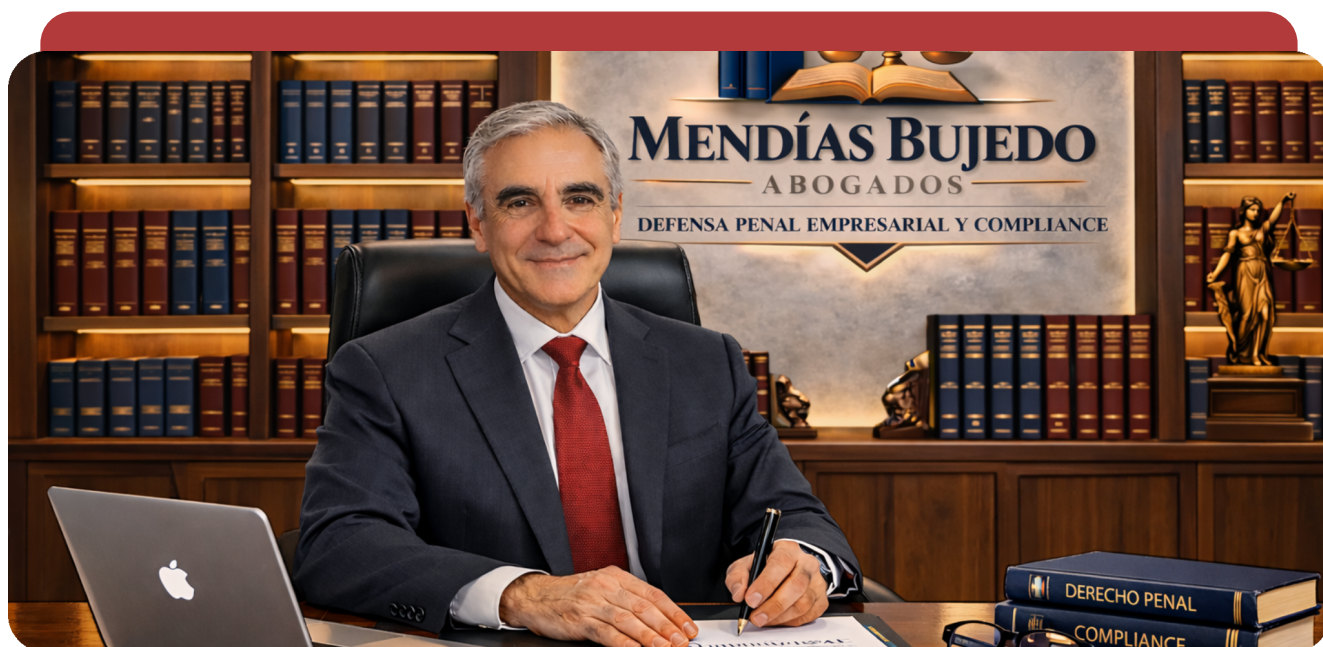




# PREVENCIÓN PENAL CORPORATIVA

MÓDULO 2



[amb@abogadosamb.es](mailto:amb@abogadosamb.es)

910 05 13 42 | 868 08 09 08

[www.abogadosamb.es](http://www.abogadosamb.es)

# EL COMPLIANCE PENAL COMO BASE DE DEFENSA PENAL DE LA EMPRESA Y SUS DIRECTIVOS

Un programa de compliance penal no es un documento: es un sistema de gobierno y control que genera **evidencia defensiva**. En sede penal, esa evidencia es la diferencia entre **imputación estructural** y **capacidad real de defensa**.

## Beneficio directo en defensa:

- **Antes del riesgo:** previene conductas, reduce la probabilidad de delito y fija responsabilidades internas.
- **Ante una denuncia:** permite reaccionar con rapidez: preservación de evidencia, investigación interna y corrección del control fallido.
- **En investigación y juicio:** acredita organización diligente, controles efectivos y cultura de cumplimiento. Fortalece la tesis de **ausencia de defecto de organización**.
- **Para directivos:** documenta que el Consejo y la Alta Dirección ejercieron **deber de supervisión**, asignaron recursos, reaccionaron ante alertas y no toleraron desviaciones.

