

**Guía Práctica  
Buenas Prácticas de Investigación  
Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas**

## Contenido

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>3</b>
<b>2. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD PENAL DE LAS PERSONAS JURÍDICAS</b>	<b>4</b>
2.1 <i>PRESUPUESTOS DE LA RESPONSABILIDAD DE LAS PERSONAS JURÍDICAS</i>	4
2.2 <i>ACREDITACIÓN DEL LLAMADO “DELITO BASE”</i>	4
2.3 <i>PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</i>	5
2.3.1 <i>Coordinación con la policía</i>	5
2.3.2 <i>Diligencias en la empresa</i>	5
2.3.3 <i>Posible configuración de etapas</i>	5
2.3.4 <i>Dos escenarios fundamentales</i>	6
2.3.5 <i>Asistencia legal mutua</i>	7
2.4 <i>ALGUNOS ASPECTOS PROCESALES DE INTERÉS EN LA INVESTIGACIÓN DE PERSONAS JURÍDICAS</i>	7
2.4.1 <i>Generalidades</i>	7
2.4.2 <i>Derecho de la persona jurídica a no auto incriminarse</i>	7
2.4.3 <i>Entrada y registro a domicilio de la persona jurídica</i>	9
2.4.4 <i>Correos electrónicos de los trabajadores</i>	9
<b>3. PERFIL DE LA PERSONA JURÍDICA INVESTIGADA</b>	<b>10</b>
3.1 <i>GENERALIDADES</i>	10
3.2 <i>POSIBLES DILIGENCIAS</i>	10
3.2.1 <i>Revisión en fuentes abiertas o cerradas</i>	10
3.2.2 <i>Registros públicos</i>	11
3.2.3 <i>Requerimientos a servicios públicos</i>	11
3.2.4 <i>Antecedentes en la empresa</i>	12
<b>4. INVESTIGACIÓN DE INTERÉS DEL DELITO</b>	<b>13</b>
4.1 <i>DESCRIPCIÓN GENERAL</i>	13
4.2 <i>POSIBLES DILIGENCIAS INVESTIGATIVAS</i>	13
<b>5. SUJETO ACTIVO DEL DELITO</b>	<b>15</b>
5.1 <i>DESCRIPCIÓN GENERAL</i>	15
5.2 <i>POSIBLES DILIGENCIAS INVESTIGATIVAS</i>	15
5.2.1 <i>Revisión de fuentes abiertas y cerradas</i>	15
5.2.2 <i>Análisis de la gestión administrativa pertinente</i>	16
5.2.3 <i>Requerimiento de información (antecedentes informados a instituciones)</i>	16
5.2.4 <i>Registros públicos</i>	16
5.2.5 <i>Declaraciones testigos sobre la función materialmente desempeñada por una persona</i>	17
<b>6. INCUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES DE DIRECCIÓN Y SUPERVISIÓN</b>	<b>18</b>
6.1 <i>DESCRIPCIÓN GENERAL</i>	18
6.2 <i>POSIBLES DILIGENCIAS (SOBRE IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO)</i>	18
6.2.1 <i>Requerimiento de información a SVS</i>	18
6.2.2 <i>Diligencias en la empresa</i>	18
6.3 <i>LA INVESTIGACIÓN DE UN MODELO DE PREVENCIÓN DE DELITOS</i>	19

6.3.1	<i>Generalidades</i>	19
6.3.2	<i>Enumeración del tipo de diligencias</i>	20
6.3.3	<i>Encargado de prevención</i>	21
	REGULACIÓN LEGAL	21
	AUTONOMÍA	21
	DEFINICIÓN DE MEDIOS Y FACULTADES DEL ENCARGADO DE PREVENCIÓN	22
	ACCESO DIRECTO A LA ADMINISTRACIÓN	25
	¿AUTONOMÍA COMO INAMOVILIDAD?	26
6.3.4	<i>Determinación y ponderación de riesgos</i>	26
6.3.5	<i>Medidas preventivas (control de los riesgos)</i>	30
	GENERALIDADES	30
	CÓDIGOS DE CONDUCTA	30
	PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS ESPECÍFICAS	32
	CONTRATOS DE TRABAJO Y REGLAMENTOS INTERNOS DE LA EMPRESA	33
	CAPACITACIONES	34
6.3.6	<i>Medidas reactivas de la empresa</i>	35
6.3.7	<i>Cultura general de cumplimiento</i>	37
<b>7.</b>	<b>ANEXO: CHECK LIST: RESPONSABILIDAD PENAL DE PERSONAS JURÍDICAS EN COHECHO</b>	<b>38</b>
7.1	<i>PERFIL DE LA EMPRESA</i>	38
7.2	<i>SUJETO ACTIVO DEL DELITO</i>	39
7.3	<i>INCUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES DE DIRECCIÓN Y SUPERVISIÓN</i>	40
7.4	<i>EVALUACIÓN</i>	45

## 1. Introducción

---

Como se ha destacado, “la entrada en vigencia de la nueva ley representa una innovación trascendental en la fisonomía del derecho penal chileno, que trae consigo no sólo grandes desafíos para la práctica de la justicia criminal y para la organización y modos de trabajo de las propias personas jurídicas (como consecuencia de esta forma de ‘autoregulación forzada’), sino también para una dogmática penal y procesal penal construida ancestralmente a partir de la responsabilidad penal de las personas naturales.”<sup>1</sup>

Del amplio espectro de temáticas que comprende la responsabilidad penal de las personas jurídicas, introducida por la Ley N° 20.393 de 2 de diciembre de 2009, esta guía no se hace cargo de los complejos problemas de derecho penal sustantivo que plantea ni de aquellos que inciden en la gestión empresarial. Tampoco se pretende agotar los escenarios procesales penales propios de la aplicación de esta ley.

Antes bien, el propósito de este trabajo es ocuparse de los desafíos que presenta la investigación penal cuando se dirige en contra de una persona jurídica. Básicamente, se orienta a proporcionar un catálogo de fuentes de información (diligencias) que permita determinar, en la práctica, si concurren los presupuestos de la responsabilidad penal de una empresa.

Por supuesto, ello exige exponer, siquiera someramente, cuáles son los requisitos de la responsabilidad corporativa y, por otra parte, advertir de algunos problemas de naturaleza procesal penal que pudieran sugerir precauciones adicionales. No es este el lugar para resolver y analizar en profundidad estos temas, sin embargo, alcanzar la finalidad práctica de esta guía nos exige presentar los problemas en sus líneas fundamentales.

Aquí se ofrecen herramientas y caminos para la ponderación de los encargados de dirigir la investigación, teniendo siempre presente que nada reemplaza el criterio del fiscal aplicado al caso.

---

<sup>1</sup> HERNÁNDEZ BASUALTO, Héctor, “Desafíos de la ley de responsabilidad penal de las personas jurídicas”, en *Revista de Estudios de la Justicia*, N° 16, 2012, p. 75, pp. 75-76.

## 2. Generalidades de la investigación de la responsabilidad penal de las personas jurídicas

---

### 2.1 *Presupuestos de la responsabilidad de las personas jurídicas*

El modelo de atribución previsto en la Ley N° 20.393 opera en base a distintos presupuestos copulativos, cuya carga probatoria, como en cualquier delito, recae sobre el Ministerio Público, quien deberá acreditar cada uno de estos a fin de imputar responsabilidad penal a una empresa por alguno de los delitos por los que la ley las hace responsables, esto es, lavado de activos, financiamiento del terrorismo, cohecho activo a funcionarios públicos nacionales y cohecho (activo) a funcionario público extranjero.

El modelo de atribución de responsabilidad por defecto de organización o deficiencia en la prevención, se encuentra regulado en los artículos 3, 4 y 5 de la Ley N° 20.393, bajo los siguientes presupuestos: **(1)** los delitos base, deben ser cometidos directa e indirectamente en el interés de la persona jurídica o para su provecho. En cambio, las empresas no serán responsables en los casos en que la personas naturales antes indicadas hubieren cometido el delito exclusivamente en ventaja propia o a favor de un tercero; **(2)** la empresa será responsable si alguno de los delitos base señalados en el artículo 1 de la ley fueran cometidos por sus dueños, controladores, responsables, ejecutivos principales, representantes o quienes realicen actividades de administración y supervisión, o por personas naturales que estén bajo la dirección o supervisión directa alguno de los sujetos mencionados anteriormente; **(3)** la comisión del delito debe ser consecuencia del incumplimiento, por parte de la persona jurídica, de sus deberes de dirección y supervisión.

Para mayores antecedentes, consultar los criterios generales de actuación contenidos en el [Oficio FN N° 440/2010](#).

### 2.2 *Acreditación del llamado “delito base”*

Puesto que la imputación a la persona jurídica descansa como primer presupuesto en que una persona natural haya cometido un delito por los cuales responden criminalmente los entes morales, es necesario realizar la investigación del soborno nacional o extranjero, con arreglo a las reglas generales y prácticas habituales.

No acreditar el delito base impide avanzar respecto de la responsabilidad de la persona jurídica.

Con todo, la acreditación del delito base presenta ciertas particularidades en las hipótesis que la ley denomina de “responsabilidad autónoma”. En pocas palabras, en estos casos el legislador admite sancionar a las empresas aunque los responsables personas naturales no puedan ser perseguidos, por razones de que da cuenta el artículo 5° de la ley, una de las cuales consiste en la imposibilidad de acreditar la identidad de la persona natural que cometió el delito base. Así las cosas, aún en estas hipótesis, es necesario probar el delito precedente, no obstante la imposibilidad de perseguir o identificar al autor.

## 2.3 Planificación de la investigación

### 2.3.1 Coordinación con la policía

Podría ser de provecho recurrir desde un inicio a una coordinación con la policía. Ello en atención a que, en sus etapas iniciales, el enfoque de la investigación puede encontrarse en las diligencias relativas al delito base. En el intertanto, la coordinación temprana con la policía podría permitir que el fiscal allegara a la investigación algunos antecedentes generales, los cuales estarán disponibles en el caso en que la arista relativa a la persona jurídica esté en condiciones de prosperar.

