENTACIÓN REAL DEL <i>COMPLIANCE</i> ANTICORRUPCIÓN Y ANTISOBORNO....	355
6. CONCLUSIONES.....	357

LOS PROGRAMAS DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO EN MATERIA DE CIBERSEGURIDAD EN LA AMÉRICA LATINA: EL CASO DE LA LEY CHILENA DE CIBERSEGURIDAD. Antonio Evaristo Gudín Rodríguez-Magariños	361
---	-----

1. INTRODUCCIÓN	363
2. LOS PROGRAMAS DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO ...	363
3. EL MARCO ACTUAL DE LOS MODELOS DE CIBERSEGURIDAD EN AMÉRICA LATINA.....	364
4. EL ORDEN PÚBLICO DE LOS MERCADOS DIGITALES Y LOS SISTEMAS DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO.....	368



5.	LA LEY MARCO DE CIBERSEGURIDAD 21.663 DE ABRIL DE 2024.....	369
6.	LOS MODELOS DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO EN MATERIA DE CIBERSEGURIDAD.....	370
6.1.	Capacidad operativa real	371
6.2.	Valoración de riesgos	371
6.3.	Implementación en la organización	372
6.4.	Interactuación con terceros.....	372
6.5.	Determinación de las responsabilidades	372
7.	CONCLUSIONES.....	373
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	374

POLÍTICAS DE COMPLIANCE PARA COMBATIR EL FRAUDE EN LAS CORPORACIONES. Eloy Velasco Núñez 377

1.	EL CUMPLIMIENTO NORMATIVO: POLÍTICAS Y HERRAMIENTAS DE PREVENCIÓN, DETECCIÓN Y GESTIÓN DEL FRAUDE.....	379
2.	EL FRAUDE. CONCEPTO Y APLICACIONES PRÁCTICAS ..	380
3.	FRAUDE INTERNO Y EXTERNO	380
4.	CAUSAS QUE MOTIVAN EL FRAUDE.....	381
4.1.	Motivaciones personales.....	381
4.2.	Dinámicas organizacionales	382
5.	EVALUACIÓN DE RIESGOS, IMPLANTACIÓN DE CONTROLES ANTIFRAUDE Y ADOPCIÓN DE CONSECUENCIAS.....	382
5.1.	Controles genéricos.....	383
5.2.	Controles específicos	384
5.3.	Consecuencias	387

¿EFICACIA EN LOS DELITOS ECONÓMICOS? NECESIDAD DE UNA REGULACIÓN PÚBLICA Y PRIVADA. Rafael Fernández Paiz 389

1.	GLOBALIZACIÓN Y REGULACIÓN PRIVADA	391
2.	DATOS	399



3.	RESPONSABILIDAD PENAL DE LAS EMPRESAS EN AMÉRICA: GLOBALIZACIÓN, COMPLIANCE Y DELITOS ECONÓMICOS.....	401
3.1.	Argentina	402
3.2.	Brasil.....	402
3.3.	Colombia	403
4.	CONSIDERACIÓN FINAL	403

CÓMO CONJURAR LOS RIESGOS SOBRE DELITOS MEDIOAMBIENTALES EN LA EMPRESA. Antonio Vercher Noguera..... 405

1.	INTRODUCCIÓN	407
2.	INSTRUMENTOS PARA ALEJAR RIESGOS DE DELITOS AMBIENTALES.....	410
2.1.	El <i>Compliance</i>	410
2.2.	La Gobernanza ambiental.....	411
2.3.	La Responsabilidad Social Corporativa	415
3.	CONSIDERACIONES FINALES.....	417

COMPLIANCE DIGITAL Y PROPIEDAD INTELECTUAL. RIESGOS CORPORATIVOS, INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y PROTECCIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES. Veronica Juliana Caicedo Buitrago

1.	INTRODUCCIÓN	421
2.	RIESGOS CORPORATIVOS ASOCIADOS A LA PROPIEDAD INTELECTUAL EN ENTORNOS DIGITALES	423
2.1.	Uso ilícito de software y riesgos derivados de las licencias tecnológicas.....	424
2.2.	Protección del know-how y de los secretos empresariales	426
2.3.	Uso corporativo de contenidos digitales y vulneración de derechos de autor.....	427
2.4.	Riesgos asociados a la inteligencia artificial generativa	429
3.	MEDIDAS DE COMPLIANCE Y MECANISMOS DE PREVENCIÓN	430



4.	PERSPECTIVA COMPARADA Y TENDENCIAS REGULATO- RIAS.....	432
5.	CONCLUSIONES.....	433
6.	BIBLIOGRAFÍA.....	434
6.1.	Doctrina.....	434
6.2.	Documentos institucionales y organismos interna- cionales.....	435
6.3.	Normativa.....	436

**DEL CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES FISCALES Y TRI-
BUTARIAS BASADO EN BUENAS PRÁCTICAS INTERNACIONA-
LES.** Marco Antonio Ibarguen Morales y Carlos Alberto Pérez Macías 437

1.	CONTEXTO ACTUAL DEL <i>COMPLIANCE</i> TRIBUTARIO ...	439
1.1.	Carga del Cumplimiento Estandarizado.....	440
1.2.	Vinculación con el Riesgo (Riesgo Estratégico y Operacional).....	441
2.	ALCANCE Y NATURALEZA DEL <i>COMPLIANCE</i> TRIBUTA- RIO.....	443
2.1.	Su vinculación con el gobierno corporativo.....	444
2.2.	Su vinculación con estándares internacionales y buenas prácticas.....	445
3.	IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE <i>COMPLIANCE</i> TRIBUTARIO BASADO EN BUENAS PRÁCTICAS INTERNA- CIONALES.....	447
4.	EL <i>COMPLIANCE</i> TRIBUTARIO EN ESPAÑA.....	450
5.	EL <i>COMPLIANCE</i> TRIBUTARIO EN MÉXICO.....	452
5.1.	Comparativo UNE 19602 vs PRODECON.....	453
6.	CONCLUSIONES Y TENDENCIAS.....	455
6.1.	El <i>compliance</i> tributario como estándar global de integridad.....	456
6.2.	Necesidad imperativa de modelos estructurados en México.....	456
6.3.	Integración con la Gestión de Riesgos y la Continui- dad del Negocio.....	456



LA COMISIÓN DE LOS DELITOS DE ODIO POR LA PERSONA JURÍDICA: REALIZACIÓN, PREVENCIÓN Y CONTROL. Jerónimo García San Martín	457
OTROS DELITOS EN LOS QUE SE PUEDE ATRIBUIR RESPONSABILIDAD PENAL A LAS PERSONAS JURÍDICAS. Leandro Martínez Puertas	469
1. INTRODUCCIÓN	471
2. DELITO DE TRÁFICO ILEGAL DE ÓRGANOS	472
3. DELITO DE TRATA DE SERES HUMANOS.....	473
4. DELITO DE TRÁFICO DE DROGAS.....	475
5. RESPONSABILIDAD PENAL DE LAS PERSONAS JURÍDICAS POR ESTOS DELITOS EN PAÍSES DE CENTROAMÉRICA Y SUDAMÉRICA	478

C

COMPLIANCE SOCIAL/LABORAL Y ADMINISTRATIVO

PREVENCIÓN DEL ACOSO LABORAL, SEXUAL Y POR RAZÓN DE SEXO «TOLERANCIA 0 AL ACOSO» ARGENTINA, CHILE, PERÚ, BRASIL, COLOMBIA, MÉXICO, PORTUGAL Y ESPAÑA. Marta Marrero Fernández-Cid	483
1. INTRODUCCIÓN	485
2. EXPOSICIÓN DE MOTIVOS Y MARCO NORMATIVO	485
3. IDENTIFICACIÓN DE CONDUCTAS DE ACOSO LABORAL, SEXUAL Y POR RAZÓN DE SEXO.....	487
4. COMPROMISO DE «TOLERANCIA CERO»	490
5. APROBACIÓN DE LA POLÍTICA, REGISTRO Y DEPÓSITO .	490
6. FIJACIÓN DE OBJETIVOS Y PRINCIPIOS RECTORES.	491
6.1. Objetivos	491
6.2. Principios rectores.....	492



7.	ÁMBITO DE APLICACIÓN.....	493
7.1.	Alcance subjetivo.....	493
7.2.	Alcance objetivo.....	493
8.	VIGENCIA, SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y REVISIÓN DE LA POLÍTICA.....	494
9.	LA PUBLICIDAD DE LA POLÍTICA.....	495
10.	MEDIDAS PREVENTIVAS: SENSIBILIZACIÓN, FORMACIÓN Y DETECCIÓN DE CONDUCTAS.....	495
11.	MEDIDAS DE DETECCIÓN: DENUNCIA E INVESTIGACIÓN.....	495
12.	MEDIDAS REACTIVAS: SANCIONES Y APOYO A LA VÍCTIMA.....	496
12.1.	Resolución.....	496
12.2.	Apoyo a la víctima.....	496

POLÍTICAS DE IGUALDAD EN LA EMPRESA EN ESPAÑA Y MÉXICO. Paloma Bárcena-López 497

1.	INTRODUCCIÓN.....	499
2.	CONCEPTOS BÁSICOS RELACIONADOS CON LA IGUALDAD.....	500
2.1.	Igualdad.....	501
2.2.	Igualdad de género.....	501
2.3.	Discriminación.....	502
3.	POLÍTICAS DE IGUALDAD EN LA EMPRESA EN ESPAÑA..	505
3.1.	Los planes de igualdad.....	505
3.2.	Protocolos de prevención del acoso sexual y del acoso por razón de sexo.....	509
3.3.	El distintivo «igualdad en la empresa» (DIE).....	509
4.	POLÍTICAS DE IGUALDAD EN LA EMPRESA EN MÉXICO..	510
5.	CONCLUSIONES.....	512
6.	REFERENCIAS.....	512



POLÍTICAS DE IGUALDAD Y DIVERSIDAD EN EL MODELO EMPRESARIAL ESPAÑOL. Cecilia Pollos Calvo 515

1.	LAS DIVERSAS CONDUCTAS DISCRIMINATORIAS	517
1.1.	Ámbito administrativo.	517
1.2.	Ámbito penal	520
2.	QUÉ ES UN PLAN DE IGUALDAD Y CÓMO ELABORARLO	521
2.1.	Regulación	521
2.2.	Elaboración del plan	522
3.	MEDIDAS PARA LA IGUALDAD Y NO DISCRIMINACIÓN DE OTROS COLECTIVOS	525
3.1.	Protocolo frente al acoso y violencia contra las personas LGTBI	525
3.2.	Políticas de diversidad	526
3.3.	Autoridad Independiente para la Igualdad de Trato y la No Discriminación.	527
4.	FORMACIÓN EN PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA HACIA LA MUJER	527
5.	BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS	528

GESTIÓN DE ACCIONES DE CORTESÍA Y HOSPITALIDAD. REGALOS, INVITACIONES Y PRÉSTAMO DE BIENES DE LA EMPRESA: CONTROLES Y MEDIDAS DE COMPLIANCE. Carlos Menor Gómez y Rebeca Iturmendi Benedí 531

1.	INTRODUCCIÓN	533
2.	MARCO NORMATIVO: ORIGEN DEL COMPLIANCE	535
3.	MARCO NORMATIVO: ARTÍCULO 31 BIS DEL CÓDIGO PENAL Y REFORMA DE 2015	536
4.	LA CIRCULAR 1/2016 DE LA FISCALÍA GENERAL DEL ESTADO	537
5.	LA JURISPRUDENCIA DEL TRIBUNAL SUPREMO.	537
6.	LA FUNCIÓN DE COMPLIANCE	538
7.	PERSPECTIVA COMPARADA: AMÉRICA LATINA	539
8.	CONCLUSIÓN.	540