**Traducción ejecutiva:** compliance penal bien implantado = **control del riesgo, control del relato y control de la evidencia**.

Marco jurídico de referencia: art. 31 bis CP y estándares de buenas prácticas (p. ej., UNE 19601/ISO 37301) como guía de diseño y verificación.



## Autor del Módulo

**Alejandro Mendías Bujedo**

Socio Fundador

Mendías Bujedo Abogados

Dirigido a: Dueños de empresa y Alta Dirección (CEO/CdA).

# 1) QUÉ DEBE CONTENER UN PROGRAMA DE COMPLIANCE PENAL

---

## 1. Gobierno, independencia y recursos

- Órgano de cumplimiento con funciones definidas, autonomía operativa y acceso directo al Consejo/Alta Dirección.
- Recursos suficientes (personas, presupuesto, herramientas) y segregación de funciones en áreas sensibles.
- Régimen de reporting: indicadores, incidentes, decisiones y plan de mejora.

## 2. Mapa de riesgos penales y matriz de controles

- Identificación de delitos aplicables por actividad, geografía y cadena de valor; evaluación de probabilidad/impacto.
- Controles preventivos y detectivos vinculados a cada riesgo: quién ejecuta, cómo se evidencia y cómo se supervisa.
- Procedimientos para decisiones críticas (pagos, contratación, intermediarios, regalos, licitaciones, datos, competencia).

## 3. Políticas, procedimientos y controles clave

- Código ético y políticas específicas (anticorrupción, conflictos de interés, gastos, patrocinios, donaciones).
- Gestión de terceros: due diligence, cláusulas contractuales, monitorización y derecho de auditoría.
- Controles financieros: trazabilidad, doble validación, límites de aprobación, conciliaciones, segregación.

## 4. Canal interno, investigación y disciplina

- Canal de denuncias con confidencialidad, no represalia y gestión profesional de expedientes.
- Protocolo de investigación interna: preservación de evidencia, entrevistas, medidas cautelares, informe final.
- Régimen disciplinario y de consecuencias: coherencia, proporcionalidad y documentación.

## 5. Formación, comunicación y cultura

- Formación periódica y segmentada por riesgo (Consejo/Alta Dirección, ventas, compras, finanzas, RR.HH.).
- Comunicación interna: mensajes del CEO, tolerancia cero y ejemplos prácticos aplicados al negocio.

## 6. Evidencia y mejora continua

- Registro documental: aprobaciones, controles ejecutados, auditorías, incidencias y medidas correctoras.
- Revisión periódica del mapa de riesgos y del sistema, con auditoría interna/externa cuando proceda.

## 2) PRINCIPALES HITOS PARA SU IMPLEMENTACIÓN

Secuencia ejecutiva para pasar de documento a sistema operativo en la compañía.

1

### 1. Mandato del Consejo y patrocinio del CEO

Entregable: acuerdo formal, alcance, recursos y reporting.

2

### 2. Diagnóstico y mapa de riesgos penales

Entregable: matriz de riesgos por proceso y delito, con prioridades.

3

### 3. Diseño del modelo y matriz de controles

Entregable: políticas, procedimientos y evidencias por control.

4

### 4. Órgano de cumplimiento y plan anual

Entregable: funciones, autonomía, canal de reporte y calendario.

5

### 5. Implementación operativa en procesos

Entregable: controles en compras, pagos, terceros, licitaciones, datos.

6

### 6. Canal interno e investigaciones

Entregable: canal, protocolo, cadena de custodia y disciplina.

7

### 7. Formación y comunicación

Entregable: plan por rol, materiales y evidencias de asistencia.

8

### 8. Verificación y cierre de implantación

Entregable: test inicial, auditoría de arranque y plan de mejora.

## 3) MEDIDAS PRIMORDIALES PARA MANTENERLO

Lo que sostiene la eficacia: seguimiento, evidencia, reacción y actualización.