### 2.3.2 Diligencias en la empresa

La determinación de los distintos presupuestos de la imputación a las personas jurídicas parece exigir la realización de diligencias directamente en las instalaciones de la empresa, tales como incautaciones por requerimiento de entrega voluntaria o en el contexto de una orden de entrada y registro.

Evidentemente, la práctica de estas actuaciones de investigación –u otras similares– podría alertar a la empresa de que está siendo investigada, aspecto que debiera ser tenido en cuenta al momento de delinear la investigación.

### 2.3.3 Posible configuración de etapas

Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, la investigación de la responsabilidad de la persona jurídica podría organizarse en diversas etapas, según las circunstancias concretas.

#### Etapa enfocada en el delito base (X)

- Realización de diligencias generales respecto de la persona jurídica
- Énfasis en la delegación en la policía (para recopilación, análisis y sistematización de antecedentes)

#### Etapa antes de entrar a empresa (Y)

- Diligencias específicas respecto de los presupuestos de la RPPJ
- Diligencias que requieran la participación del fiscal
- Diligencias que no supongan el conocimiento de la empresa

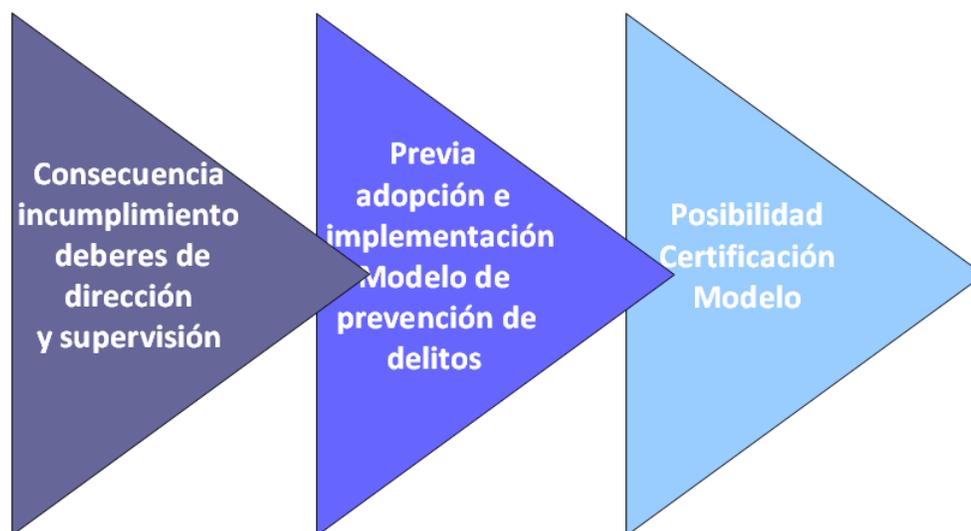
#### Etapa en la empresa (Z)

- Diligencias específicas respecto de los presupuestos de la RPPJ
- Diligencias que requieran la participación del fiscal
- Diligencias que sí supongan el conocimiento de la empresa

El orden en que se realicen estas etapas dependerá, ciertamente, de las circunstancias del caso. Es perfectamente posible que, en un principio, la investigación se concentre en el delito base, de modo que pueda comenzarse con la reunión de antecedentes generales de la persona jurídica, sin un involucramiento mayor del fiscal (etapa X), postergando para el final la realización de diligencias que supongan advertir a la empresa de la investigación, en el contexto de una diligencia de entrada y registro (etapa Z). En cambio, en otros casos –por ejemplo cuando exista fundado temor de que las pruebas puedan desaparecer– la recopilación de antecedentes en la empresa deberá tener lugar tan pronto como sea posible.

#### 2.3.4 Dos escenarios fundamentales

Los deberes de dirección y supervisión pueden cumplirse mediante la implementación de un modelo de prevención de delitos, el cual, a su vez, puede certificarse por una empresa registrada ante la Superintendencia de Valores y Seguros.



En este contexto normativo, pueden distinguirse dos escenarios fundamentales:

- Primer escenario: La empresa no implementó un modelo. En los casos en que una empresa no haya implementado un modelo de prevención de delitos la labor investigativa, en alguna medida, se simplifica, por cuanto la forma natural de cumplir los deberes de supervisión y dirección no se ha verificado. En este escenario, la investigación deberá centrarse en acreditar que no se implementó un modelo, pues hecha tal cosa existirá un importante indicio de que no los ha cumplido de otra forma.
- Segundo escenario: La empresa implementó un modelo de prevención. Si la empresa implementó un modelo de prevención de delitos, la posibilidad de imputarle responsabilidad no desaparece. En este caso, la investigación deberá dirigirse a acreditar si el modelo cumple con los requisitos; si la implementación es real, efectiva y no puramente formal o aparente; y

si el modelo diseñado e implementado es eficaz.

La certificación de un modelo no debiera hacer variar la situación en lo fundamental, al menos, por cuanto ello no implica que la empresa cumplió satisfactoriamente con sus deberes de supervisión y dirección, determinación que le corresponde hacer en definitiva al tribunal. Eso sí, ello importa un desafío mayor para la investigación que debiera estar en condiciones de desvirtuar el indicio de cumplimiento en que se constituye el certificado.

### 2.3.5 Asistencia legal mutua

En casos con proyección internacional, como las investigaciones por cohecho a funcionario público extranjero realizado por una empresa chilena, será de primera utilidad la cooperación internacional a través de la asistencia legal mutua, pudiendo invocar –entre otros que resulten pertinentes– los tratados en materia de anticorrupción como la Convención de la OCDE, la UNCAC o la Convención Interamericana (OEA). Para ello, deberán solicitarse antecedentes con colaboración de UCIEX, con arreglo a las instrucciones generales pertinentes.

## 2.4 Algunos aspectos procesales de interés en la investigación de personas jurídicas

### 2.4.1 Generalidades

Aquí no se pretende ofrecer una exposición de la regulación procesal de la investigación y el enjuiciamiento aplicable a las personas jurídicas. Ni siquiera se intentará exponer la regulación legal específica prevista para esta clase de imputados. La intención de este acápite es únicamente llamar la atención de algunos problemas de naturaleza procesal que es conveniente que el persecutor tenga presente y pondere debidamente.

### 2.4.2 Derecho de la persona jurídica a no auto incriminarse

En el artículo 21 de la Ley N° 20.393 se establece que le serán aplicables a la persona jurídica las disposiciones relativas al imputado, al acusado y al condenado establecidas en el Código Procesal Penal y en las leyes especiales respectivas siempre que resulten compatibles con su naturaleza específica. A su vez, el artículo 93 de este último cuerpo legal establece derechos y garantías del imputado, entre los que se encuentra, en su letra g), el de guardar silencio y, en caso de consentir en prestar declaración, el derecho de no hacerlo bajo juramento. A este respecto, se ha advertido, en nuestra doctrina, que “[l]a discusión más importante parece ser la que habrá de darse en relación con la existencia de un derecho de la persona jurídica a no autoincriminarse (art. 96 letra g) CPP), lo que en nuestro ordenamiento jurídico implica también el derecho a no ser compelido a la entrega de objetos y documentación incriminatoria (inciso segundo del art. 217 CPP, *contrario sensu*).”<sup>2</sup>

Esta cuestión es particularmente compleja pues no sólo requiere resolver acerca de la aplicación y el alcance de las manifestaciones del *nemo tenetur* a los entes morales, sino que exige analizar la regulación legal concreta de las distintas diligencias.

<sup>2</sup> HERNÁNDEZ BASUALTO, Héctor, “Desafíos de la ley de responsabilidad penal de las personas jurídicas”, en *Revista de Estudios de la Justicia*, N° 16, 2012, p. 75, p. 92.

Puesto que no es posible resolver aquí estas cuestiones ni entrar en los detalles, como aproximación general pueden analizarse, en primer lugar, la posibilidad de renuncia voluntaria, accediendo a la práctica de una diligencia, y la procedencia de autorizaciones judiciales.

En términos generales, el imputado puede renunciar a su derecho a guardar silencio y prestar declaración voluntariamente (artículo 93 letra g del Código Procesal Penal) y puede hacer entrega voluntaria de objetos y documentos en su poder (artículo 217 del Código Procesal Penal). Aquí la cuestión se traslada a la representación de la persona jurídica para estos efectos o, en términos de interrogativos, la determinación de quién puede renunciar a estos derechos en nombre de la empresa. A este respecto, “en general, todas las decisiones del imputado que son fundamentales para el procedimiento deben ser adoptadas por él en persona. Así, por ejemplo, si éste decide renunciar a su derecho a guardar silencio y opta por prestar una declaración ante el Ministerio Público o ante un tribunal [...] debe manifestarlo personalmente, sin que pueda ser representado para esos efectos por su defensor o, al menos, en todo caso, no en virtud de un simple patrocinio y poder.”<sup>3</sup> Sin embargo, “con la introducción de la responsabilidad penal de las personas jurídicas lo que hasta ahora prácticamente no existía se convierte, por la propia naturaleza de los nuevos sujetos imputados, en una regla sin excepciones, porque la persona jurídica sólo actúa a través de representantes.”<sup>4</sup> En este contexto, las interrogantes se multiplican: ¿Quién puede ejercer los derechos de la persona jurídica imputada en el proceso penal? ¿Basta la representación judicial? ¿Sólo puede realizarlo el órgano máximo de administración, el más representativo, etc.?

En atención a estas dificultades, para evitar futuras exclusiones de prueba, parece una buena práctica recurrir a las autorizaciones judiciales allí donde lo permita la regulación procesal en cuestión.