COMPLIANCE EN EL SECTOR PÚBLICO Y PROTECCIÓN DE DATOS. Magdalena Suárez Ojeda y Ángel Castro Rivera	543
1. INTRODUCCIÓN	545
2. SISTEMA DE PROTECCIÓN DE DATOS.	546
2.1. Evolución histórica	546
2.2. Consolidación de la legislación en materia de protección de datos	547
3. COMPLIANCE PÚBLICO Y PROTECCIÓN DE DATOS: UNA RELACIÓN NECESARIA	549
3.1. Delimitación conceptual.	549
3.2. La Delegación de Protección de Datos como figura de control institucional	549
3.3. Registro de actividades, análisis de riesgos y evaluación de impacto	550
3.4. Esquema Nacional de Seguridad y protección de datos.	551
3.5. Contratación pública y encargados del tratamiento.	551
3.6. Canales internos de información, integridad y datos personales.	552
3.7. Brechas de seguridad y responsabilidad administrativa	553
3.8. Inteligencia artificial, algoritmos y Administración pública	554
4. CRITERIOS JURÍDICOS Y RESOLUCIONES RELEVANTES DE LA AGENCIA ESPAÑOLA DE PROTECCIÓN DE DATOS	555
5. JURISPRUDENCIA RELATIVA A LA PROTECCIÓN DE DATOS EN EL ÁMBITO PÚBLICO	558
6. CONCLUSIONES.	559
7. BIBLIOGRAFÍA.	560
CONFLICTOS DE INTERÉS: PREVENCIÓN Y GESTIÓN DENTRO DE LOS PROGRAMAS DE COMPLIANCE. Pilar Chavarría Arias . .	561
1. INTRODUCCIÓN: POR QUÉ LOS CONFLICTOS DE INTERÉS IMPORTAN EN UN PROGRAMA DE COMPLIANCE. . .	563



2.	CONCEPTO Y TIPOLOGÍAS: CONFLICTO REAL, POTENCIAL Y APARENTE	564
3.	PRINCIPIOS RECTORES DE UNA POLÍTICA DE CONFLICTOS DE INTERÉS	566
4.	ÁMBITO SUBJETIVO Y SITUACIONES TÍPICAS DE RIESGO	567
5.	CONTENIDO MÍNIMO DE LA POLÍTICA DE CONFLICTOS DE INTERÉS	568
6.	PROCEDIMIENTO DE DECLARACIÓN, EVALUACIÓN Y DECISIÓN	570
7.	PREVENCIÓN: CONTROLES ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DE LA DECISIÓN	572
8.	RELACIÓN CON OTROS RIESGOS DE <i>COMPLIANCE</i>	573
9.	CULTURA, LIDERAZGO Y EFICACIA PRÁCTICA.....	574
10.	APUNTES REGULATORIOS COMPARADOS: ESPAÑA, PORTUGAL Y LATINOAMÉRICA.....	575
10.1.	España	576
10.2.	Portugal	576
10.3.	Argentina	576
10.4.	Chile.....	576
10.5.	Perú	577
10.6.	Brasil.....	577
10.7.	Colombia	577
10.8.	México	577
11.	CONCLUSIÓN.....	578
12.	BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES ORIENTATIVAS	578

COMPLIANCE LABORAL EN MATERIA DE CONTRATACIÓN Y DESPIDOS. Estela Martín Estebarez

581

1.	INTRODUCCIÓN	583
2.	<i>COMPLIANCE</i> LABORAL EN MATERIA DE CONTRATACIONES Y PROMOCIONES.....	583
2.1.	Impacto de la IA en materia de <i>compliance</i> (contrataciones & ascensos).....	584



2.2.	Pendientes de la trasposición de la Directiva europea de transparencia retributiva	585
2.3.	Condiciones laborales transparentes	587
3.	COMPLIANCE EN MATERIA DE DESPIDOS.	588
3.1.	Trámite de audiencia previa obligatorio en despidos disciplinarios.	588
3.2.	Cómo deben actuar las empresas	590
3.3.	Indemnizaciones adicionales disuasorias o reparatoras en despidos improcedentes	591
3.4.	Otras sentencias del Supremo que obligan a las empresas a afinar el <i>compliance</i> en materia de despidos	593
3.5.	STS de 20 de diciembre de 2024: despido nulo. Reclamación de horas extras.	594
3.6.	A futuro: nulidad objetiva del despido para denunciante (derivada de la Ley de informantes).	595
3.7.	Extinción del contrato tras la declaración de incapacidad permanente	596

MODELOS DE COMPLIANCE EN EL MARCO DE LOS FONDOS EUROPEOS. Diego Molero Alonso. 599

1.	INTRODUCCIÓN	601
2.	NORMATIVA EUROPEA Y PRINCIPIOS ESTRUCTURALES	602
2.1.	Reglamento (UE) 2021/241 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 12 de febrero de 2021, por el que se establece el Mecanismo de Recuperación y Resiliencia (MRR)	602
2.2.	Reglamentos de fondos estructurales (periodo 2021-2027).	603
2.2.1.	Principios horizontales de cumplimiento	603
3.	NORMATIVA ESPAÑOLA	606
4.	PLAN DE MEDIDAS ANTIFRAUDE	608
4.1.	Estructura y contenido mínimo del plan	609
5.	CONCLUSIONES.	611



LA RESPONSABILIDAD DISCIPLINARIA EN LOS MODELOS DE COMPLIANCE SOCIOLABORAL.	Raúl Rojas Rosco	613
1. INTRODUCCIÓN: EL SISTEMA DE CONTROLES EN EL COMPLIANCE SOCIOLABORAL		615
2. MARCO NORMATIVO DE REFERENCIA		616
2.1. Normativa nacional		616
2.2. Normativa internacional y estándares aplicables...		616
3. CONTROLES PREVENTIVOS: LA PRIMERA LÍNEA DE DEFENSA		617
3.1. Naturaleza y finalidad de los controles preventivos.		617
3.2. El Código de Conducta como control normativo fundamental		618
3.3. La Política de <i>Compliance</i> Sociolaboral		619
3.4. La formación como control preventivo clave		620
4. CONTROLES DETECTIVOS: LA IDENTIFICACIÓN TEMPRANA DE INCUMPLIMIENTOS		621
4.1. Caracterización de los controles detectivos.		621
4.2. El sistema interno de información como control detectivo esencial		622
4.3. Indicadores clave de riesgo y controles de monitorización.		623
5. CONTROLES REACTIVOS: LA CORRECCIÓN Y EL RÉGIMEN DISCIPLINARIO		624
5.1. Naturaleza y función de los controles reactivos		624
5.2. Medidas disciplinarias sancionadoras		625
5.3. Medidas positivas de refuerzo y formación reactiva		626
6. INTEGRACIÓN DE LOS CONTROLES EN EL SISTEMA DE GESTIÓN		627
6.1. <i>Controls by design</i> . El establecimiento de los controles desde el diseño		627
6.2. Mapa integral de controles P/D/R		627
6.3. Mejora continua y gestión de no conformidades...		627
7. CONCLUSIONES		628
8. BIBLIOGRAFÍA		628



¿PARA QUÉ SE INVESTIGA? RIESGOS Y TENSIONES DEL AUGUE DE LAS INVESTIGACIONES INTERNAS CORPORATIVAS EN EL COMPLIANCE PENAL

Óscar Molina Acevedo

Abogado. Universidad de Chile, Máster en Compliance Officer UCM

1. LOS PROCEDIMIENTOS DE INVESTIGACIÓN INTERNA COMO REQUISITO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CUMPLIMIENTO
2. LOS MODELOS DE CUMPLIMIENTO COMO UN SISTEMA DE JUSTICIA PRIVADO
3. LA INVESTIGACIÓN INTERNA CORPORATIVA
4. ¿PARA QUÉ SE INVESTIGA?: TENSIONES ENTRE LA ACTIVIDAD PRIVADA DE INVESTIGAR Y EL PROCESO PENAL PÚBLICO
5. INVESTIGACIONES INTERNAS Y SU VACÍO NORMATIVO: ALGUNAS LÍNEAS PARA UNA INTERVENCIÓN LEGISLATIVA
6. CONCLUSIONES
7. BIBLIOGRAFÍA



El presente artículo analiza críticamente el riesgo derivado del rol que han adquirido las investigaciones internas corporativas en el marco del *compliance penal* y sus efectos en la responsabilidad penal de las personas jurídicas. Sostiene que estas investigaciones cumplen hoy funciones decisivas en la acreditación de diligencia preventiva de ilícitos y en la obtención de beneficios penales para las organizaciones⁽¹⁾, pero operando en un espacio normativo insuficientemente regulado si se toma en consideración los relevantes efectos disciplinarios, penales y reputacionales que estas pueden llegar a tener.

La investigación interna desarrollada en un contexto de incentivos defensivos, orientados a la autoprotección penal de la empresa, introduce una tensión estructural entre su finalidad declarada de esclarecimiento de los hechos y aquella no tan declarada referida a su utilización estratégica en un eventual proceso penal. Frente a ello, se plantea la necesidad de reconocer esta tensión y avanzar hacia un marco regulatorio que establezca estándares mínimos sobre el procedimiento de investigación, la competencia e independencia del investigador, medios probatorios y protección de derechos fundamentales, a fin de que las investigaciones internas puedan operar como un instrumento legítimo y complementario en el contexto de la prevención y persecución penal.

1. LOS PROCEDIMIENTOS DE INVESTIGACIÓN INTERNA COMO REQUISITO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CUMPLIMIENTO

El Código Penal Español, en consonancia con las exigencias del Derecho de la Unión Europea, regula en su artículo 31 bis⁽²⁾ la responsabilidad penal

(1) Para los efectos del presente artículo, los términos «organización», «empresa» e «institución» se emplearán de forma indistinta para referirse a toda persona jurídica susceptible de responsabilidad penal, con independencia de su naturaleza jurídica, forma societaria o régimen de constitución.

(2) España. Ley orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código penal. Boletín Oficial del Estado, 24 de noviembre de 1995, núm. 281, p. 17-18.



de las personas jurídicas, así como los presupuestos para su exención. En particular, el numeral quinto establece los requisitos mínimos de los modelos de organización y gestión (o modelos de *compliance*) para que estos puedan desplegar eficacia eximente o atenuante de la responsabilidad, incluyendo entre ellos la identificación de los riesgos delictivos de la organización, protocolos de decisión y control, recursos financieros adecuados para la prevención, deberes de información al órgano de supervisión, régimen disciplinario y la revisión y actualización periódica del modelo.

Estos programas no se conciben como estructuras meramente formales, sino como sistemas efectivos de prevención y reacción frente a riesgos penales, que imponen a las organizaciones el deber de establecer mecanismos de información hacia un órgano de supervisión. Este deber, reforzado por la Ley 2/2023 sobre protección al informante⁽³⁾, sitúa a directivos y colaboradores como piezas clave del sistema preventivo y exige la existencia de canales internos de comunicación, diseñados para generar confianza y garantizar la ausencia de represalias. No obstante, la mera recepción de una comunicación no agota las exigencias del cumplimiento, sino que activa la obligación de analizar e investigar adecuadamente los hechos, vinculando la información recibida con una eventual respuesta disciplinaria.

En consecuencia, la eficacia del sistema de cumplimiento exige, entre otros elementos, la integración coherente de tres instrumentos esenciales: un canal interno de información procedimientos de investigación interna y un régimen disciplinario efectivo.