### Gobierno y control periódico

- Plan anual de compliance: objetivos, riesgos priorizados, calendario de controles y responsables.
- Informe al Consejo: KPI/KRI, incidencias, investigaciones y estado del plan de mejora.
- Revisión de independencia y recursos del órgano de cumplimiento.

### Supervisión de controles y auditoría

- Test de eficacia (no solo existencia): muestreo, evidencias, trazabilidad y correcciones.
- Auditoría interna/externa cuando el riesgo lo exija; seguimiento de hallazgos hasta cierre.

### Gestión de terceros y operaciones sensibles

- Due diligence continua de terceros críticos (intermediarios, agentes, partners, proveedores clave).
- Cláusulas de cumplimiento, formación a terceros y rescisión por incumplimiento.

### Canal interno e investigaciones

- Gestión del canal: tiempos, confidencialidad, no represalia y métricas.
- Investigaciones formales: cadena de custodia, informe final y decisiones coherentes.

### Formación y cultura

- Reciclaje anual por rol; evaluación de comprensión y evidencias de asistencia.
- Coherencia: lo que se tolera se repite; lo que se sanciona se corrige.

### Actualización normativa y mejora continua

- Actualizar riesgos ante cambios: negocio, países, M&A, nuevos productos o canales.
- Lecciones aprendidas: cada incidente debe cerrar con control reforzado y evidencia.

#### ERRORES QUE LO INUTILIZAN ANTE FISCALÍA/JUZGADO

- Programa de papel: sin controles ejecutados ni evidencias.
- Órgano sin autonomía, sin recursos o sin acceso al Consejo.
- Canal sin confidencialidad, sin respuesta o con represalias.

#### PLAN DE MANTENIMIENTO (12 MESES)

- Mensual: seguimiento de incidentes y medidas correctoras.
- Trimestral: test de controles clave y reporte ejecutivo.
- Semestral: revisión de terceros críticos y operaciones sensibles.
- Anual: mapa de riesgos + formación por rol + plan del año siguiente.
- Siempre: legal hold e investigación formal ante incidentes.

# CHECKLIST EJECUTIVO PARA CEO Y CONSEJO

Preguntas de control y evidencia mínima para que el programa sea defendible.

## 12 preguntas que un Consejo debe poder responder

- ¿Existe un mapa de riesgos penales actualizado por proceso y delito?
- ¿Qué controles críticos existen y qué evidencias generan (mensual/trimestral)?
- ¿Quién es el órgano de cumplimiento y qué autonomía real tiene?
- ¿El programa dispone de recursos (presupuesto, personas, herramientas) y plan anual?
- ¿Hay due diligence de terceros e intermediarios con seguimiento y derecho de auditoría?
- ¿Se ejecutan controles financieros (segregación, doble validación, límites y trazabilidad)?
- ¿Existe canal interno con no represalia y métricas de gestión?
- ¿Las investigaciones son formales (cadena de custodia) y cierran con medidas correctoras?
- ¿Hay régimen disciplinario aplicado de forma coherente y documentada?
- ¿La formación es por rol y se acredita la comprensión (no solo asistencia)?
- ¿Se reporta periódicamente al Consejo con KPIs/KRIs y plan de mejora?
- ¿Qué cambios de negocio (M&A, países, producto) exigen actualizar el sistema?

## Kit de evidencia defensiva (mínimos)

- Actas del Consejo: aprobación, recursos, seguimiento y decisiones.
- Matriz riesgos–controles: control, responsable, frecuencia y evidencia.
- Registros de controles ejecutados (muestras, validaciones, conciliaciones).
- Dossier de terceros críticos: due diligence, cláusulas y monitorización.
- Canal interno: procedimientos, expedientes, tiempos y resoluciones.
- Investigaciones: legal hold, entrevistas, informe final y cierre.
- Plan anual de compliance + informes trimestrales/semestrales.
- Plan de formación por rol + evidencias + evaluación.
- Auditorías: hallazgos, acciones y cierres verificados.
- Histórico de incidentes y mejoras (lecciones aprendidas).

**Acción recomendada: Auditoría penal inicial del programa de compliance (diagnóstico + brechas + plan de acción).**