En el caso particular del derecho a guardar silencio o cuando la alternativa de obtener una autorización judicial no esté disponible, deberá procederse a la diligencia previa renuncia informada al derecho en nombre y en representación de la empresa por quien tiene poderes suficientes (un criterio podría ser la representación judicial). No debe olvidarse que en ocasiones el representante de la empresa tendrá también la calidad de imputado como persona natural, por ejemplo, el gerente acusado de sobornar a un funcionario para obtener un permiso para la empresa, caso en el cual la declaración deberá prestarse luego de que haya renunciado informadamente a su derecho a guardar silencio tanto en cuanto persona natural como en nombre de la empresa.

---

<sup>3</sup> HERNÁNDEZ BASUALTO, Héctor, “Algunos problemas de la representación de la persona jurídica imputada en el proceso penal”, en *Doctrina y jurisprudencia penal*, N° 10: *Responsabilidad penal de las personas jurídicas*, N° 10, 2012, p. 5.

<sup>4</sup> HERNÁNDEZ BASUALTO, Héctor, “Algunos problemas de la representación de la persona jurídica imputada en el proceso penal”, en *Doctrina y jurisprudencia penal*, N° 10: *Responsabilidad penal de las personas jurídicas*, N° 10, 2012, p. 5.

### 2.4.3 Entrada y registro a domicilio de la persona jurídica

Las consideraciones anteriores también resultarán aplicables a la diligencia de entrada y registro en lugares cerrados, particularmente en relación con la posibilidad de recurrir al consentimiento expreso del propietario, que será la empresa debidamente representada.

### 2.4.4 Correos electrónicos de los trabajadores

Este medio de prueba suele ser de gran relevancia para acreditar las comunicaciones entre los altos directivos o su personal subalterno con empleados públicos. Puede ser determinante para acreditar el conocimiento y el control entre una matriz y sus filiales ubicadas en el extranjero. Sobre este punto existe un Dictamen de la Dirección del Trabajo 206/0019 de 2002 que señala “de acuerdo a las facultades con que cuenta el empleador para administrar su empresa, puede regular las condiciones, frecuencia y oportunidad de uso de los correos electrónicos de la empresa, pero en ningún caso podrá tener acceso a la correspondencia electrónica privada enviada y recibida por los trabajadores”. El consentimiento expreso entregado por un representante de la empresa, aunque se haga como persona natural y a nombre de la entidad, no alcanzará a los correos electrónicos personales de los empleados. Por lo tanto, conviene acceder a estos correos previa autorización del juez de garantía y no recibirlos de la empresa directamente.

### 3. Perfil de la persona jurídica investigada

#### 3.1 Generalidades

Es necesario conocer a nuestro investigado, al igual que en las investigaciones de personas naturales. Este proceso, que habitualmente en sus rasgos generales se desarrolla con relativa facilidad (a través del llamado Monito Web, la información del SAF, etc.), para la persona jurídica no siempre es tan sencillo.

Normalmente requerirá obtener copias de los instrumentos constitutivos y de las modificaciones más importantes que haya experimentado. Por otra parte, demandará conocer su identidad tributaria y, a grandes rasgos, en qué consiste la actividad que desarrolla (el giro en que se desenvuelve).

Puede ser importante, para orientar la investigación y determinar las posibles fuentes de información, averiguar otras características de la empresa investigada, verbigracia, si ella es una empresa pública, una empresa multinacional chilena, una multinacional extranjera, una empresa mediana o pequeña. Por ejemplo, el carácter multinacional de las operaciones de la empresa sugerirá la necesidad de recurrir a la asistencia legal mutua, lo que debiera influir en la planificación de la instrucción.

#### 3.2 Posibles diligencias

##### 3.2.1 Revisión en fuentes abiertas o cerradas

Obtener el número de RUT de la empresa será el punto de partida habitual. Si no se cuenta ya con esta información, puede intentar obtenerse este número en DICOM (arrojará las sociedades que se hayan publicado en el Diario Oficial con ese nombre).

Con esta información o con el nombre de la empresa, se puede acceder a varias fuentes abiertas o cerradas a disposición del Ministerio Público para obtener información de las empresas investigadas. A continuación, se esbozan a modo ejemplar algunas de ellas, las cuales pueden revisarse con mayor detalle en la [Guía de Fuentes UNAC](#) y en la [Guía DEFU de ULDDECO](#).

Fuente	Información
Dicom – Dicom Lex	Información sobre publicaciones en el Diario Oficial; socios; porcentaje de participación en el capital; domicilios; teléfonos; entre otras.
Chile Compra – Chile Proveedores	Información de las empresas que se han registrado como proveedores del Estado en el portal Chile Compra.
Chile Compra – Mercado Público	Información sobre las licitaciones que se ha adjudicado una empresa (actividad económica).
SII	Información sobre constitución; socios o accionistas; participación en capital; modificaciones importantes de la sociedad; domicilios; actividades económicas registradas; timbraje de documentos; entre otras.

Estas fuentes, en general, pueden revisarse sin advertir a la empresa investigada y, en caso concreto, pueden delegarse a la policía tanto en su recopilación como en su sistematización y análisis ([modelo de instrucción particular sobre perfil de la empresa](#)).

Estos antecedentes y otros pueden ser obtenidos mediante un informe patrimonial preparado por analistas de la UNAC, cuya finalidad es orientar al fiscal, sin que forme parte de la carpeta de investigación. Por ello, en caso de haber solicitado un informe patrimonial, el fiscal puede requerir que el analista a cargo remita copia de los antecedentes levantados para luego derivarlos a la policía con el fin de que los considere en su análisis.

### 3.2.2 Registros públicos

Las personas jurídicas, en términos generales, deben inscribirse en registros públicos o bien formarse, constituirse y probarse por medio de instrumentos que han de incluirse en ellos.

Tradicionalmente, las sociedades mercantiles se inscriben en el registro de comercio del lugar y se forman por escritura pública o, más recientemente, por instrumentos autorizados ante notario y protocolizados (como las sociedades por acciones en virtud del artículo 425 del Código de Comercio). Como sistema alternativo, la Ley N° 20.659 simplificó el régimen de constitución, modificación y disoluciones de sociedades comerciales estableciendo un Registro de Empresas y Sociedades. Este registro –que es público, gratuito, único y rige en todo el territorio de la República– es administrado por el Ministerio de Economía.

Sin embargo, las entidades no mercantiles de derecho privado también están sujetas a obligaciones de inscripción, como ocurre con el “Registro de Nacional de Personas Jurídicas sin Fines de Lucro”, a cargo del Servicio de Registro Civil e Identificación.<sup>5</sup>

Una vez identificados los documentos e inscripciones respectivos, será posible hacerse de estos antecedentes mediante requerimientos de información, diligencias que bien podrían delegarse a la policía, especialmente en cuanto al análisis y sistematización ([modelo de instrucción particular sobre perfil de la empresa](#)).

### 3.2.3 Requerimientos a servicios públicos

En ocasiones, las empresas presentan sus antecedentes a ciertos servicios públicos. Ello ocurre paradigmáticamente con el Servicio de Impuestos Internos, pero también con Chile Compra, cuando una empresa se inscribe en Chile Proveedores, etc.

En estos casos, si la información no está disponible por medio de una interconexión, como es el caso del SII, podrá obtenerse mediante un requerimiento de información, en términos similares a lo que ocurre con los registros públicos ([modelo de instrucción particular sobre](#)

---

<sup>5</sup> Conforme al artículo 9° de la Ley N° 20.500, en este Registro se inscribirán los antecedentes relativos a la constitución, modificación y disolución o extinción de asociaciones y fundaciones constituidas conforme a lo dispuesto en el Título XXXIII del Libro I del Código Civil; las organizaciones comunitarias funcionales, juntas de vecinos y uniones comunales constituidas conforme a la ley N° 19.418 y las demás personas jurídicas sin fines de lucro regidas por leyes especiales que determine el reglamento.



[perfil de la empresa](#)).

#### 3.2.4 Antecedentes en la empresa

La administración de la empresa debiera conservar esta clase de antecedentes o bien debieran estar a disposición de sus asesores (contadores, abogados, etc.). A ellos se podría acceder, incautándolos mediante autorización de entrega voluntaria o mediante orden judicial, teniendo presente las consideraciones realizadas previamente.

Esta diligencia supone poner en alerta a la empresa imputada de la investigación en curso y, probablemente, requerirá un mayor involucramiento del fiscal. Atendido que parte de los antecedentes pudieran estar en posesión de la fiscalía por obra de diligencias anteriores, sería deseable que, como uno de los resultados de la delegación a la policía, estuvieran identificados cuáles son los antecedentes más específicos que debieran buscarse en la empresa.



## 4. Investigación de interés del delito

---

### 4.1 Descripción general

Según reza el inciso 1º artículo 3º de la Ley N° 20.393, “[l]as personas jurídicas serán responsables de los delitos... que fueren cometidos directa e inmediatamente en su interés o para su provecho...” Por su parte, el inciso final de la misma disposición establece que “[l]as personas jurídicas no serán responsables en los casos que las personas naturales indicadas en los incisos anteriores, hubieren cometido el delito exclusivamente en ventaja propia o a favor de un tercero.”

La acreditación de este elemento se relaciona con el delito base, pues exige valorar quien se vería beneficiado, en el caso concreto, por el delito de cohecho cometido. Por esta razón, alguna actividad investigativa podría desplegarse con el propósito de acreditar el elemento del interés de la empresa.

### 4.2 Posibles diligencias investigativas

En su mayor parte, la actividad de instrucción encaminada a justificar que la empresa se ve favorecida por el delito de cohecho coincidirá con aquellas diligencias realizadas para acreditar el delito mismo.

En efecto, la acreditación de las conductas constitutivas de cohecho no se puede realizar de manera directa, sino en casos excepcionales, como, por ejemplo, cuando la oferta del soborno o el consentimiento en darlo se realiza en una conversación telefónica o entre presentes que se encuentra interceptada o que está siendo grabada, con la correspondiente autorización judicial.