2. LOS MODELOS DE CUMPLIMIENTO COMO UN SISTEMA DE JUSTICIA PRIVADO

Desde una perspectiva funcional, puede sostenerse que las investigaciones internas desarrolladas en el marco de un modelo de cumplimiento incorporan, en una escala reducida, un auténtico sistema de justicia privada dentro de la organización⁽⁴⁾. Esta afirmación no es meramente retórica, sino que se sustenta en la estructura procedimental del sistema disciplinario en materia de compliance, que reproduce, en lo esencial, una lógica de enjuiciamiento:

(3) España. Ley 2/2023, de 20 de febrero, reguladora de la protección de las personas que informen sobre infracciones normativas y de lucha contra la corrupción. Boletín Oficial del Estado, 21 de febrero de 2023, núm. 44.

(4) «La autorregulación se justifica, esencialmente, en la incapacidad del Estado para controlar ciertos riesgos creados por la sociedad post-industrial moderna. En ese contexto, y debido a la complejidad de la sociedad actual, las técnicas clásicas de intervención estatal se reputan insuficientes, por lo que se opta por recurrir a herramientas de autorregulación



recepción de la denuncia, apertura de la investigación, obtención y valoración de la prueba y adopción de una decisión que puede traducirse en sanciones disciplinarias, medidas correctivas o la comunicación de los hechos a las autoridades competentes⁽⁵⁾.

Aunque la investigación interna no constituye un procedimiento jurisdiccional ni supone el ejercicio del *ius puniendi* estatal, cumple una función materialmente equiparable a la de un juicio, en la medida en que el empleador investiga los hechos, valora la prueba y decide sobre la responsabilidad del trabajador. En este contexto, el empleador asume un rol cuasi-jurisdiccional relevante, ya que no actúa como un tercero neutral, sino como titular de la potestad disciplinaria y, en ciertos supuestos, como sujeto potencialmente expuesto a responsabilidad penal por deficiencias organizativas. Si bien las decisiones adoptadas no tienen naturaleza penal, pueden producir consecuencias de considerable impacto, como el despido, la imposición de medidas restrictivas o la comunicación al Ministerio Fiscal, que trascienden el ámbito laboral y afectan gravemente la esfera profesional y reputacional del investigado.

La intensidad de tales consecuencias justifica que estos procedimientos no puedan concebirse como meros trámites internos, sino como verdaderos procesos de juzgamiento privado que exigen un estándar reforzado de garantías. La exigencia de protección de derechos no deriva de una equiparación formal con el proceso penal, sino de la necesidad de evitar decisiones arbitrarias o desproporcionadas en el ejercicio del poder disciplinario del empleador⁽⁶⁾. En este sentido, el respeto a principios como la presunción de inocencia, el derecho de defensa, la contradicción, la imparcialidad del

social propias del llamado derecho reflexivo. Las ventajas de estas herramientas de autorregulación no son pocas. En muchos casos las regulaciones internas resultan más eficaces en términos preventivos que la regulación estatal, al atender a la idiosincrasia propia de cada organización y al contar con medios y conocimientos técnicos más específicos». NEIRA PENA, A. M. (2023), editorial para el dossier «Proceso penal de personas jurídicas e investigaciones internas empresariales: Investigaciones internas empresariales, derechos fundamentales y prueba prohibida», *Revista Brasileira de Direito Processual Penal*, 9 (2), 503-544, esp. p. 505. <https://doi.org/10.22197/rbdpp.v9i2.877>.

- (5) El artículo 9, número 2. letra j) de la Ley 3/2023 establece que el procedimiento de gestión de informaciones de la organización debe contemplar la remisión de la información al Ministerio Fiscal con carácter inmediato cuando los hechos pudieran ser indiciariamente constitutivos de delito. En el caso de que los hechos afecten a los intereses financieros de la Unión Europea, se remitirá a la Fiscalía Europea.
- (6) El marco legal que ampara la realización de investigaciones internas se encuentra en los artículos 18 y 20.3 del Estatuto de los Trabajadores, que reconocen las facultades de control empresarial, así como en la potestad disciplinaria prevista en su artículo 54, todo ello en el contexto del ejercicio de la libertad de empresa.



investigador y la licitud en la obtención de la prueba resulta indispensable para la legitimidad del sistema de cumplimiento y para la validez de sus resultados, tanto en el plano interno como frente a un eventual control judicial.

Finalmente, resulta imprescindible atender a una cuestión previa y decisiva: qué se investiga y, especialmente, con qué finalidad, pues este elemento condiciona el diseño del procedimiento, su alcance y la valoración de los hechos. En el ámbito del *compliance* penal, la investigación interna se desarrolla en un contexto de claros incentivos defensivos orientados a demostrar diligencia organizativa y a reducir la responsabilidad penal de la persona jurídica, lo que puede convertirla en un espacio de construcción de su propia teoría del caso. Reconocer esta finalidad subyacente es clave para controlar los riesgos que de ello se derivan y para que la investigación interna cumpla adecuadamente su función dentro del sistema de cumplimiento, desarrollándose con objetividad y respeto de las garantías, y no como un instrumento exclusivo del interés corporativo defensivo.

3. LA INVESTIGACIÓN INTERNA CORPORATIVA

3.1. ¿Qué es investigar?

El término investigar proviene del latín *vestigium*, que puede definirse como la huella o rastro que deja el pie al transitar un camino⁽⁷⁾. Esta raíz etimológica resulta especialmente expresiva en el ámbito jurídico y del cumplimiento normativo, pues remite a la idea de volver sobre los pasos ya dados con el fin de reconstruir un itinerario fáctico: identificar qué ocurrió, cómo sucedieron los hechos, quiénes intervinieron, con qué medios, bajo qué circunstancias y con qué grado de intencionalidad. Investigar implica, por tanto, un ejercicio racional y ordenado de reconstrucción de la realidad pasada. Supone dilucidar una secuencia de acontecimientos, comprender las relaciones de causalidad entre ellos y dotar de sentido jurídico a unos hechos que, inicialmente, aparecen fragmentarios o incompletos.

La Real Academia Española define *investigar*⁽⁸⁾, en una primera acepción, como «realizar actividades intelectuales y experimentales de modo sistemático con el propósito de aumentar los conocimientos sobre una determinada materia», y, en una acepción más directamente vinculada con el objeto del

(7) VOX, 1982, p. 558 en EL AGORA SUB. Vol 24. Núm. 2 pp. 671-691, julio-diciembre 2024, Medellín-Colombia, p. 672.

(8) REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (s. f.). *Investigar*. En Diccionario de la lengua española. <https://dle.rae.es/investigar?m=form>



presente artículo, como «indagar para descubrir algo». Ambas acepciones son aplicables a las investigaciones internas corporativas. No obstante, en el ámbito del *compliance* penal la investigación no constituye una actividad neutra ni meramente descriptiva, sino un proceso técnico-jurídico orientado a la toma de decisiones.

En este contexto, investigar supone necesariamente seleccionar hechos relevantes, valorar conductas y construir un relato con consecuencias jurídicas, disciplinarias y reputacionales. Por ello, cuando la investigación interna recae sobre hechos potencialmente delictivos y se integra en un sistema de prevención penal, adquiere una dimensión normativamente relevante que impide concebirla como un simple trámite interno y exige su sometimiento a límites y garantías compatibles con los principios del Estado de Derecho.

3.2. ¿Qué es lo que se investiga?

En términos generales, el objeto de la investigación interna lo constituyen los hechos comunicados a través del sistema interno de información de la empresa, ya sea mediante una denuncia formal o a partir de indicios razonables que se desprendan de dicha comunicación o de antecedentes plausibles detectados directamente por los órganos de cumplimiento y que cumplan el mérito para iniciar una investigación de oficio.

Desde una perspectiva normativa, la investigación interna debe concebirse como un procedimiento orientado al esclarecimiento efectivo de los hechos, destinado a indagarlos y valorarlos con objetividad e imparcialidad. En el ámbito del cumplimiento normativo, sin embargo, esta exigencia incorpora factores de riesgo específicos, ya que la investigación no se limita a determinar la existencia, alcance y consecuencias de los hechos denunciados ni a su eventual calificación jurídica o normativa, sino que también implica evaluar, de manera directa o indirecta, el grado de funcionamiento y eficacia de los mecanismos de prevención implementados por la propia entidad y su incidencia en el caso investigado. Esta doble dimensión introduce una tensión estructural en el procedimiento, al confluir en una misma valoración tanto el análisis del comportamiento individual como el juicio sobre la diligencia organizativa de la empresa. Por ello, la adecuada delimitación del objeto de la investigación, que comprende la verificación de los hechos, su calificación y la evaluación del modelo de cumplimiento, en particular la idoneidad y funcionamiento de los controles y mecanismos de prevención y detección, resulta esencial para evitar investigaciones prospectivas



o indiscriminadas que puedan vulnerar derechos fundamentales de los investigados y desnaturalizar la finalidad preventiva y correctiva del sistema de cumplimiento.

3.3. ¿Quién investiga?

La figura del investigador adquiere una relevancia capital en términos de legalidad, legitimidad y validez de la investigación. Quien dirige y ejecuta la investigación es responsable de que el procedimiento se desarrolle conforme a la ley, con respeto a las garantías de los intervinientes y de acuerdo con una serie de principios básicos que permitan calificar el sistema de justicia interno de la empresa como eficaz y libre de vicios.

La legislación española no establece de forma expresa quién debe asumir la función investigadora en una organización. No obstante, de la normativa penal, laboral y de protección del informante se desprende la exigencia de que la investigación sea realizada por personas con la competencia técnica adecuada y con suficiente independencia funcional. Desde esta perspectiva, pueden distinguirse, de forma general, dos grandes categorías de investigadores en función de su vinculación con la empresa: un investigador interno, ya sea el *compliance officer*, el órgano de cumplimiento o las personas designadas por este, siempre que cuenten con los conocimientos jurídicos, técnicos y organizativos necesarios; o un investigador externo, tales como despachos de abogados, consultores especializados, investigadores privados, especialmente cuando la gravedad de los hechos, la complejidad técnica del asunto o la posible afectación de altos directivos, así lo aconsejen.

Con independencia de que la investigación sea realizada por personal interno o por terceros externos, el investigador debe actuar con diligencia profesional, objetividad e imparcialidad, respetando los plazos establecidos y evitando cualquier conducta que comprometa la neutralidad del procedimiento. Su actuación debe orientarse exclusivamente al esclarecimiento de los hechos, incorporando una perspectiva de género cuando corresponda y garantizando en todo momento el respeto a la dignidad y a los derechos fundamentales de las personas involucradas. Asimismo, debe mantener estricta confidencialidad respecto de la información conocida en el ejercicio de sus funciones, la cual solo podrá ser comunicada en los supuestos previstos por la ley o a requerimiento de autoridades competentes.



4. ¿PARA QUÉ SE INVESTIGA?: TENSIONES ENTRE LA ACTIVIDAD PRIVADA DE INVESTIGAR Y EL PROCESO PENAL PÚBLICO

El análisis del origen de los programas de cumplimiento en Estados Unidos, particularmente a partir de la Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) de 1977, permite apreciar que, desde sus inicios, la lógica del *compliance* se articuló como un mecanismo que permitía a las empresas obtener beneficios procesales a cambio de su cooperación con las autoridades investigadoras públicas. Esta formulación es elocuente: la finalidad primaria del *compliance*, al menos en su versión legalmente estructurada, no es la justicia ni la ética organizacional en abstracto, sino la gestión estratégica de la responsabilidad penal corporativa.

El artículo 31 bis ha situado los modelos de organización y gestión en el centro del juicio de reproche: como atenuantes o eximentes de responsabilidad. Esta arquitectura penal incentiva investigaciones internas capaces de acreditar la idoneidad real del programa y el modo en que fue burlado, porque la eficacia del modelo no se presume; debe demostrarse en clave de prevención y reducción significativa del riesgo. La Circular 1/2016 de la Fiscalía General del Estado da cuenta de la consolidación de este enfoque al exigir a los fiscales una valoración material de los programas: idoneidad, autonomía, formación, verificación; subrayando que el *compliance* no es un escudo de papel, sino una cultura corporativa de respeto a la ley cuya evidencia se expresa, precisamente, en cómo la organización detecta, investiga y corrige⁽⁹⁾.

Sobre ese terreno normativo se ha impuesto una finalidad defensiva nítida. El artículo 31 quater del Código Penal Español premia cuatro conductas post-delictivas de la persona jurídica (confesión temprana, colaboración aportando pruebas nuevas y decisivas, reparación o disminución del daño causado y adopción de medidas eficaces de prevención antes del juicio oral), que de forma evidente solo tienen eficacia si la compañía investiga de manera diligente y convierte esa indagación en prueba útil para el proceso penal. No es extraño, por tanto, que muchas organizaciones investiguen para modular su exposición y optimizar el encaje en estas atenuantes.

El resultado combinado es claro: el derecho positivo orienta la investigación interna hacia la cooperación premial y su utilidad procesal, más que

(9) Fiscalía General del Estado. (2016). Circular 1/2016, de 22 de enero, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del Código Penal efectuada por la Ley Orgánica 1/2015. <https://www.fiscal.es>.



hacia propósitos abstractos de justicia o, incluso, de autoevaluación organizativa no vinculada a la defensa penal. Lo anterior tiene una consecuencia ineludible: la empresa investiga los hechos que pueden ser constitutivos de delito porque investigar le conviene penalmente. La investigación interna no es, en este esquema, una manifestación del compromiso ético de la organización ni una contribución desinteresada al esclarecimiento de la verdad es fundamentalmente, un acto de autoprotección jurídica⁽¹⁰⁾.

Esta divergencia de finalidades genera una tensión estructural que merece ser analizada con precisión. El proceso penal dirigido por el Ministerio Fiscal persigue fines de naturaleza pública: el esclarecimiento de los hechos, la identificación y sanción de los responsables, la reparación de las víctimas y, en última instancia, pero no menos relevante, la realización de la justicia como bien jurídico colectivo. El titular de la acción penal pública es el Estado, y el proceso se rige por garantías constitucionales de orden público que no son disponibles por las partes. La investigación interna corporativa, en cambio, opera bajo una lógica radicalmente distinta; el modelo de prevención de delitos de la empresa se orienta a la autoorganización preventiva por parte de las personas jurídicas con el objeto de prevenir posibles delitos al interior de la organización. La empresa es simultáneamente sujeto investigado, investigador y destinataria de los resultados de la investigación. Esta acumulación de roles genera un conflicto de interés estructural de primera magnitud.

Si bien, en términos formales, el investigador, sea interno o externo, debe actuar con independencia funcional y responder directamente ante el consejo de administración o el órgano correspondiente, lo cierto es que dicha independencia presenta límites estructurales evidentes. En la práctica, es la propia organización la que decide su designación, define el alcance del encargo, controla los recursos disponibles, financia íntegramente la investigación y, en última instancia, recibe y gestiona los resultados del proceso. Esta realidad introduce una tensión difícil de soslayar: aun cuando el investigador no tenga un vínculo laboral directo con la empresa, la asimetría inherente a la relación entre cliente y prestador de servicios condiciona su actuación, especialmente cuando de aquella relación depende su retribución, su

(10) La doctora en derecho Ana María Neira Pena sostiene que incluso es posible que sean las autoridades de persecución penal las que induzcan a la entidad a recabar pruebas o evidencias, ofreciendo a la organización un trato con beneficios penales por su colaboración, o incluso un acuerdo que garantice su impunidad. NEIRA PENA AM. Editorial para el dossier «Proceso penal de personas jurídicas e investigaciones internas empresariales: investigaciones internas empresariales, derechos fundamentales y prueba prohibida», *Rev Bras Direito Processual Penal* 2023;9(2):503-544, esp. p. 512. doi:10.22197/rbdpp.v9i2.877



continuidad profesional o su reputación en el mercado. En este contexto, la independencia del investigador tiende a configurarse más como un postulado normativo o aspiracional que como una garantía efectiva, pues la organización conserva un poder fáctico relevante para orientar prioridades, influir en los tiempos, delimitar el objeto de la investigación o modular la profundidad del análisis. Esta dependencia estructural resulta particularmente problemática si se considera que la investigación interna no solo persigue esclarecer hechos individuales, sino que también incide en la evaluación de la eficacia del propio modelo de cumplimiento, en la eventual atribución de responsabilidad penal a la persona jurídica y en decisiones disciplinarias de alto impacto. Así, sin mecanismos externos de contrapeso ni reglas claras que refuercen la autonomía real del investigador, existe un riesgo persistente de que la investigación interna quede, consciente o inconscientemente, alineada con los intereses estratégicos de la empresa, comprometiendo su objetividad material y debilitando la credibilidad del procedimiento como herramienta legítima de esclarecimiento de los hechos y de garantía de derechos.

De conformidad a lo anterior, la empresa que investiga para exonerarse o atenuar su responsabilidad tiene incentivos objetivos para: (i) Controlar el alcance de la investigación, circunscribiéndola a lo estrictamente necesario para acreditar su colaboración, sin extenderla a hechos que pudieran comprometer a instancias directivas de mayor rango jerárquico, manipulando los hechos y posicionando arbitrariamente el relato de ellos; (ii) Gestionar estratégicamente los resultados, decidiendo qué información se traslada al proceso penal y en qué momento, con miras a maximizar el beneficio penal obtenible; (iii) Priorizar la identificación de responsables individuales por sobre el análisis y la singularización de las fallas sistémicas del modelo de gobierno corporativo de la organización, que promovieron o posibilitaron la comisión de los ilícitos; (iv) Evitar la producción de evidencia que, al ser incorporada al proceso penal, pudiera agravar la situación de la organización o de sus órganos directivos.

Esta racionalidad estratégica no es necesariamente reprochable desde la perspectiva del derecho a defensa, pues toda persona tiene derecho a no autoincriminarse, pero resulta incompatible con la pretensión de que las investigaciones internas cumplan una función colaborativa genuina respecto del sistema de justicia penal público. La paradoja más inquietante del modelo vigente reside en que el *compliance*, concebido para establecer estándares de cumplimiento legal, puede generar incentivos para incumplir otras normas de igual o mayor jerarquía. En particular, la urgencia de obtener resul-



tados investigativos que permitan acreditar colaboración con el Ministerio Fiscal o el juez instructor y optar a los beneficios del artículo 31 quater del Código Penal, puede conducir a una investigación ejecutada de modo apresurado, sesgado o, en el peor de los casos, con vulneración de los derechos fundamentales de involucrados.

El panorama descrito refleja una tendencia más amplia que la doctrina comparada ha identificado como privatización de la justicia penal. La empresa que inicia una investigación interna no solo ejerce poderes de dirección organizacional: actúa como una suerte de agente para-procesal que imputa hechos, practica diligencias, obtiene declaraciones, recopila evidencia y, eventualmente, traslada sus conclusiones a la autoridad penal pública. Todo ello sin que exista un marco legal que establezca con precisión los límites de esta actividad, la obligación de tomar las medidas de prevención de vulneración de los derechos de los sujetos investigados, del denunciante y de los terceros, ni las consecuencias procesales del incumplimiento de los estándares mínimos de garantía.

Esta situación configura lo que se ha denominado en la literatura especializada como la operación de un derecho penal premial⁽¹¹⁾ (o *cooperative criminal enforcement*): la empresa actúa motivada no solo por un imperativo ético o cívico, sino por la expectativa de obtener un beneficio penal concreto. En la gráfica expresión que circula en la doctrina anglosajona, la empresa se convierte en una suerte de caza recompensas, que investiga delitos a cambio de inmunidad o reducción de pena propia. Esta lógica, aunque funcionalmente útil para el sistema persecutor en términos de eficiencia, importa una delegación implícita de funciones investigativas públicas en sujetos privados sin estatuto jurídico definido, sin control jurisdiccional previo y sin las garantías que son irrenunciables en cualquier procedimiento que afecte derechos fundamentales⁽¹²⁾.

Otro de los fines que persiguen las organizaciones mediante las investigaciones internas, no siempre explicitados de manera abierta, es la comunicación de su diligencia, integridad y tolerancia cero a los incumplimientos,

(11) FORTUNY CENDRA, M. (2021). «Las investigaciones internas en el marco de un modelo de prevención de delitos». En M. Fortuny Cendra (Dir.), *Las investigaciones internas en compliance penal: Factores clave para su eficacia* (pp. 21-24). Aranzadi.

(12) Desde una perspectiva centrada en el *enforcement* y la autorregulación corporativa, Root Martínez sostiene que la investigación interna ocupa un lugar central dentro del sistema de incentivos dirigido a promover el *self-policing* empresarial. La autora advierte que numerosas organizaciones, aun cuando detectan indicios relevantes de irregularidad, no investigan adecuadamente su alcance, lo que favorece la persistencia de las conductas ilícitas, amplifica los daños derivados de estas y termina agravando de manera significativa



funcionando en ocasiones como un instrumento reputacional gestionado estratégicamente. En un contexto de elevada sensibilidad pública, presión regulatoria y escrutinio mediático, la reacción temprana ante una denuncia permite enviar señales de autocontrol y cumplimiento. Sin embargo, estas dinámicas pueden derivar en prácticas de *compliance* meramente aparentes o estéticas, en las que la investigación sirve más para construir narrativas corporativas de cumplimiento que para un esclarecimiento efectivo de los hechos, fenómeno que la literatura de gobierno corporativo ha identificado como programas de cumplimiento aparente, cosmético o de escaparate⁽¹³⁾.

En este sentido, aunque en abstracto la investigación interna debiera funcionar como un instrumento para identificar hechos, depurar responsabilidades y mejorar el modelo de cumplimiento, en la práctica podría transformarse en un proceso dirigido, en el que la organización decide qué líneas se exploran, qué evidencia se incorpora, qué alcance se otorga a las entrevistas, qué se documenta y qué se omite. La apariencia de una investigación exhaustiva puede así coexistir con una selectividad estratégica, orientada a minimizar impactos reputacionales o a encuadrar los hechos de modo compatible con la narrativa corporativa de «compromiso ético».

Identificar con precisión la finalidad real de las investigaciones internas corporativas no es un ejercicio meramente académico, sino que tiene consecuencias prácticas de la mayor relevancia para la regulación del fenómeno y para el diseño de las salvaguardas necesarias.

5. INVESTIGACIONES INTERNAS Y SU VACÍO NORMATIVO: ALGUNAS LÍNEAS PARA UNA INTERVENCIÓN LEGISLATIVA

La progresiva orientación del derecho penal hacia modelos de carácter premial ha impulsado el protagonismo de las investigaciones internas como elemento clave para su diseño y acreditación. No obstante, este desarrollo se produce en un contexto de insuficiente regulación estructural, lo que

su responsabilidad posterior. Frente a ello, el desarrollo diligente y temprano de investigaciones internas, unido a la adopción de medidas correctivas y, en su caso, a la cooperación con las autoridades, incide directamente en la mitigación de las consecuencias sancionatorias, ya sea mediante reducciones de sanción, un trato más favorable por parte de fiscales y reguladores o la evitación de respuestas estatales más gravosas. En este sentido, la investigación interna se configura como una conducta organizativa jurídicamente incentivada y funcionalmente vinculada a la atenuación del reproche penal de la persona jurídica. ROOT MARTÍNEZ, Verónica. Complex Compliance Investigations. *Columbia Law Review*, vol. 120, n.º 2, pp. 249-308, 2020.

- (13) GIMENO BEVIÁ, J. (2023), recensión a LEÓN ALAPONT, José (2023), «Canales de denuncia e investigaciones internas en el marco del compliance penal corporativo», *Revista de Derecho Penal y Criminología*, 3.ª época, (30), 463-470, p. 465.