En la generalidad de los casos, un camino para acreditar la conducta del sobornante, cuando se ha alcanzado el acuerdo ilícito, es establecer los efectos del mismo, en pocas palabras, probar que tanto el empleado público como el particular sobornante cumplieron su parte. Se cae así de lleno en la prueba indirecta o indiciaria, pues se acredita un hecho (que un particular realizó un pago a un empleado público y que éste realizó una conducta en el ejercicio de su cargo vinculada con aquél) del que se deduce o infiere, mediante un razonamiento lógico, otro hecho (que antecedió a estos actos una oferta y una aceptación ilícitas).

Por esta vía, es esencial establecer que el empleado público, no sólo realizó un acto dentro de la esfera de su competencia, sino que éste favorecía de algún modo al sobornante. Únicamente así puede inferirse lógicamente que el beneficio económico remuneraba este acto.

Pues bien, al hacer tal cosa, se habrá determinado que el sobornante persona natural tenía un interés en el acto desplegado por el empleado público. La acreditación del interés de la empresa, ahora, exigirá que se justifique que el beneficio que recibe el sobornante se relacionaba, aunque sea parcialmente, con obtener un provecho para la empresa.



En este contexto, las diligencias que se realicen para acreditar este punto deberán buscar explicitar, también, que el beneficiado por el acto vinculado con las funciones del cargo era, al menos parcialmente, la empresa. Ello deberá considerarse al tomar las declaraciones, al incautar y analizar la documentación relativa a la gestión administrativa de que se trate y al requerir un eventual peritaje.

Un razonamiento similar puede plantearse respecto de quien soportó el pago recibido por el empleado público.



## 5. Sujeto activo del delito

---

### 5.1 Descripción general

Por el artículo 3° de la Ley N° 20.393, “[l]as personas jurídicas serán responsables de los delitos... que fueren cometidos... por sus dueños, controladores, responsables, ejecutivos principales, representantes o quienes realicen actividades de administración y supervisión...” Esta disposición continúa en su inciso segundo estableciendo que “[b]ajo los mismos presupuestos del inciso anterior, serán también responsables las personas jurídicas por los delitos cometidos por personas naturales que estén bajo la dirección o supervisión directa de alguno de los sujetos mencionados en el inciso anterior.”

La ley ofrece varias alternativas. La primera de ellas es determinar que quien cometió el soborno posee a la vez algunas de las calidades listadas por la ley (dueños, controladores, responsables, ejecutivos principales, representantes), calidades que tienen en general un carácter formal. La segunda posibilidad dice relación con incardinar al sobornante en alguna de las categorías de naturaleza más bien material (quien realice actividades administración y supervisión o personas naturales que estén bajo la dirección o supervisión directa de los otros sujetos idóneos listados).

Las averiguaciones de corte material deberán realizarse, probablemente, mediante diligencias internas en la empresa, no sólo documentalmente, sino también destinadas a establecer cómo funciona en la práctica la empresa y cuál es el rol que el sujeto relevante cumple en ella. Sin descartar que también las diligencias en la empresa procedan respecto de las categorías más formales (dueños, controladores, representantes, etc.), su carácter más formal permite realizar a su respecto diligencias específicas, algunas de las cuales se sugieren para su evaluación en el acápite siguiente.

### 5.2 Posibles diligencias investigativas

#### 5.2.1 Revisión de fuentes abiertas y cerradas

En diversas fuentes abiertas puede encontrarse información acerca de dueños, socios accionistas y representantes de personas jurídicas.

La recopilación, el análisis y la sistematización de esta información puede delegarse a la policía, incluyendo la revisión de Dicom, Chile Compra, Poder Judicial (por representantes judiciales) y la SVS ([ver modelo de instrucción particular sobre representantes](#)).

Adicionalmente, a algunas fuentes sólo tiene acceso el Ministerio Público, caso en que el fiscal –directamente o mediante una delegación (a funcionarios de la fiscalía local o un analista de la UNAC)– debiera recopilar y luego remitir estos antecedentes a la policía, para que lo incluya en su análisis y sistematización. Ello sucede con la interconexión con el SII, respecto de la cual mayores antecedentes pueden consultarse en la [Guía de Fuentes UNAC](#).

La realización de estas diligencias no debiera suponer un conocimiento por parte de la empresa.

Que una persona no figure como sujeto idóneo en alguna de estas fuentes no quiere decir necesariamente que no tenga tal calidad, sino solamente que no ha sido informado por la empresa.

### 5.2.2 Análisis de la gestión administrativa pertinente

Supondría incautar los expedientes administrativos (o sus copias) en que el empleado público haya realizado la acción en interés de la empresa, los cuales probablemente estarán ya en poder de la fiscalía en el marco de las indagatorias vinculadas al delito de cohecho. También podrían incautarse otros procedimientos administrativos, especialmente si inciden en la misma materia.

Como segunda etapa, estos expedientes administrativos debieran revisarse para determinar quienes actuaron como representantes de la empresa en ellos.

Estas diligencias, si los antecedentes se obtienen del servicio público, no alertarían directamente a la empresa investigada. Sin embargo, si no se toman las precauciones para evitar que el empleado público coimputado tome conocimiento de la diligencia, la empresa podría ser alertada indirectamente por esta vía. Esta actividad podría ser delegada a la policía, sin requerir necesariamente de un involucramiento exhaustivo del fiscal, a quien probablemente le interesarán las conclusiones de la revisión ([ver modelo de instrucción particular sobre representantes](#)).

### 5.2.3 Requerimiento de información (antecedentes informados a instituciones)

Las empresas, en ocasiones, presentan ante servicios públicos información sobre la composición de su capital y sobre sus representantes.

Es el caso del SII, institución a la cual los contribuyentes deben informar antecedentes relativos a sus representantes, socios y accionistas, al momento de hacer inicio de actividades o con posterioridad, cuando realizan alguna modificación social de trascendencia (F4415 y F3239). Con todo, esta información también puede ser presentada por vía electrónica ([ver modelo de requerimiento de información al SII sobre representantes](#)). Las empresas también deben informar estos antecedentes a otras instituciones públicas en ciertas hipótesis, como a la SVS y Chile Compra.

La información recibida en respuesta a estos requerimientos debiera ponerse a disposición de la policía con el objeto de delegar en ella su sistematización y análisis ([ver modelo de instrucción particular sobre representantes](#)).

### 5.2.4 Registros públicos

La representación más formal, como los mandatos, se otorgan habitualmente por escrituras públicas o documentos que se incluyen en los registros notariales y se inscriben en los registros conservatorios.

Así, una posibilidad sería instruir a la policía ubicar estos antecedentes, proveerse de las

copias respectivas e incluirlos en su análisis y sistematización ([ver modelo de instrucción particular sobre representantes](#)).

#### 5.2.5 Declaraciones testigos sobre la función materialmente desempeñada por una persona

Finalmente, puede echarse mano a las declaraciones de testigos para determinar, más allá de las calidades formalmente ostentadas, las labores que cumplía el particular sobornante al interior de la empresa. El empadronamiento de testigos, particularmente empleados de la empresa, pero también otros empleados públicos que hayan tenido contacto con ella, podría delegarse a la policía ([ver modelo de instrucción particular sobre diligencias en la empresa](#)).

Conviene evaluar la postergación de esta diligencia, según el curso que haya tomado la investigación, con el objeto de no advertir a la empresa de una investigación que desconoce, o bien, subordinándolas a un examen favorable de plausibilidad de la imputación a la persona jurídica a la luz de los avances de la investigación del delito base y de las primeras indagaciones sobre la responsabilidad del ente moral.

## 6. Incumplimiento de las obligaciones de dirección y supervisión

### 6.1 Descripción general

Como se señaló, la imputación a un ente moral presupone que el delito cometido sea consecuencia del incumplimiento por parte de la persona jurídica de sus deberes de dirección o supervisión, los cuales pueden cumplirse mediante la implementación de un modelo de prevención de delitos, el cual, a su vez, puede certificarse por una entidad registrada ante la SVS.

El primer objetivo es determinar si una empresa ha diseñado e implementado un modelo, pues, como se anticipó, la investigación tendrá distintos objetivos en uno y en otro caso. La ausencia de todo modelo podría constituirse en un potente antecedente del incumplimiento de los deberes de dirección y supervisión.<sup>6</sup> La presencia de un modelo exigirá, en cambio, que la investigación se oriente a determinar si éste es eficaz y ha sido implementado de manera efectiva.

### 6.2 Posibles diligencias (sobre implementación de un modelo)

#### 6.2.1 Requerimiento de información a SVS

Para determinar si la persona jurídica cuenta con un modelo certificado, como primer paso para establecer el incumplimiento de los deberes de supervisión y dirección, puede requerirse información a la SVS acerca de si la empresa imputada ha sido incluida dentro de la nómina de personas certificadas presentada anualmente por las entidades certificadoras, así como la fecha del certificado y el periodo de vigencia ([ver modelo de requerimiento de información a SVS](#)).

Ha de advertirse que la información negativa no es sinónimo de que la empresa no haya implementado un modelo y, ni siquiera, de que no lo haya certificado. Sólo significa que las certificadoras registradas no informaron a la SVS haber emitido certificado a su respecto en los periodos anteriores. No se excluye de esta manera que la persona jurídica haya implementado un modelo, pero no lo haya certificado o que, habiendo hecho tal cosa, la certificación es de fecha reciente y no ha sido informada aún a la autoridad.

#### 6.2.2 Diligencias en la empresa

A diferencia de lo anterior, los antecedentes vinculados con la implementación del modelo debieran encontrarse en el círculo de la empresa, por lo cual no se podrían realizar sin su conocimiento.