CÓMO CONJURAR LOS RIESGOS SOBRE DELITOS MEDIOAMBIENTALES EN LA EMPRESA

Antonio Vercher Noguera

Miembro del Board of Directors de la Red Europea de Fiscales de Medio Ambiente (ENPE)

Anterior Fiscal de Sala de Medio Ambiente y Urbanismo

1. INTRODUCCIÓN
2. INSTRUMENTOS PARA ALEJAR RIESGOS DE DELITOS AMBIENTALES
3. CONSIDERACIONES FINALES



1. INTRODUCCIÓN

Ya en el antiguo Derecho romano, las personas morales, también conocidas como personas jurídicas, eran, junto a las personas físicas, sujetos de derecho, es decir, entidades capaces de tener derechos y obligaciones, solo que a diferencia de las personas físicas carecían de existencia material, ya que eran seres ideales. Inicialmente se podían constituir sin intervención del Estado, aunque más adelante, durante la República, empezó a ser necesaria la mediación del Estado para su constitución, Todo cual era exactamente lo contrario al principio conocido como *societas delinquere non potest*. De hecho, tal como ha señalado la doctrina, el citado principio⁽¹⁾ es mucho más reciente de lo que pudiera parecer⁽²⁾.

Hay que remontarse para ello a tiempos más actuales. Como es sabido, el principio *societas delinquere non potest* ha permitido, especialmente a partir del siglo XIX, centrar solamente la responsabilidad penal en las personas físicas, excluyendo de ella a las personas jurídicas⁽³⁾.

En cualquier caso, y como consecuencia de lo indicado, el hecho de haber sido excluidas las empresas, en su momento, del contexto delictivo ordinario, ha provocado alguna que otra complicación. A tenor de lo dicho,

(1) *Gral.* «La sociedad no puede delinquir». En: Diccionario Panhispánico del Español Jurídico. <https://dpej.rae.es/lema/societas-delinquere-non-potest>

(2) «La responsabilidad penal de la persona jurídica tiene su origen en la responsabilidad penal colectiva que fue recogida en textos tan antiguos como el Código de Hammurabi. En el derecho romano podemos hallar supuestos de responsabilidad penal colectiva en la destrucción o pérdida de derechos de ciudades como castigo y en la institución del diezmo. En la Edad Media, aunque los glosadores, al igual que los romanos, no elaboran una teoría de la persona jurídica, consideran que las corporaciones son capaces de delinquir...A partir del siglo XIX comienza a discutirse realmente la responsabilidad penal de la persona jurídica y se alzan distinguidos autores como Malblanc y Feuerbach en contra de este régimen de responsabilidad penal». MENÉNDEZ CONCA, L. G., «Antecedentes Históricos de la Responsabilidad Penal de la Persona Jurídica», *Revista Ratio Juris* Vol. 16 N.º 32, 2021, p. 113.

(3) MARTÍNEZ PATÓN, V., *El origen no romano del brocardo societas delinquere non potest*. En UNIR. <https://reunir.unir.net/handle/123456789/16484>. 2023.



y como no podía ser de otra forma, no siempre ha estado claro quién puede cometer un delito y quien no lo puede cometer.

Lógicamente, la desaparición del citado principio ha tenido efectos trascendentales en nuestro sistema penal. Ha habido que esperar a la reforma del Código Penal de 2010⁽⁴⁾ —planteamiento reforzado, además, por la posterior reforma de 2015⁽⁵⁾—, para que se produjera ese importante cambio. Además, y es importante decirlo, esa reforma ha sido más trascendental todavía, si cabe, cuando se ha tratado de delitos contra el medio ambiente.

El cambio se ha debido, sobre todo al Derecho comunitario. Como en muchos otros temas propios del contexto ambiental, la iniciativa que ha dado lugar a la desaparición del citado principio *societas delinquere non potest* se debió, en esencia, a la normativa dictada por la Unión Europea (UE). Tal cambio se llevó a cabo por la Directiva 2008/99/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 19 de noviembre de 2008, relativa a la protección del medio ambiente mediante el Derecho penal, cuyo artículo 6 establecía la responsabilidad penal de la persona jurídica⁽⁶⁾. A su vez, el artículo 7 se refería a las sanciones aplicables a las personas jurídicas⁽⁷⁾, sin ser demasiado explícito al respecto, dado que se limitaba a señalar que las personas jurídicas serán castigadas con sanciones efectivas, proporcionadas y disuasorias.

(4) Ley Orgánica 5/2010, de 22 de junio, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal.

(5) Ley Orgánica 1/2015, de 30 de marzo, por la que se modifica la Ley Orgánica 10/1995, de 23 de noviembre, del Código Penal.

(6) Artículo 6. Responsabilidad de las personas jurídicas:

«1. Los Estados miembros se asegurarán de que las personas jurídicas pueden ser consideradas responsables por los delitos a los que se hace referencia en los artículos 3 y 4 cuando tales delitos hayan sido cometidos en su beneficio por cualquier persona, a título individual o como parte de un órgano de la persona jurídica, que tenga una posición directiva en la persona jurídica, basada en:

a) un poder de representación de la persona jurídica;

b) una autoridad para tomar decisiones en nombre de la persona jurídica, o

c) una autoridad para ejercer control dentro de la persona jurídica.

2. Los Estados miembros se asegurarán también de que las personas jurídicas puedan ser consideradas responsables cuando la ausencia de supervisión o control por parte de una persona a que se refiere el apartado 1 haya hecho posible que una persona bajo su autoridad cometa, en beneficio de la persona jurídica, alguno de los delitos a los que se hace referencia en los artículos 3 y 4.

3. La responsabilidad de las personas jurídicas de conformidad con los apartados 1 y 2 no excluirá la adopción de medidas penales contra las personas físicas que sean autoras, incitadoras o cómplices de los delitos a los que se hace referencia en los artículos 3 y 4».

(7) Artículo 7. Sanciones a las personas jurídicas:

«Los Estados miembros adoptarán las medidas necesarias para garantizar que las personas jurídicas consideradas responsables en virtud del artículo 6 sean castigadas con sanciones efectivas, proporcionadas y disuasorias».



Esta iniciativa comunitaria no ha sido siempre bien recibida por determinados sectores de la doctrina, y todo ello a pesar de que se trata de una decisión que trasciende al sistema legal español propiamente dicho, habida cuenta que tiene su origen en el Derecho comunitario⁽⁸⁾.

Pero, aparte de lo dicho, la UE está también preocupada por la incidencia de determinadas actividades de las empresas en la problemática ambiental, lo que le ha llevado a concretar que los Estados miembros deben de adoptar garantías para asegurar que la normativa procedente sea aplicada. De hecho, el artículo 7.1 de la última Directiva⁽⁹⁾ establece que «los Estados miembros adoptarán las medidas necesarias para garantizar que toda persona jurídica considerada responsable en virtud del art. 6, apartado. 1 o 2, pueda ser castigada con sanciones o medidas, de carácter penal o no penal, efectivas, proporcionadas y disuasorias».

La UE ha efectuado esa afirmación de manera meridianamente clara porque las cosas no funcionaron especialmente bien a la hora de aplicar las dos directivas europeas anteriores. De hecho, la Evaluación de la Comisión de la Directiva relativa a la protección del medio ambiente mediante el Derecho penal (2020)⁽¹⁰⁾, constató que la Directiva previa no fue muy efectiva en la práctica⁽¹¹⁾.

(8) «El pasado día 23 de diciembre de 2010 entró en vigor la reforma del Código Penal operada por la LO 5/2010, de 22 de junio. En estas líneas pretendo destacar y —desde luego— criticar un aspecto nuclear de la expresada reforma: la histórica introducción en España de la responsabilidad penal de las personas jurídicas. Sin lugar a dudas, uno de los cambios estructurales más trascendentes desde la transición democrática que, a mi juicio, rompe de una tacada con la teoría del delito confeccionada desde antiguo por la dogmática penal». CAMPANER MUÑOZ, J., «La desafortunada supresión del principio *societas delinquere non potest* en España», *Notario del Siglo XXI*, Marzo-abril 2011, N.º 36, <https://legado.elnotario.es/hemeroteca/revista-36/874-la-desafortunada-supresion-del-principio-societas-delinquere-non-potest-en-espana-0-39947944544207253NS>

(9) Directiva (UE) 2024/1203.

(10) *Commission staff working document, Evaluation of Directive 2008/99/EC of the European Parliament and of the Council of 19 November 2008 on the protection of the environment through criminal law (Environmental Crime Directive), SWD (2020) 259 final of 28 October 2020 (part I, part II, executive summary)*; https://commission.europa.eu/system/files/2021-12/environmental_crime_evaluation_report.pdf

(11) «4. El régimen de sanciones vigente en virtud de la Directiva 2008/99/CE del Parlamento Europeo y del Consejo (3) y del Derecho sectorial de la Unión en materia medioambiental no ha sido suficiente para lograr el cumplimiento del Derecho de la Unión en materia de protección del medio ambiente. Este cumplimiento debe reforzarse mediante la disponibilidad de sanciones penales efectivas, proporcionadas y disuasorias que se correspondan con la gravedad de los delitos y que puedan expresar una desaprobación social mayor que con el recurso a sanciones administrativas. La complementariedad del Derecho penal y del Derecho administrativo es crucial para prevenir y disuadir las conductas ilícitas perjudiciales para el medio ambiente».



2. INSTRUMENTOS PARA ALEJAR RIESGOS DE DELITOS AMBIENTALES

El recurso a cualquier tipo de instrumentos que permitan a las empresas eliminar los riesgos penales en medio ambiente es algo perfectamente legítimo, lógicamente siempre que ese recurso se encuentre dentro de los más estrictos márgenes de la legalidad. A tal efecto, esa afirmación se puede llevar a cabo a través de diferentes instrumentos. Procedo a hacer alusión, acto seguido, a los más representativos, empezando por la institución conocida como el *Compliance* y pasando posteriormente a la Gobernanza y a la Responsabilidad Social Corporativa.

2.1. El *Compliance*

Pues bien, el primer instrumento al que se puede recurrir en España para eliminar riesgos de responsabilidad penal en la empresa es, sin duda, el *compliance*, posiblemente por lo atractivo que resulta para las empresas, dado que muchos lo consideran como una fórmula cuyo cumplimiento permite acceder a la impunidad de una forma casi automática. Admito que el tema es bastante más complejo que esa visión simplista que acabo de exponer. Dicho esto, el *compliance en la empresa* tiene como finalidad principal aplicar programas que fomenten actuaciones respetuosas con la ley y prevenir, de ese forma, la comisión de acciones o conductas irregulares por parte de la entidad y/o de los trabajadores, para así evitar la responsabilidad penal de la persona jurídica. Se trata, como es evidente, de un término anglosajón que se ha traducido al castellano como el «cumplimiento normativo».

Como es sabido, y sin necesidad de entrar en matices por estrictas razones de espacio, el **Código Penal español establece la responsabilidad penal de las empresas** cuando no se han adoptado medidas adecuadas para evitar la comisión de delitos en su seno. De ahí los programas que fomenten actuaciones respetuosas con la ley y de prevención de delitos. Lo cual conlleva la necesidad de identificar riesgos, establecer mecanismos de control e introducir medidas correctoras cuando se localice incumplimientos. Lo dicho, que vale para un importante número de supuestos delictivos, sería igualmente aplicable al contexto delictivo ambiental.