Entre estos antecedentes podrían encontrarse la declaración de ejecutivos y empleados de la persona jurídica (algunos de los cuales podrían tener la calidad de imputados), a lo que podría sumarse la incautación de documentos en la misma. Probablemente, será la propia empresa la que, al tomar conocimiento de la existencia de una investigación en su contra,

---

<sup>6</sup> Con arreglo a la opinión dominante, la implementación de un modelo no es obligatoria y los deberes de dirección y supervisión pudiesen satisfacerse de manera distinta a la implementación de un programa de cumplimiento. Con todo, no pasa, por ahora, de ser una posibilidad teórica que carece de regulación legal.

producirá todos estos antecedentes.

Sin embargo, en algunos casos las empresas –especialmente las de mayor tamaño– publican información sobre sus modelos en sus páginas web, por lo cual, en este punto, podría buscarse esta información, delegando esta tarea incluso en la policía ([ver modelo de instrucción particular sobre existencia de un programa de cumplimiento](#)).

### 6.3 La investigación de un modelo de prevención de delitos

#### 6.3.1 Generalidades

La pura implementación formal de un modelo de prevención de delitos por sí mismo no es suficiente para entender que se encuentran satisfechas las obligaciones de dirección y supervisión por parte de la empresa. En efecto, como se ha destacado en el derecho comparado, “parece claro que la adecuación del programa dependerá tanto de su configuración inicial como de su aplicación y ejecución adecuada en cada una de las estructuras empresariales. Los programas meramente formales (*windows-dressing compliance programs*) carecerían, pues, de toda incidencia a la hora de atenuar la responsabilidad penal.”<sup>7</sup>

La investigación de un modelo de prevención de delitos, cuando la empresa imputada alegue tener uno, no puede someterse siempre a las mismas diligencias. Al contrario, debe orientarse, en general, a determinar si el modelo es eficaz (si ha sido construido de manera adecuada a la empresa y la actividad que desarrolla) y si éste ha sido efectivamente implementado (no es sólo un modelo de papel, sino que la prevención de delitos impregna el funcionamiento de la estructura empresarial).

Por ende, este trabajo busca exponer la esencia de los requisitos legales que debe cumplir un modelo de prevención de delitos, junto con aquellos que se desprenden de la naturaleza de la función que están llamados a servir. Se ha partido de la base insoslayable de la regulación legal, complementada con algunas experiencias de las prácticas de *compliance* observadas en el mundo empresarial. Así delineados los elementos que debieran hallarse en un buen programa de cumplimiento, el fiscal estará en condiciones de dirigir las preguntas, cuya respuesta le permitirá concluir si un modelo de cumplimiento se encuentra eficazmente diseñado y efectivamente implementado. Para orientar este proceso de análisis, la guía plantea las preguntas claves que debieran formularse y propone un catálogo de fuentes en que pudieran encontrarse las respuestas (diligencias de investigación).

Como complemento, se ha elaborado un documento –que hemos denominado *check list*– que sintetiza las posibles diligencias de investigación y la información que debiera extraerse de cada una de ellas. Con todo, nada reemplaza a la experiencia y al criterio del fiscal en la dirección de estas investigaciones que, atendida su complejidad, no se dejan reducir a tramitaciones estandarizadas. Tanto la guía como el *check list* pretenden servir de orientación acerca de posibles diligencias que, en general, podrían llegar a ser pertinentes.

<sup>7</sup> COCA VILA, Ivó, “¿Programas de Cumplimiento como forma de autorregulación regulada?” en *Criminalidad de empresa y Compliance*, Ed. Atelier, 2013, p. 62.

### 6.3.2 Enumeración del tipo de diligencias

Cuando la empresa investigada alegue haber implementado un modelo de prevención de delitos, se deberán realizar diversas diligencias destinadas a determinar la eficacia de su diseño y la efectividad de su implementación. El contenido de estas diligencias apuntará a determinar si el diseño del modelo cumple con los requisitos legales y otros derivados de la función que legalmente se le atribuye y que haya sido efectivamente implementado. La forma que estas actuaciones de investigación adoptarán probablemente será la de declaraciones de testigos e incautaciones de documentos, sin perjuicio de su análisis y sistematización posterior.

Entre los potenciales testigos pueden mencionarse aquellas personas receptoras de las medidas que debieron haberse implementado a consecuencia de la puesta en marcha de un modelo de prevención de delitos (por ejemplo, trabajadores y contratistas).

En la misma área, la implementación efectiva de un modelo de prevención de delitos supondrá que se generen numerosos documentos, los cuales será preciso ubicar e incautar en el caso que existan. A modo ejemplar, los códigos de conducta, contratos de trabajadores modificados, contratos de prestadores de servicios, constancias de comunicaciones entre el encargado de prevención y la administración de la empresa, actas de directorio, constancias sobre capacitaciones, registros de procedimientos para investigar infracciones al modelo, etc.

Por otra parte, también podrían servir como testigos aquellos encargados de implementar el modelo y aquellos asesores contratados por la empresa para el diseño, implementación y certificación del mismo. Entre ellos ocupará un lugar destacado el encargado de prevención de delitos de la empresa, además de quienes hayan asesorado en el diseño del modelo y los ejecutivos de la empresa certificadora, en su caso.

En la misma línea, será necesario incautar documentos relacionados con el diseño e implementación del modelo.

Por último, serán testigos de primera importancia los ejecutivos clave de la empresa investigada, tales como los miembros de la administración y sus dependientes directos. Respecto de éstos –y en general en relación con cualquier persona que ejerza algún nivel de representación de la empresa– deberá prestar declaración advertido de los derechos que le asisten a la persona jurídica –incluido el derecho a guardar silencio– y siempre que el deponente renuncie a él. Se ha de ser extremadamente cuidadoso en cuanto a quien es el titular del derecho a guardar silencio, porque en ocasiones el representante de la empresa puede ser también imputado en cuanto persona natural. Según se ha advertido ya, la declaración estará condicionada a una renuncia previa del deponente en cuanto persona natural y en nombre y representación de la empresa investigada.

La práctica de estas diligencias probablemente demandará un involucramiento intenso del

fiscal, aunque la eficiencia no aconseje que todas sean practicadas personalmente. Así, por ejemplo, la toma de declaración a una muestra aleatoria de trabajadores acerca de la implementación del modelo podría delegarse a la policía con instrucciones claras y una preparación previa de parte del fiscal; no ocurre lo mismo con los ejecutivos clave y el encargado de prevención. El fiscal deberá determinar qué diligencias realizará personalmente asistido por la policía y cuáles delegará a los funcionarios auxiliares, para lo cual podría tener en consideración una descripción muy general contenida en el [ver modelo de instrucción particular sobre diligencias en la empresa](#) (contiene un cuestionario para los trabajadores como anexo).

### 6.3.3 Encargado de prevención

#### REGULACIÓN LEGAL

Conforme al artículo 4° de la Ley N° 20.393, dentro de los elementos mínimos del modelo de prevención de delitos, se encuentra la designación de un encargado de prevención, el cual deberá ser designado por la máxima autoridad de la persona jurídica y durará en su cargo hasta tres años prorrogables, debiendo contar con autonomía respecto de la administración, por una parte, y, por otra, de medios y facultades suficientes para el desempeño de sus funciones; los cuales incluyen como mínimo recursos y medios materiales suficientes, según el tamaño y capacidad económica de la empresa, y acceso directo a la administración de la persona jurídica para informarla oportunamente, a lo menos semestralmente.

La ley prevé dos situaciones excepcionales, la primera de las cuales permite que el encargado de prevención de delitos ejerza además funciones de auditoría interna y contraloría. Según la segunda excepción, prevista para las empresas de menor tamaño (ingresos inferiores a 100 mil UF), el dueño, socio o accionista controlador podrá asumir personalmente las tareas del encargado de prevención.

#### AUTONOMÍA

La autonomía del encargado de prevención respecto de la administración de la empresa, es “una exigencia evidente y de la que pende el cumplimiento efectivo de su cometido”.<sup>8</sup>

En la práctica puede observarse que algunas empresas entienden que el requisito exige que el encargado de prevención sea un ejecutivo de alto nivel dentro de la organización corporativa (organigrama). En otras palabras, un primer indicio de autonomía del encargado de prevención será que ocupe una posición alta dentro de la jerarquía de la empresa.

Sin embargo, una posición formalmente alta no parece satisfacer la exigencia legal de autonomía, si es que no va acompañada de una importancia práctica en la gestión u operación de la empresa, dentro del ámbito de su competencia. Es decir, el encargado de prevención podrá ser calificado de autónomo si es que en la práctica goza de la capacidad necesaria para realizar gestiones que exija su cometido sin requerir autorizaciones de otras jefaturas. Claramente esta posición se vincula con las otras exigencias derivadas de la

<sup>8</sup> PIÑA ROCHEFORT, *Modelos...*, p. 56.

autonomía, como son los recursos y facultades suficientes, pero un indicio de ella podría encontrarse en que el encargado no requiera de autorizaciones de terceras personas para realizar las diligencias que demande la implementación del sistema de prevención de delitos.

**¿Requiere el encargado de prevención de autorizaciones para ejercer sus funciones?**

*Para acreditar...*

- Organigrama
- Descripciones de funciones del encargado de prevención y de otros ejecutivos
- Declaraciones de los máximos ejecutivos de la empresa y otras personas acerca de las autorizaciones que necesita el encargado de prevención

Sin pretender agotar la discusión jurídica al respecto, el texto legal sugiere que la autonomía también se puede identificar con el ejercicio exclusivo de las funciones propias de prevención de delitos, lo cual se deduce de que la ley contemple como excepción la compatibilidad general respecto de las funciones de auditoría interna y contraloría, por un lado, y específica para las PYME respecto de la máxima autoridad de la empresa. Si esto es correcto, la práctica de designar como encargado de prevención a ejecutivos de la empresa que cumplen otras funciones (como el fiscal o un director) sería cuestionable desde la perspectiva del requisito legal de autonomía. Aunque algunos de estos ejecutivos puedan tener un acceso privilegiado a la administración de la persona jurídica, erigirlos además como encargados de prevención se encuentra con el obstáculo de que ellos mismos son parte de la administración de la empresa y, por ende, debieran ser objeto de las medidas de control propias del modelo.

**¿Ejerce el oficial de cumplimiento exclusivamente funciones de prevención de delitos?**

#### DEFINICIÓN DE MEDIOS Y FACULTADES DEL ENCARGADO DE PREVENCIÓN

Como corolario de la autonomía, el encargado de prevención debe contar con medios y facultades suficientes para el desempeño de sus funciones, los cuales deben ser provistos por la administración.

Ello significa que, en un primer sentido, el encargado de prevención debe contar con autonomía financiera, es decir, siguiendo los términos legales, debe tener a su disposición los recursos y medios materiales necesarios para realizar adecuadamente sus labores, en consideración al tamaño y capacidad económica de la persona jurídica.

Esta averiguación exigirá, probablemente, en primer lugar, determinar los recursos materiales con que cuenta el encargado de prevención para desempeñar sus funciones. Una alternativa para realizar esta determinación será recurrir a los presupuestos, si es que la empresa cuenta con ellos, o, alternativamente, reconstruir los gastos acreditables en que haya incurrido la empresa vinculados con la prevención de delitos (a vía meramente ejemplar: remuneración del equipo encargado de prevención; gastos en capacitación; gastos en diseño, implementación y certificación de un modelo; desembolsos de desplazamiento para estos fines). Además, debiera exigirse “no sólo la existencia real del presupuesto y de los medios materiales, sino también la ejecución presupuestaria que permita demostrar la operación real del modelo.”<sup>9</sup>

Ese presupuesto, en un segundo momento, debe ser apreciado en relación a los dos factores que prevé la ley, a saber, el tamaño y la capacidad económica de la empresa. En términos generales, a mayor tamaño y capacidad económica de la empresa, mayor deberá ser el presupuesto destinado a la prevención de delitos.

Para efectos de determinar el tamaño de la empresa se puede tener en consideración los siguientes factores, sin pretender ofrecer un catálogo exhaustivo: número de trabajadores, volumen de transacciones realizadas, número de sucursales o de operaciones, multiplicidad de líneas de negocios de la empresa y extensión territorial de su operación.

Ahora bien, la capacidad económica podrá determinarse sobre la base de los distintos documentos que den cuenta de su patrimonio (capital) y sus utilidades (flujos), tales como los estados financieros (balance y estados de resultados), la determinación del capital propio tributario (que presenta a las municipalidades y que está disponible en la Interconexión del SII, por más detalles ver la [Guía de Fuentes UNAC](#)), etc. Fijados los dos términos de la comparación, algunos factores que podrían tenerse en cuenta para determinar si el encargado de prevención cuenta con autonomía financiera para el desempeño de sus funciones son la factibilidad de viajar a las sucursales; la cantidad de personal de apoyo; la calidad de sus oficinas, del soporte computacional y de los programas informáticos que tenga a su disposición, entre otros.

Contar con las herramientas suficientes no se agota en lo puramente económico: la ley exige, aunque no lo desarrolla, que el encargado de prevención cuente con facultades suficientes para el desempeño de sus funciones y no sólo con medios materiales. El requisito de contar con facultades suficientes se condice con la autonomía en el sentido de que no debe requerir de autorizaciones de terceras personas. Ello será posible sólo si cuenta con los poderes suficientes para tomar las decisiones que exija la función de prevenir delitos al interior de la empresa. Para ello, evidentemente, debe contar con información indispensable

---

<sup>9</sup> PIÑA ROCHEFORT, *Modelos...*, p. 57.

que estará disponible en las otras áreas o gerencias de la empresa, siendo necesario, por ende, disponer del acceso a fuentes de información externas e internas; la posibilidad no sólo de financiar programas de auditoría preventiva, sino que también de llevarlos a cabo; que se cuente con las potestades suficientes para investigar las denuncias que se reciban a través de los pertinentes canales fluidos a disposición de los empleados de la empresa; entre muchos otros aspectos.

### *En la práctica...*

A la suficiencia de facultades responde la medida observada en algunas empresas de que el encargado de prevención cuente con acceso a todas las dependencias de la compañía, en otras palabras, que no hay puertas cerradas para él.

En último término, los medios materiales y las facultades (medios inmateriales) no serán suficientes cuando ellos no den cuenta de un real compromiso de la administración de la empresa con el modelo de prevención de delitos.

**¿Cuenta el encargado de prevención con medios materiales e inmateriales suficientes para desempeñar eficazmente sus funciones?**

### *Para acreditar...*

- Presupuesto
- Estados financieros (balance y estado de resultados)
- Otros antecedentes contables
- Descripción del cargo del oficial de cumplimiento
- Registros de acciones ejecutadas por el oficial de cumplimiento (¿requerían autorización o no?)
- Declaración del encargado de prevención
- Declaración de otros ejecutivos de la empresa (encargado de las finanzas, de seguridad, etc.)

## ACCESO DIRECTO A LA ADMINISTRACIÓN

Como parte de los medios y facultades suficientes, el legislador contempla que el encargado de prevención tenga acceso directo a la administración de la empresa para informarla oportunamente por un medio idóneo, de las medidas y planes implementados en el cumplimiento de su cometido y para rendir cuenta de su gestión y reportar a lo menos semestralmente.

Esta potestad es el complemento del deber de informar que pesa sobre el encargado de prevención: sobre sus hombros recae el deber y al mismo tiempo ha de contar con la posibilidad real de informar a las máximas autoridades de la persona jurídica.

Este acápite es gravitante para demostrar la seriedad y el efectivo funcionamiento del modelo de prevención, pues garantiza que la información y también los nuevos requerimientos de control, serán conocidos por los altos estamentos de la empresa.

**¿Cuenta el encargado de prevención con acceso a las máximas autoridades para informar periódicamente las labores desarrolladas y extraordinariamente las circunstancias críticas que acontezcan?**

***Para acreditar...***

- Registros de las comunicaciones entre el encargado y la administración, como:
  - Reportes semestrales
  - Actas de directorio sobre implementación del modelo
  - Propuestas de actualización del modelo (fueron o no tomadas en cuenta por la administración de la entidad lo que puede ser orientador sobre el verdadero compromiso con el programa de cumplimiento)
  - Reportes extraordinarios ante un evento crítico (igual orientación según reacción)
- Declaración del encargado de prevención sobre lo anterior
- Declaración de los miembros de la administración sobre lo anterior
- Declaración de ejecutivos y otros empleados de la empresa que conozcan del funcionamiento de la empresa

## ¿AUTONOMÍA COMO INAMOVILIDAD?

La ley no exige inamovilidad del encargado de prevención. Más aún, pareciera pretender fijar un límite máximo de duración de tres años, el cual, en cuanto admite prórroga, se puede interpretar como un llamado a evaluar al oficial de cumplimiento de manera periódica.

Sin embargo, la estabilidad del encargado de prevención pudiera tener algo que decir. Si bien no puede descartarse que el oficial de cumplimiento puede ser despedido con arreglo a las normas laborales vigentes sin afectar por ello la autonomía del cargo, las particulares circunstancias en que la desvinculación tenga lugar podrían constituirse en un indicador de una falta de seriedad en la implementación del modelo que se puede traducir en una merma de eficacia del mismo. Por ejemplo, estaríamos en esta situación si hubiese sido exonerado en razón de haber ejercido sus facultades de manera adecuada, pues ello diría que la administración de la empresa rechaza el ejercicio correcto de las funciones de prevención de delitos, dejando traslucir un modelo de papel.

### 6.3.4 Determinación y ponderación de riesgos

Conocer los riesgos constituye el corazón del sistema de cumplimiento: si el modelo busca prevenir delitos, debe necesariamente conocer cuáles son los riesgos que su actividad genera, para poder aspirar a controlarlos. Una evaluación correcta de los mismos permitirá concretar los esfuerzos de manera racional y delinear los controles que se implementarán. Así lo reconoce la ley cuando impone la obligación, dentro del establecimiento de un sistema de prevención de delitos, de identificar las actividades o procesos de la entidad, sean habituales o esporádicos, que genere o incremente el riesgo de comisión delictiva.

En general, se sostiene que para conocer cuáles son los riesgos de comisión de delitos y gestionarlos es necesario realizar una serie de etapas que un fiscal debiera esperar encontrar cuando analice un modelo de prevención eficaz y realmente implementado, las cuales persiguen identificar los procesos de riesgo, valorarlos o cuantificarlos, controlarlos y monitorearlos. Así, deberá la fiscalía obtener prueba tendiente a analizar si la empresa llevó a cabo cada una de estas etapas, no sólo al comienzo (en el diseño del modelo), sino que también de modo periódico y extraordinario.

Las etapas o procesos que suponen conocer y gestionar los riesgos de comisión de delitos derivados de la actividad de la empresa pueden describirse de la siguiente manera:

- Identificación de riesgo de comisión de delitos: La identificación del evento o proceso de riesgo debe efectuarse teniendo en cuenta factores tales como clientes y usuarios, productos, canales de distribución, jurisdicciones, entre otros.

Por un lado, ha de atenderse a los procesos o eventos que entrañen un riesgo de comisión de delitos por lo que responden los entes morales. Los riesgos variarán de empresa en empresa según una serie de factores tales como la naturaleza de sus operaciones, su organización, entre otros.

Por otro lado, la determinación de los riesgos puede hacerse mirando los roles o funciones dentro de la empresa, de tal manera de identificar aquéllos que se encuentren mayormente expuestos a la comisión de un delito de cohecho, cuestión que se hará, probablemente, sobre la base de su intervención o responsabilidad en estos procesos o eventos riesgosos: los encargados de tramitar permisos, las posiciones altas con disponibilidad discrecional de fondos, los ejecutivos con gran poder de decisión, etc.