Para todo ello, lo procedente —y en síntesis de nuevo—, es nombrar a un ***Compliance Officer*** que se encargue de supervisar la correcta aplicación del plan de prevención y de actuar ante cualquier incidencia. Este profesional



COMPLIANCE DIGITAL Y PROPIEDAD INTELECTUAL. RIESGOS CORPORATIVOS, INTELIGENCIA ARTIFICIAL Y PROTECCIÓN DE ACTIVOS INTANGIBLES

Veronica Juliana Caicedo Buitrago
Directora del Máster en Gestión Administrativa
Facultad Business and Tech
Universidad Alfonso X el Sabio

1. INTRODUCCIÓN
2. RIESGOS CORPORATIVOS ASOCIADOS A LA PROPIEDAD INTELECTUAL EN ENTORNOS DIGITALES
3. MEDIDAS DE COMPLIANCE Y MECANISMOS DE PREVENCIÓN
4. PERSPECTIVA COMPARADA Y TENDENCIAS REGULATORIAS
5. CONCLUSIONES
6. BIBLIOGRAFÍA



1. INTRODUCCIÓN

La transformación digital de las organizaciones ha alterado profundamente la forma en que las empresas crean, gestionan y explotan activos intangibles. En la economía contemporánea, el valor corporativo se concentra cada vez más en elementos vinculados al conocimiento, el software, los datos, los algoritmos, los contenidos digitales, los secretos empresariales y los sistemas de inteligencia artificial. Esta realidad ha provocado que la propiedad intelectual trascienda su función clásica de tutela de derechos para convertirse también en un elemento estratégico de gestión del riesgo corporativo y de gobernanza tecnológica.

La progresiva automatización de procesos, el uso intensivo de servicios digitales y la expansión de herramientas de inteligencia artificial generativa han incrementado significativamente la exposición de las organizaciones a riesgos relacionados con la utilización ilícita de software, la vulneración de derechos de autor, la apropiación indebida de secretos empresariales y la gestión inadecuada de activos intangibles. En este contexto, los modelos tradicionales de protección jurídica resultan insuficientes frente a entornos empresariales caracterizados por la circulación masiva de información, la externalización tecnológica y la creciente complejidad de los ecosistemas digitales.

El interés del presente trabajo radica en analizar la interacción existente entre propiedad intelectual, transformación digital y *compliance* corporativo, prestando especial atención a los riesgos derivados de la utilización empresarial de tecnologías emergentes y sistemas de inteligencia artificial. El objetivo principal consiste en examinar los principales riesgos corporativos asociados a la protección de activos intangibles en entornos digitales y valorar el papel del *compliance* como mecanismo preventivo dentro de las estructuras organizativas contemporáneas. De manera específica, el estudio pretende identificar los desafíos jurídicos derivados de la utilización empresarial de software, contenidos digitales, secretos empresariales y herramientas de



inteligencia artificial generativa, así como analizar la progresiva consolidación de modelos de gobernanza tecnológica orientados a la supervisión y gestión preventiva del riesgo digital.

La hipótesis de partida sostiene que la transformación digital y la incorporación creciente de sistemas de inteligencia artificial en entornos empresariales han ampliado significativamente los riesgos asociados a la propiedad intelectual y a la gestión de activos intangibles, haciendo insuficientes los mecanismos tradicionales de protección basados exclusivamente en respuestas reactivas frente a infracciones consumadas. En consecuencia, se plantea que los programas de *compliance* digital y gobernanza tecnológica se configuran actualmente como instrumentos esenciales para garantizar la protección preventiva de activos intangibles y reducir la exposición jurídica derivada de la automatización y de la utilización empresarial de tecnologías emergentes.

Desde el punto de vista metodológico, el trabajo se desarrolla a partir de una metodología basada en el análisis normativo, doctrinal y comparado de los principales instrumentos jurídicos vinculados a propiedad intelectual, *compliance* digital e inteligencia artificial. La investigación se apoya igualmente en la revisión de literatura científica especializada, documentos institucionales y estudios técnicos elaborados por organismos internacionales relacionados con gobernanza tecnológica, protección de activos intangibles y supervisión de sistemas automatizados. Entre las principales fuentes utilizadas destacan documentos de la World Intellectual Property Organization (en adelante, WIPO), la European Union Intellectual Property Office (en adelante, EUIPO), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (en adelante OCDE), la United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (en adelante, UNESCO) y la European Union Agency for Cybersecurity (en adelante, ENISA), así como el análisis del Reglamento de Inteligencia Artificial de la Unión Europea y doctrina especializada en gobernanza tecnológica y *compliance* digital.

La estructura del trabajo se articula, en primer lugar, en torno al análisis de los principales riesgos corporativos asociados a la propiedad intelectual en entornos digitales, abordando específicamente la utilización ilícita de software, la protección del know-how y de los secretos empresariales, el uso corporativo de contenidos digitales y los riesgos derivados de la inteligencia artificial generativa. Posteriormente, se examinan los mecanismos de *compliance* y prevención aplicables a la protección de activos intangibles, así como las principales tendencias regulatorias observadas tanto en el ámbito



europeo como en determinados ordenamientos latinoamericanos. Finalmente, el trabajo concluye con una serie de reflexiones orientadas a destacar la necesidad de consolidar modelos de compliance digital capaces de adaptarse a los desafíos derivados de la automatización y de la transformación tecnológica contemporánea.

2. RIESGOS CORPORATIVOS ASOCIADOS A LA PROPIEDAD INTELECTUAL EN ENTORNOS DIGITALES

La progresiva digitalización de las organizaciones ha transformado de forma profunda la configuración de los riesgos empresariales vinculados a la propiedad intelectual y a los activos intangibles. En la economía contemporánea, el valor corporativo se concentra cada vez más en elementos como el software, las bases de datos, los algoritmos, los diseños digitales, los contenidos corporativos, los modelos predictivos, los secretos empresariales y, en general, en los activos derivados de la innovación y del tratamiento intensivo de información. Como resume WIPO, los activos intangibles son «the hidden gems that power our knowledge-driven global economies»⁽¹⁾, y además «include intellectual property rights, as well as related assets like brands and software»⁽²⁾.

En este contexto, la propiedad intelectual deja de operar únicamente como un mecanismo de tutela de posiciones subjetivas para convertirse también en una herramienta de gestión del riesgo empresarial. La propia WIPO destaca que la propiedad intelectual es «crucial in the innovation ecosystem»⁽³⁾ y que desempeña un papel relevante en el «enterprise growth, IP commercialization and its role as an asset class»⁽⁴⁾. Esa idea encaja con un modelo de empresa en el que los intangibles no son solo objetos de protección jurídica, sino también activos estratégicos que condicionan la competitividad, la financiación y la resiliencia organizativa.

La complejidad del fenómeno se intensifica en entornos digitales caracterizados por la automatización de procesos, la externalización tecnológica,

(1) WIPO, «Intangible Assets and Intellectual Property», disponible en: <https://www.wipo.int/en/web/intangible-assets>. Consultado el 10 de mayo de 2026. Traducción propia: «las joyas ocultas que impulsan nuestras economías globales basadas en el conocimiento».

(2) *Ibidem*. Traducción propia: «incluyen los derechos de propiedad intelectual, así como activos relacionados como las marcas y el software».

(3) WIPO, «IP in the Innovation Ecosystem», disponible en: <https://www.wipo.int/en/web/innovation-ecosystems>. Consultado el 10 de mayo de 2026. Traducción propia: «fundamental en el ecosistema de innovación».

(4) *Ibidem*. Traducción propia: «el crecimiento empresarial, la comercialización de la propiedad intelectual y su función como categoría de activo».



el uso de servicios *cloud*, el trabajo colaborativo remoto y la expansión de sistemas de inteligencia artificial generativa. Estas tecnologías amplían las posibilidades de creación, reproducción, almacenamiento y circulación de contenidos, pero también incrementan los riesgos asociados a la titularidad, la licitud de uso, la trazabilidad de la creación y la protección de la información estratégica. En este marco, resulta especialmente relevante la creciente atención institucional a la gestión de la propiedad intelectual en entornos digitales y a la adaptación de los marcos jurídicos al uso intensivo de tecnologías emergentes.

Desde esta perspectiva, los riesgos vinculados a la propiedad intelectual ya no pueden analizarse solo desde la lógica clásica de la infracción externa, sino también desde la gobernanza interna de los procesos corporativos, la conducta de empleados y colaboradores, la integración de tecnologías emergentes y la necesidad de establecer controles preventivos continuos. Por eso, la relación entre propiedad intelectual y *compliance* se consolida como un ámbito específico de organización preventiva, orientado a detectar, prevenir y reaccionar frente a usos indebidos de activos intangibles. En esa línea, el *compliance* se vincula con «programas de cumplimiento normativo enfocados en la Propiedad Intelectual e Industrial»⁽⁵⁾, lo que muestra su función como mecanismo interno de prevención y control.

Por ello, la propiedad intelectual debe incorporarse como un elemento estructural dentro de los programas modernos de *compliance* digital. No se trata solo de proteger derechos aislados, sino de diseñar políticas internas, protocolos de uso tecnológico, medidas de seguridad, cláusulas contractuales y sistemas de supervisión capaces de reducir los riesgos derivados del ecosistema digital en el que hoy operan las empresas.

2.1. Uso ilícito de software y riesgos derivados de las licencias tecnológicas

Uno de los principales riesgos corporativos en materia de propiedad intelectual continúa siendo la utilización irregular de software dentro de las organizaciones. La creciente dependencia tecnológica de las empresas ha provocado que una parte sustancial de su actividad operativa repose sobre

(5) World Compliance Association, «Compliance y Propiedad Intelectual, una apuesta para sobresalir en el mercado», disponible en: <https://www.worldcomplianceassociation.com/3488/noticia-compliance-y-propiedad-intelectual-una-apuesta-para-sobresalir-en-el-mercado.html>. Consultado el 10 de mayo de 2026 10:20.



herramientas digitales. En este contexto, la gestión adecuada de los derechos de uso y explotación del software adquiere una relevancia estratégica. Como señala WIPO, la gestión y licenciamiento de activos de propiedad intelectual constituye un elemento esencial para la transferencia tecnológica, la innovación y el crecimiento empresarial⁽⁶⁾.

En numerosos supuestos, las organizaciones utilizan programas sin disponer de las licencias adecuadas, exceden los límites autorizados de uso o incorporan aplicaciones de terceros sin verificar las condiciones contractuales aplicables. Estas prácticas pueden generar importantes consecuencias jurídicas. En este sentido, diversos estudios sobre *compliance* tecnológico advierten que el incumplimiento de licencias puede provocar «legal risks, intellectual property disputes, reputational damage, and potential litigation that can disrupt business operations»⁽⁷⁾.

El riesgo no se limita únicamente a la utilización de software ilícito o no autorizado. También adquieren relevancia los problemas asociados al uso indebido de software de código abierto. La incorporación de componentes *open source* en entornos corporativos puede generar conflictos relacionados con obligaciones derivadas de las licencias tecnológicas. Muchas organizaciones integran dependencias externas sin políticas adecuadas de revisión jurídica y supervisión técnica, lo que incrementa la exposición al riesgo. Recientes auditorías internacionales han evidenciado que una parte significativa de los códigos analizados presenta conflictos relacionados con licencias *open source*⁽⁸⁾. Según el informe OSSRA 2024, «53% of codebases contained license conflicts»⁽⁹⁾.

A ello se añade la utilización creciente de servicios *cloud* y plataformas digitales externas. La externalización de servicios digitales obliga a reforzar los mecanismos de *due diligence* tecnológica y supervisión contractual. Asimismo, la fragmentación de la cadena de suministro digital ha incrementado

- (6) WIPO, «IP Assignment and Licensing», disponible en: <https://www.wipo.int/en/web/business/assignment-licensing>. Consultado el 10 de mayo de 2026.
- (7) FOSSA, «Open Source License Compliance», disponible en: <https://fossa.com/solutions/oss-license-compliance/>. Consultado el 10 de mayo de 2026. Traducción propia: «riesgos legales, disputas de propiedad intelectual, daños reputacionales y potenciales litigios capaces de alterar las operaciones empresariales».
- (8) BLACK DUCK, «2024 OSSRA Report: Open Source License Compliance Remains Problematic». Disponible en: <https://www.blackduck.com/blog/ossra-license-compliance-risks.html>. Consultado el 10 de mayo de 2026.
- (9) *Ibidem*. Traducción propia: «el 53 % de las bases de código contenían conflictos de licencias».



los riesgos asociados a componentes de terceros y dependencias tecnológicas externas, dificultando la trazabilidad del software utilizado⁽¹⁰⁾.

La complejidad del fenómeno se intensifica además con la integración de sistemas de inteligencia artificial. Investigaciones recientes advierten que determinados modelos abiertos presentan problemas de integridad y cumplimiento de licencias⁽¹¹⁾. En este sentido, se ha señalado que «practitioners cannot assume permissive labels confer the rights they claim»⁽¹²⁾.

En este escenario, la ausencia de políticas corporativas sobre uso y supervisión del software puede comprometer la seguridad jurídica y operativa de la organización. Por ello, los programas de *compliance* digital deben incorporar controles específicos destinados a garantizar la trazabilidad de las licencias y la evaluación periódica de riesgos tecnológicos asociados al uso de software corporativo.

2.2. Protección del know-how y de los secretos empresariales

La protección del know-how y de los secretos empresariales constituye uno de los principales desafíos corporativos en materia de propiedad intelectual. Gran parte del valor competitivo de las organizaciones ya no reside exclusivamente en activos materiales, sino en conocimientos técnicos, información estratégica, algoritmos, bases de datos y desarrollos tecnológicos cuya divulgación o utilización indebida puede generar perjuicios económicos y reputacionales. La creciente digitalización de las estructuras empresariales ha incrementado considerablemente la exposición de este tipo de activos intangibles a riesgos derivados de accesos no autorizados, filtraciones de información, espionaje corporativo, ciberataques o actuaciones desleales por parte de empleados y colaboradores.

Desde la perspectiva jurídica, la protección de los secretos empresariales cobra relevancia tras la aprobación de la Directiva (UE) 2016/943. La normativa europea reconoce la necesidad de proteger información confidencial con valor económico. En este sentido, la Comisión Europea ha destacado que

(10) MIRAKHORLI, Mehdi, *et al.*, «A Landscape Study of Open Source and Proprietary Tools for Software Bill of Materials (SBOM)», *arXiv*, 2024. Disponible en: <https://arxiv.org/abs/2402.11151>. Consultado el 10 de mayo de 2026.

(11) JEWITT, James, *et al.*, «Permissive-Washing in the Open AI Supply Chain: A Large-Scale Audit of License Integrity», *arXiv*, 2026. Disponible en: <https://arxiv.org/abs/2602.08816>. Consultado el 10 de mayo de 2026.

(12) *Ibidem*. Traducción propia: «los operadores no pueden asumir que las etiquetas permisivas otorguen efectivamente los derechos que afirman conceder».



los secretos empresariales constituyen «an increasingly important tool for protecting knowledge transfer»⁽¹³⁾.

En el ámbito corporativo, el riesgo no se limita a la sustracción ilícita de información por agentes externos. Resultan relevantes los supuestos vinculados a empleados y colaboradores que acceden legítimamente a información sensible y posteriormente la utilizan de forma indebida. Asimismo, la incorporación de herramientas de inteligencia artificial generativa plantea nuevos problemas relacionados con la introducción de información confidencial en sistemas externos gestionados por terceros. Diversas autoridades y organismos internacionales han advertido sobre los riesgos derivados de compartir información confidencial, código fuente o documentación interna en plataformas de inteligencia artificial sin garantías suficientes de confidencialidad y control⁽¹⁴⁾.

Desde la perspectiva del *compliance* digital, la protección del know-how exige la adopción de políticas corporativas destinadas a proteger los activos intangibles de la organización. Ello implica la implementación de acuerdos de confidencialidad, controles de acceso y medidas de ciberseguridad adaptadas al valor estratégico de la información protegida. La propia EUIPO ha subrayado que las pequeñas y medianas empresas continúan mostrando deficiencias en la gestión de sus activos intangibles y secretos empresariales⁽¹⁵⁾.

En consecuencia, los programas de *compliance* deben incorporar mecanismos preventivos capaces de integrar la protección de los secretos empresariales dentro de la gobernanza tecnológica y la gestión del riesgo corporativo.

2.3. Uso corporativo de contenidos digitales y vulneración de derechos de autor

La expansión de los entornos digitales ha incrementado los riesgos asociados a la utilización corporativa de contenidos protegidos por derechos de

(13) COMISIÓN EUROPEA, «Trade Secrets Directive». Disponible en: https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/strategy/intellectual-property/trade-secrets_en Consultado el 10 de mayo de 2026. Traducción propia: «una herramienta cada vez más importante para proteger la transferencia de conocimiento».

(14) ENISA, «Cybersecurity of AI and Standardisation». Disponible en: <https://www.enisa.europa.eu/publications/cybersecurity-of-ai-and-standardisation>. Consultado el 10 de mayo de 2026.

(15) EUIPO, «Intellectual Property SME Scoreboard 2023». Disponible en: <https://www.euipo.europa.eu/es>. Consultado el 10 de mayo de 2026.



autor. En la actualidad, las organizaciones utilizan contenidos digitales obtenidos a través de plataformas en línea o de terceros proveedores, muchas veces sin verificar adecuadamente las condiciones jurídicas aplicables a su utilización.

La accesibilidad digital de determinados contenidos no implica la inexistencia de derechos de propiedad intelectual. En este sentido, la EUIPO ha advertido que muchas empresas continúan infravalorando los riesgos jurídicos asociados a la utilización indebida de activos digitales protegidos⁽¹⁶⁾.

Resultan frecuentes la utilización no autorizada de imágenes en campañas publicitarias, la reproducción de contenidos protegidos en redes sociales corporativas o la reutilización de materiales creados por terceros sin las correspondientes autorizaciones contractuales.

La problemática adquiere además una especial relevancia en contextos de marketing digital y comunicación corporativa. Las estrategias basadas en redes sociales y generación masiva de contenidos incrementan la exposición al riesgo de infracción de derechos de autor. Como señala WIPO, la economía digital ha intensificado la necesidad de garantizar mecanismos eficaces de protección y gestión de los derechos de propiedad intelectual⁽¹⁷⁾.

Asimismo, la utilización de herramientas de inteligencia artificial generativa plantea nuevos desafíos respecto de la creación y reutilización automatizada de contenidos digitales. La capacidad de determinados sistemas para generar contenidos mediante entrenamiento sobre grandes volúmenes de información ha abierto importantes debates jurídicos sobre licitud del entrenamiento, originalidad, titularidad y posibles vulneraciones de derechos de autor. Diversos organismos internacionales han advertido que la utilización empresarial de sistemas generativos exige reforzar las políticas internas de *compliance* y supervisión tecnológica⁽¹⁸⁾.

En este contexto, las organizaciones deben adoptar medidas preventivas dirigidas a garantizar el uso lícito de contenidos digitales y la adecuada gestión de los derechos de propiedad intelectual asociados a su actividad.

(16) EUIPO, «Ideas Powered for Business SME Fund». Disponible en: <https://www.euipo.europa.eu/es/sme-corner/sme-fund>. Consultado el 10 de mayo de 2026.

(17) WIPO, «Copyright and the Digital Environment». Disponible en: <https://www.wipo.int/en/web/copyright/activities/digital>. Consultado el 10 de mayo de 2026.

(18) UNESCO, «Guidance for Generative AI in Education and Research». Disponible en: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000386693>. Consultado el 10 de mayo de 2026.



Desde la perspectiva del *compliance* digital, la protección de los derechos de autor no puede limitarse a la reacción frente a infracciones consumadas, sino que debe integrarse dentro de estrategias preventivas de gobernanza corporativa orientadas a reducir los riesgos derivados de la utilización indebida de contenidos protegidos en el ecosistema digital empresarial.

2.4. Riesgos asociados a la inteligencia artificial generativa

La incorporación de sistemas de inteligencia artificial generativa en entornos corporativos ha intensificado significativamente los riesgos asociados a la propiedad intelectual y a la gestión de activos intangibles. La creciente utilización empresarial de herramientas capaces de generar textos, imágenes, código, diseños o contenidos audiovisuales mediante entrenamiento automatizado sobre grandes volúmenes de información plantea importantes desafíos jurídicos relacionados con la titularidad, la originalidad, la licitud del entrenamiento y la eventual vulneración de derechos de autor.

Uno de los principales debates se centra en la utilización de contenidos protegidos para el entrenamiento de modelos generativos. La recopilación masiva de información procedente de Internet, bases de datos, repositorios digitales y contenidos accesibles en línea ha generado controversias respecto de la compatibilidad de determinadas prácticas de *scraping*⁽¹⁹⁾ y minería de datos⁽²⁰⁾ con la normativa sobre propiedad intelectual. En este contexto, diversos organismos internacionales han advertido sobre la necesidad de reforzar los mecanismos de transparencia y trazabilidad en el entrenamiento de sistemas de inteligencia artificial⁽²¹⁾.

La problemática se extiende también a los contenidos generados por los propios sistemas automatizados. La posibilidad de producir obras aparentemente originales mediante inteligencia artificial ha abierto importantes discusiones doctrinales sobre autoría, titularidad y protección jurídica de los outputs generados algorítmicamente. Como ha señalado WIPO, la inteligencia artificial plantea nuevos desafíos respecto de los criterios tradicionales de creación y atribución de derechos de propiedad intelectual⁽²²⁾.

(19) Determinadas prácticas de recopilación automatizada de información procedente de páginas web, plataformas digitales y contenidos accesibles en Internet.

(20) Determinadas prácticas automatizadas de obtención, análisis y reutilización masiva de información digital procedente de Internet.

(21) WIPO AI and Intellectual Property, «WIPO Conversation on Intellectual Property and Artificial Intelligence». Disponible en: <https://www.wipo.int/en/web/frontier-technologies/artificial-intelligence/index>. Consultado el 10 de mayo de 2026.

(22) *Ibidem*.



Desde la perspectiva corporativa, adquieren especial relevancia los riesgos derivados del uso interno de herramientas generativas por empleados y colaboradores. La introducción de prompts que contienen información estratégica, documentación confidencial, código fuente o datos corporativos sensibles puede comprometer gravemente la protección de secretos empresariales y activos intangibles de la organización. Diversas autoridades europeas han advertido que la utilización de sistemas generativos sin políticas internas adecuadas incrementa significativamente la exposición a riesgos jurídicos y reputacionales⁽²³⁾.

En este escenario, los programas de *compliance* digital deben incorporar políticas específicas sobre utilización corporativa de inteligencia artificial generativa. Ello exige establecer mecanismos de supervisión, protocolos internos de uso, sistemas de validación jurídica de contenidos generados y medidas destinadas a garantizar la trazabilidad de los procesos automatizados. Asimismo, la aprobación del Reglamento de Inteligencia Artificial de la Unión Europea refuerza la necesidad de integrar modelos de gobernanza algorítmica y gestión preventiva del riesgo dentro de las estructuras corporativas contemporáneas.

3. MEDIDAS DE COMPLIANCE Y MECANISMOS DE PREVENCIÓN

La creciente complejidad de los riesgos asociados a la propiedad intelectual en entornos digitales exige la adopción de modelos de *compliance* capaces de integrar mecanismos preventivos orientados a la protección de activos intangibles. En este contexto, la gestión del riesgo ya no puede limitarse a respuestas reactivas frente a infracciones consumadas, sino que debe articularse mediante políticas internas de supervisión, control y gobernanza tecnológica adaptadas a la realidad digital de las organizaciones. Parte de la doctrina ha destacado que el *compliance* tecnológico constituye actualmente un instrumento esencial para garantizar la seguridad jurídica y la sostenibilidad operativa de las organizaciones en ecosistemas digitales⁽²⁴⁾.