La investigación del proceso de identificación de sus riesgos por parte de la empresa sugiere un comentario en cuanto a su intensidad de la actividad probatoria: no puede pretenderse que el fiscal, para establecer la eficacia del modelo, realice una indagación completa y exhaustiva de las operaciones y riesgos de la operación de la compañía, como la que debió hacerse al momento del diseño del programa de cumplimiento por profesionales expertos; lo más lógico sería establecer en general si los riesgos más evidentes se encuentran cubiertos y sólo mirar con más detención el riesgo que se concretizó (verbigracia, el cohecho se cometió en el marco de un proceso licitatorio: ¿el modelo previó el riesgo de comisión de cohecho en este ámbito?).

#### ***Ejemplos de riesgo de comisión de cohecho...***

Sin pretender ofrecer un catálogo exhaustivo, se describen algunos eventos o procesos que importan especialmente un riesgo de comisión del delito de cohecho y que pudieran ser tenidos en cuenta por las empresas al momento de diseñar su modelo.

#### ***Permisos...***

Entrañan un riesgo de cohecho en cuanto suponen un contacto por parte de los empleados de la empresa con funcionarios públicos, como, por ejemplo, permisos de edificación, obtención de patentes de alcoholes o de concesiones por parte de la autoridad. Por ende, un fiscal debiera pedirle al modelo que identifique al menos los principales permisos que requiere la empresa dentro de su giro.

#### ***Licitaciones públicas...***

Lo mismo ocurre en el caso de las licitaciones y, en general, de la contratación administrativa, en que la empresa aspira a servir como proveedor del Estado, pues es del interés de la empresa adjudicarse dichos contratos y ejecutarlos de manera favorable a sus intereses. En consecuencia, la investigación debiera averiguar si el modelo determina los procesos licitatorios en que la empresa tendría interés en participar.

#### ***Fiscalizaciones...***

También llevan ínsito un riesgo de cohecho, en cuanto suponen una relación de la empresa con funcionarios públicos, los procesos de fiscalización de los que ella puede ser objeto, tales como en materia tributaria, laboral o ambiental. Por lo tanto, la empresa debiera identificar los procesos de fiscalización a los que ordinariamente estará sujeta.

**Disposición de fondos por parte de empleados con márgenes de discrecionalidad...**

En casos de donaciones, aportes a la comunidad y, en general, desembolsos que no demandan una contraprestación pueden ser interpretados o utilizados para desviar fondos a fines ilícitos, entre ellos, el pago de sobornos, debiendo el modelo estar atento a esta posibilidad.

**Adquisiciones y contratación de personal...**

Aunque estas disposiciones patrimoniales no suponen un contacto entre la empresa y un empleado público, a través de ellas sería posible enmascarar el pago de un soborno, por lo que sería deseable que al menos se identificaran como riesgo a tener en consideración dentro del sistema de prevención de delitos.

**Riesgo de comisión de cohecho transnacional...**

Estos mismos eventos o procesos entrañarán un riesgo de cohecho a funcionario público extranjero cuando la operación o gestión de que se trate tenga lugar en terceros países, tales como la obtención de un permiso para realizar una inversión en el exterior, la participación en una licitación internacional llamada por un gobierno de otro país, etc.

- **Medición o cuantificación de riesgos de comisión de delitos:** Para prevenir delitos no basta conocer cuáles son los riesgos de que ellos se cometan, sino que además es necesario cuantificarlos o medirlos con el objeto de determinar las medidas de control más adecuadas. Para ello, debe la empresa determinar una metodología para medir las frecuencias, impactos y calificación de los eventos críticos o de riesgos. Según esta metodología, el fiscal debiera esperar de un modelo eficaz y efectivamente implementado que la empresa hubiese distinguido la gravedad de los riesgos, jerarquizándolos, de tal manera de que esté en condiciones de establecer controles más rigurosos para los riesgos más críticos, reservando a los restantes otros de menor intensidad.

En la experiencia comparada, la importancia de la cuantificación de los riesgos tiene que ver con la eficiencia e incluso con la eficacia del programa de cumplimiento. Así, “[d]edicar una cantidad desproporcionada de tiempo a controlar entretenimientos o regalos modestos en lugar de concentrarse en licitaciones públicas cuantiosas, pagos cuestionables a consultores externos o descuentos excesivos a vendedores o distribuidores puede indicar que el programa de cumplimiento de la compañía no es eficaz.”<sup>10</sup>

**Algunas empresas, especialmente de gran tamaño, realizan este proceso de cuantificación a través de los llamados “mapas de riesgo”**

<sup>10</sup> U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE/ U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, *FCPA. A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, p. 58.

¿Se identificaron riesgos de comisión de delitos asociados a la actividad de la empresa?

¿Jerarquizó la empresa los riesgos de comisión de delito según su gravedad?

*Para acreditar...*

- Documentos constitutivos del modelo
- Documentación relativos al diseño del modelo y su certificación
- Declaración del encargado de prevención acerca de (a) los riesgos considerados y (b) si éstos fueron cuantificados
- Declaración de miembros de la administración de la empresa acerca de (a) los riesgos considerados y (b) si éstos fueron cuantificados
- Declaración de los asesores para el diseño e implementación del modelo acerca de (a) los riesgos considerados y (b) si éstos fueron cuantificados
- Declaración de los certificadores acerca de (a) los riesgos considerados y (b) si éstos fueron cuantificados

▪ Control de riesgos de comisión de delitos: Una vez identificados y cuantificados, un modelo de prevención de delitos deberá determinar qué medidas han de adoptarse para evitar los riesgos de comisión de hechos ilícitos. Un buen programa de cumplimiento debiera reflejar una disminución de los incidentes críticos. Esto se realizará a través de medidas preventivas que serán objeto de análisis más adelante.

▪ Monitoreo de riesgos: El modelo de prevención de delitos deberá hacer un seguimiento a los riesgos previamente identificados, cuantificados y controlados. El monitoreo variará según el tipo de medida de control establecida por la empresa. Por ejemplo, verificar la ejecución de las capacitaciones, revisar la aplicación efectiva de los procedimientos definidos (v. gr., donaciones o política de contrataciones), etc.

En el caso procesos numerosos, algunas empresas, como parte de su modelo de prevención de delitos, recurren a monitoreo aleatorio, del cual obtienen una muestra que es objeto de escrutinio para determinar si se han cumplido las medidas de control establecidas

El fiscal deberá determinar que la empresa no sólo haya identificado, cuantificado y controlado los riesgos de su operación, sino, además, si existe una constante actualización de los riesgos y una revisión del funcionamiento práctico de controles establecidos.

**¿Continuó la empresa, durante la operación del modelo, monitoreando el catálogo de sus riesgos y la efectividad de las medidas implementadas?**

**Para acreditar...**

- Declaración a la administración de la empresa sobre el seguimiento a los riesgos y los controles preestablecidos
- Declaración del encargado de prevención sobre el seguimiento a los riesgos y los controles preestablecidos
- Registros de sobre las actividades de monitoreo

### 6.3.5 Medidas preventivas (control de los riesgos)

#### GENERALIDADES

Si bien las medidas preventivas destinadas a controlar los riesgos cuantificados forman parte de su gestión, son abordadas aquí de manera separada en atención a su importancia, la cual es reconocida por la ley, pues les dedica dos disposiciones, una de carácter general y otra específica en materia de recursos financieros. En efecto, la empresa, como parte del sistema de prevención de delitos, deberá establecer protocolos, reglas y procedimientos específicos que permitan a quienes intervengan en las actividades o procesos riesgosos programar y ejecutar sus labores de una manera que prevenga la comisión de delitos. En el mismo contexto, la persona jurídica deberá identificar los procedimientos de administración y auditoría de los recursos financieros que permitan a la entidad prevenir su utilización en los delitos base.

A continuación se analizan algunas medidas que el fiscal podría encontrar implementadas dentro de una empresa en el marco de un programa de cumplimiento.

#### CÓDIGOS DE CONDUCTA

En general, se destaca la importancia de los códigos de conducta para el modelo de prevención de delitos, con independencia de su denominación. Cuando utilizamos esta expresión estamos pensando en “el conjunto de principios éticos y de deberes a los que se auto-obliga la empresa en el trato con sus directivos y dependientes así como con sus clientes y demás terceros con los que desarrolla su actividad.”<sup>11</sup> Es decir, prescripciones

<sup>11</sup> BACIGALUPO, Enrique, *Compliance y Derecho Penal*, p. 99. Distinto, PIÑA ROCHEFORT, *Modelos...*, p. 47 quien los diferencia de los “código de ética”, instrumentos estos últimos que “son, por su propia naturaleza, supererogatorios, es decir, establecen deberes que exceden de los mínimos de cumplimiento legales” (p. 48).

normativas interna de la empresa cuyas “reglas son, por lo general amplias”<sup>12</sup> y, por ende, sus “estándares deberían ser aplicables al personal de todos los niveles de la compañía”,<sup>13</sup> extendiéndose incluso a los contratistas y proveedores.<sup>14</sup>

Cuando un fiscal investigue a una empresa que alega en su defensa haber implementado un modelo de prevención de delitos probablemente recibirá un documento de esta naturaleza. En primer lugar, no se debe olvidar que tener un código de conducta no es ni con mucho suficiente para entender que la empresa ha implementado un sistema de prevención. Por otro lado, más allá de estudiar sus prescripciones en detalle, la atención debiera concentrarse en establecer si el documento fija realmente orientaciones que respondan a un mensaje claro de la administración de la empresa en rechazo a la comisión de delitos.