Uno de los principales instrumentos preventivos consiste en la aprobación de políticas corporativas internas dirigidas a regular el uso de software,

(23) European Data Protection Board (EDPB), «Generative AI and Data Protection» Disponible en: https://www.edpb.europa.eu/edpb_en. Consultado el 10 de mayo de 2026.

(24) PUYOL MONTERO, Francisco Javier, «Artículo 11. Documentación técnica», en BARRIO ANDRÉS, Moisés (dir.), *Comentarios al Reglamento Europeo de Inteligencia Artificial*, Valencia, Tirant lo Blanch, 2024, pp. 273-282. Disponible en: <https://www.aranzadilla-ley.es/MK/PDF/Comentarios-al-reglamento-europeo-de-inteligencia-artificial/publication.pdf> Consultado el 11 de mayo de 2026.



POLÍTICAS DE IGUALDAD Y DIVERSIDAD EN EL MODELO EMPRESARIAL ESPAÑOL

Cecilia Pollos Calvo

*Jurista del Cuerpo Superior de Técnicos de Instituciones Penitenciarias
Consejera Técnica en la Secretaría de Estado de Igualdad y para la
Erradicación de la Violencia contra las Mujeres*

1. LAS DIVERSAS CONDUCTAS DISCRIMINATORIAS
2. QUÉ ES UN PLAN DE IGUALDAD Y CÓMO ELABORARLO
3. MEDIDAS PARA LA IGUALDAD Y NO DISCRIMINACIÓN DE OTROS COLECTIVOS
4. FORMACIÓN EN PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA HACIA LA MUJER
5. BIBLIOGRAFÍA Y RECURSOS



1. LAS DIVERSAS CONDUCTAS DISCRIMINATORIAS

Para poder entender la discriminación, primero hay que tener claro qué conductas son discriminatorias y cómo están sancionadas. No obstante, *ignorantia iuris non excusat* (la ignorancia de la ley no exime de su cumplimiento), por tanto, quien desconozca las normas sobre prohibición de la discriminación y sobre la obligación de igualdad de trato, no le libera de sus consecuencias legales.

Recordemos que la Constitución Española, como marco de referencia, establece la prohibición de la discriminación y el derecho a la igualdad (artículo 14), mencionando que «los españoles son iguales ante la ley, **sin que pueda prevalecer discriminación alguna por razón de nacimiento, raza, sexo, religión, opinión o cualquier otra condición o circunstancia personal o social**». Vemos que, cuando se habla del concepto de igualdad formal estamos hablando de la no discriminación por diferentes motivos, que son los que deben tenerse en cuenta, en el tema que nos atañe, a la hora de desarrollar cualquier política de igualdad de trato en el ámbito empresarial.

Veamos qué normativa española ampara las políticas sobre igualdad y diversidad y su reflejo en la empresa, que pueden servir de referencia para otros países o para quienes deseen desarrollar una actividad empresarial en España.

1.1. Ámbito administrativo

La **Ley sobre Infracciones y Sanciones en el Orden Social** (LISOS) regula infracciones muy graves y graves en el ámbito laboral y empresarial en este ámbito, con sanciones económicas (hasta 225.018 euros) y accesorias, como la pérdida de ayudas o la prohibición de contratar con la administración pública. Arts. 8, 8.bis, 9, 10.bis y 16:



– Las decisiones unilaterales de la empresa que impliquen discriminaciones directas o indirectas desfavorables por razón de edad o discapacidad o favorables o adversas en materia de retribuciones, jornadas, formación, promoción y demás condiciones de trabajo, por circunstancias de sexo, origen, incluido el racial o étnico, estado civil, condición social, religión o convicciones, ideas políticas, orientación e identidad sexual, expresión de género, características sexuales, adhesión o no a sindicatos y a sus acuerdos, vínculos de parentesco con otros trabajadores en la empresa o lengua dentro del Estado español, así como las decisiones del empresario/a que supongan un trato desfavorable de los trabajadores como reacción ante una reclamación efectuada en la empresa o ante una acción administrativa o judicial destinada a exigir el cumplimiento del principio de igualdad de trato y no discriminación.

– El acoso sexual, cuando se produzca dentro del ámbito a que alcanzan las facultades de dirección empresarial, cualquiera que sea el sujeto activo de la misma.

– El acoso por razón de origen racial o étnico, religión o convicciones, discapacidad, edad y orientación e identidad sexual, expresión de género o características sexuales y el acoso por razón de sexo, cuando se produzcan dentro del ámbito a que alcanzan las facultades de dirección empresarial, cualquiera que sea el sujeto activo del mismo, siempre que, conocido por el empresario, este no hubiera adoptado las medidas necesarias para impedirlo.

– Las decisiones adoptadas en aplicación de la Ley 10/1997 sobre derechos de información y consulta de los trabajadores en las empresas y grupos de empresas de dimensión comunitaria, que contengan o supongan cualquier tipo de discriminación, favorable o adversa, por razón del sexo, nacionalidad, lengua, estado civil, condición social, ideas religiosas o políticas y adhesión.

– Las decisiones adoptadas en aplicación de la Ley sobre implicación de los trabajadores en las sociedades anónimas y cooperativas europeas, que contengan o supongan cualquier tipo de discriminaciones directas o indirectas desfavorables por razón de edad o discapacidad o favorables o adversas por razón de sexo, nacionalidad, origen, incluido el racial o étnico, estado civil, religión o convicciones, ideas políticas, orientación e identidad sexual, expresión de género, características sexuales, adhesión o no a un sindicato, a sus acuerdos o al ejercicio, en general, de las actividades sindicales, o lengua.

– Solicitar datos de carácter personal en cualquier proceso de intermediación o colocación o establecer condiciones, mediante la publi-



dad, difusión o por cualquier otro medio, que constituyan discriminaciones para el acceso al empleo por motivos de edad, sexo, discapacidad, salud, orientación sexual, identidad de género, expresión de género, características sexuales, nacionalidad, origen racial o étnico, religión o creencias, opinión política, afiliación sindical, así como por razón de lengua, dentro del Estado español, o cualquier otra condición o circunstancia personal o social.

– Solicitar datos de carácter personal en los procesos de selección o establecer condiciones, mediante la publicidad, difusión o por cualquier otro medio, que constituyan discriminaciones para el acceso al empleo por motivos de sexo, origen, incluido el racial o étnico, edad, estado civil, discapacidad, religión o convicciones, opinión política, orientación e identidad sexual, expresión de género, características sexuales, afiliación sindical, condición social y lengua dentro del Estado.

Por otro lado, la **Ley 15/2022 integral para la igualdad de trato y la no discriminación**, regula en su artículo 4 el derecho a la igualdad de trato y no discriminación:

«1. [...] queda prohibida toda disposición, conducta, acto, criterio o práctica que atente contra el derecho a la igualdad. Se consideran vulneraciones de este derecho la discriminación, directa o indirecta, por asociación y por error, la discriminación múltiple o interseccional, la denegación de ajustes razonables, el acoso, la inducción, orden o instrucción de discriminar o de cometer una acción de intolerancia, las represalias o el incumplimiento de las medidas de acción positiva derivadas de obligaciones normativas o convencionales, la inacción, dejación de funciones, o incumplimiento de deberes.

2. No se considera discriminación la diferencia de trato basada en alguna de las causas previstas [...] en esta ley, derivada de una disposición, conducta, acto, criterio o práctica que pueda justificarse objetivamente por una finalidad legítima y como medio adecuado, necesario y proporcionado para alcanzarla».

El artículo 9 regula el **derecho a la igualdad de trato y no discriminación en el empleo por cuenta ajena**:

«1. No podrán establecerse limitaciones, segregaciones o exclusiones por razón de las causas previstas en esta ley para el acceso al empleo por cuenta ajena, público o privado, incluidos los criterios de selección, en la formación para el empleo, en la promoción profesional, en la retribución, en la jornada y demás condiciones de trabajo, así como en la suspensión, el despido u otras causas de extinción del contrato de trabajo.



2. Se entenderán discriminatorios los criterios y sistemas de acceso al empleo, público o privado, o en las condiciones de trabajo que produzcan situaciones de discriminación indirecta por razón de las causas previstas en esta ley.

3. Los servicios públicos de empleo, sus entidades colaboradoras y las agencias de colocación o entidades autorizadas deberán velar específicamente por el respeto del derecho a la igualdad de trato y no discriminación indirecta por razón de las causas previstas en esta ley, favoreciendo la aplicación de medidas para la consecución de tal fin como el currículo de vida anónimo.

4. La Inspección de Trabajo y Seguridad Social, en los términos previstos en la normativa aplicable, deberá velar particularmente por el respeto del derecho a la igualdad de trato y no discriminación en el acceso al empleo y en las condiciones de trabajo. Para ello, la Inspección de Trabajo y Seguridad Social incluirá en su plan anual integrado de actuación con carácter de objetivo de alcance general, el desarrollo de planes específicos sobre igualdad de trato y no discriminación en el acceso al empleo y en las condiciones de trabajo. [...]

5. El empleador no podrá preguntar sobre las condiciones de salud del aspirante al puesto.

6. Por vía reglamentaria, se podrá exigir a los empleadores cuyas empresas tengan más de 250 trabajadores, que publiquen la información salarial necesaria para analizar los factores de las diferencias salariales, teniendo en cuenta las condiciones o circunstancias del artículo».

Por su parte, el Título IV de esta ley regula las infracciones y sanciones en materia de igualdad de trato y no discriminación, sin perjuicio de lo que regule la legislación autonómica, con multas que pueden ir desde 300 a 500.000 euros. Ahora bien, no podrán sancionarse los hechos que hayan sido sancionados penal o administrativamente, en los casos en que se aprecie identidad de sujeto, de hecho y de fundamento.

1.2. Ámbito penal

En el **Código Penal** español se contempla la agravante genérica del artículo 22.4: «Cometer el delito por motivos racistas, antisemitas, antigitanos u otra clase de discriminación referente a la ideología, religión o creencias de la víctima, la etnia, raza o nación a la que pertenezca, su sexo, edad, orientación o identidad sexual o de género, razones de género, de aporofobia o de exclusión social, la enfermedad que padezca o su discapacidad, con independencia de que tales condiciones o circunstancias concurren efectivamente en la persona sobre la que recaiga la conducta».





Si quieres adquirir esta obra haz click aquí



Pasados 15 años de la irrupción de la responsabilidad penal de la persona jurídica en el panorama corporativo, empresas, sociedades, asociaciones, fundaciones, organizaciones no gubernamentales, partidos políticos, clubes deportivos, sindicatos e, incluso para diversos aspectos del Cumplimiento normativo y sus herramientas de control de riesgos ante irregularidades e incumplimientos, algunas instituciones de Derecho Público, se han visto en la necesidad de desarrollar modelos y programas con herramientas y políticas efectivas que el Compliance en general —laboral, administrativo, penal, institucional— aporta al desarrollo de esas corporaciones en cuanto a su destino reputacional, su responsabilidad y su transparencia.

Desde diversos prismas —académico, jurisdiccional, empresarial, institucional— pero siempre con la práctica del día a día presente, esta obra compila numerosos artículos jurídicos que desarrollan los instrumentos genéricos y específicos de las herramientas del Compliance, que, no sólo permitirán a cualquier tipo de corporación desarrollar su particular programa de Cumplimiento normativo a base de la confección de modelos basados en sus enseñanzas prácticas, sino que, además, en muchos casos, les señala cómo hacerlo con validez para cualquier sector productivo y de prestación de servicios, y tanto en la empresa privada y pública como en las instituciones, añadiendo en algunos apartados una pequeña indicación de particularidades normativas en su tema para algunos países del ámbito latinoamericano.

ISBN: 979-13-88078-48-4



9 791388 078484



EN-02802/005



GA-0005/0100