Código de conducta no es sinónimo de modelo de prevención de delitos; es perfectamente posible que una empresa haya redactado un código de conducta, sin haber implementado un modelo; el código de conducta es sólo una parte –y muy general– de un sistema de prevención

Además, debiera tener aplicación amplia, tanto a trabajadores como a directivos de la empresa. Incluso, es posible que partes de sus prescripciones se hagan extensivas a los contratistas, condicionando la contratación a la aceptación de ciertas obligaciones contenidas en el código de conducta. Finalmente, tal como se tiene en cuenta en la experiencia comparada, “los códigos más efectivos son claros, concisos y accesibles a todos los empleados y a aquellos que realizan negocios en representación de la compañía.”<sup>15</sup>

Atendida la generalidad con que hemos entendido a los códigos de conducta, esta medida de control es la más amplias de todas, que pretende hacerse cargo del riesgo genérico de corrupción no asociado a un proceso o evento detectado como específicamente riesgoso.

<sup>12</sup> BACIGALUPO, Enrique, *Compliance y Derecho Penal*, p. 99.

<sup>13</sup> U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE/ U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, *FCPA. A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, p. 58.

<sup>14</sup> Otra posible aproximación supone entender que los códigos de conducta constituyen la expresión normativa del programa de cumplimiento, renunciando a una naturaleza general y aspirando a que ofrezca orientaciones concretas. Este parece ser el entendimiento de PIÑA ROCHEFORT, *Manual...*, p. 47 quien los define como “compilados normativos que ajustan el comportamiento de los empleados a las exigencias de los programas de cumplimiento”, entendiéndolo que “la esencia de un código de conducta consiste en dar el paso desde un principialismo abstracto a un mecanismo orientador más específico que le diga a los empleados cómo conducirse en circunstancias específicas.”

<sup>15</sup> U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE/ U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, *FCPA. A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, p. 57.

**¿Cuenta la empresa con una orientación clara y debidamente difundida de rechazo a la comisión de delitos en las actividades de la empresa?**

**Para acreditar...**

- Incautación de una copia del código de conducta y su revisión
- Registros que den cuenta de la de la difusión a los empleados de la empresa y a contratistas
- Declaración como testigos de empleados y, eventualmente, de contratistas acerca de la efectividad de que les fuera comunicado

#### PROCEDIMIENTOS Y POLÍTICAS ESPECÍFICAS

**En la experiencia comparada, “algunas compañías con operaciones globales han creado procesos de aprobación electrónicos para revisar y aprobar regalos de rutina, viajes y entretenimiento en que participen funcionarios extranjeros y clientes privados, sujetos a limitaciones de cuantía y anuales”**

*(U.S. DoJ/ U.S. SEC, FCPA. A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act, pág. 58)*

Como una forma de manejar el riesgo de comisión de un cohecho en un proceso calificado como peligroso, las empresas deberían establecer procedimientos y políticas específicas. Esta medida ocupa un lugar destacado en la legislación, refiriéndose a ellas como “protocolos, reglas y procedimientos específicos” y, ante un proceso especialmente riesgoso, a “procedimientos de administración y auditoría de los recursos financieros”.

En esta materia, un fiscal debería verificar que la empresa haya implementado procedimientos que se hagan cargo de los procesos y eventos identificados como especialmente riesgosos. Estos procedimientos debieran incluir medidas de control para reducir la probabilidad de que en ellos se materialice el riesgo y se cometa un delito de cohecho. A vía ejemplar, pueden mencionarse condiciones tales como autorizaciones adicionales (dobles firmas), reportes de las actividades realizadas, clasificación de las operaciones para determinar más específicamente el riesgo que conllevan (a través cuestionarios de evaluación obligatorios para la detección de factores de riesgo o fijación de montos máximos de operaciones) o documentación íntegra del proceso llevado a cabo que permita una revisión posterior.

**¿Se han sometido los procesos o eventos riesgosos a regulaciones destinadas a disminuir el riesgo de cohecho?**

**Para acreditar...**

- Documentos que regulen los procesos riesgosos identificados
- Registro del cumplimiento de las condiciones impuestas por el procedimiento (muestra aleatoria en procesos numerosos)
- Declaración del encargado de dar cumplimiento a estos controles
- Declaración de empleados sobre los controles que aplican en la práctica (muestra aleatoria en procesos numerosos)

#### CONTRATOS DE TRABAJO Y REGLAMENTOS INTERNOS DE LA EMPRESA

La ley exige que los contratos de trabajo y los reglamentos de la empresa se adecuen para dar expresión normativa al modelo de prevención. De esta forma, el código de conducta y los procedimientos específicos adquieren obligatoriedad.

Aunque no parece ser una exigencia legal, algunas empresas imponen contractualmente ciertas obligaciones en materia de prevención de delitos a sus contratistas y representantes

En efecto, “estas obligaciones, prohibiciones y sanciones internas deberán señalarse en ‘los reglamentos que la persona jurídica dicte al efecto’, por lo tanto, el código de conducta deberá incorporarse como reglamento de la empresa, precisando la Dirección del Trabajo, en el dictamen antes aludido, que ello debe realizarse en el ‘reglamento interno de orden, higiene y seguridad’, pues ‘la exigencia que impone una ley, como la N° 20.393, en orden a crear modelos de organización, administración y supervisión destinados a prevenir ciertos y específicos delitos reprochables a las personas jurídicas por el legislador, en nada altera la exigencia según la cual, si uno de los medios utilizados por una empresa para aplicar las referidas exigencias legales, consiste en dictar unilateralmente normas que dan cuenta de obligaciones y prohibiciones que deben cumplir los trabajadores en relación con sus labores, deban incorporarse al ya indicado Reglamento interno.”<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Citando el Dictamen del Trabajo N° 3199, FERNÁNDEZ ARACENA, Hernán, “Elementos mínimos del modelo de prevención de delitos al interior de una empresa”, en *Boletín UNAC*, N° 19, p. 19.

**¿Incluyó la empresa en su reglamento interno de higiene y seguridad y en los contratos de sus trabajadores obligaciones para prevenir delitos?**

**Para acreditar...**

- Copias de contratos de trabajos (muestra aleatoria)
- Reglamento interno de higiene y seguridad

#### CAPACITACIONES

Para que los empleados de una empresa adecuen su comportamiento a las exigencias del modelo de prevención es necesario que estén informados de su contenido, por lo cual es común que un componente importante de los programas de cumplimiento sean las capacitaciones.

En la línea de la distinción entre código de conducta y regulación de procedimientos específicos, la capacitación puede ser igualmente de dos grandes clases. Por un lado, una capacitación genérica dirigida a todos los miembros de la empresa, incluidos sus máximos ejecutivos, que se haga cargo del riesgo general de corrupción. Esta capacitación debiera ser más bien estándar y, en algunos casos, se realiza mediante cursos *e-learning* u otros medios masivos de difusión de conocimiento. Adicionalmente, la empresa debiera capacitar a las personas expuestas a las actividades de mayor riesgo, formación que será especializada y de intensidad.

Por medio de la capacitación, los códigos de conducta y los procedimientos específicos son comunicados a todos los trabajadores y a sus destinatarios particulares.

El fiscal debiera esperar de un buen modelo de prevención la existencia de un programa de capacitación que diferencie entre destinatarios generales y los especialmente expuestos, dirigido, en ocasiones, a representantes externos y contratistas. Además, debiera verificar el cumplimiento de ese programa y que en él se haya contado con materiales adecuados.

**¿Realizó la empresa un programa de capacitación de carácter general y especial para las funciones particularmente expuestas y dio cumplimiento a ese programa?**

**Para acreditar...**

- Documentos que establezcan las programaciones de capacitaciones
- Reportes sobre capacitaciones realizadas y los destinatarios cubiertos (registros de asistencia, etc.)
- Declaraciones de los destinatarios de las capacitaciones (muestra aleatoria)
- Declaración del encargado de cumplimiento en relación las capacitaciones en que hayan participado los empleados involucrados en el hecho materia de la investigación

### 6.3.6 Medidas reactivas de la empresa

La ley prevé, como parte del sistema de prevención de delitos, la existencia de sanciones administrativas internas, así como de procedimientos de denuncia o persecución de responsabilidades pecuniarias en contra de las personas que incumplan el sistema de prevención de delitos. Exige coherentemente incorporarlos a los contratos de trabajo y a los reglamentos de la empresa.

Por ello, la compañía debe monitorear que las medidas de control contempladas en el modelo de prevención se cumplan en la práctica. En el caso de operaciones numerosas, ello se realiza, según la práctica de algunas empresas, mediante una auditoría aleatoria.

La normativa interna de la empresa, para que el modelo sea eficaz, debe establecer la posibilidad reaccionar cuando se han incumplido las medidas de control establecidas. De lo contrario, no pasarán de ser letra muerta.

**Es de esperar que las sanciones sean energicas y, de hecho, en la práctica las empresas prevén hasta la desvinculación en los casos más graves**

Para hacer efectiva esta responsabilidad disciplinaria, la normativa interna también ha de establecer la posibilidad de denunciar las infracciones a las prescripciones normativas derivadas del modelo de prevención. Ello se realiza, en la práctica, a través de un canal de denuncias que tiene que ser expedito, confidencial y eficaz.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> PIÑA ROCHEFORT, *Manual...*, p. 66.

En la práctica comparada, se ha entendido que “[u]n programa de cumplimiento efectivo debiera incluir un mecanismo para que los empleados de la organización y otros reporten infracciones o incumplimiento a las políticas de la compañía en términos confidenciales y sin temor a retaliaciones.”

(U.S. DoJ/ U.S. SEC, FCPA. *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*, pág. 61)

Asimismo, la empresa deberá establecer un procedimiento que asegure los derechos de los investigados y permita determinar la efectividad de la infracción denunciada.

Por último, la regulación de este procedimiento debiera establecer los pasos a seguir tras el fin de la investigación interna. En un extremo, el modelo debiera exigir, al menos, que el encargado de prevención reporte las infracciones acreditadas a la administración de la compañía, ya que la mínima prudencia parece exigir que se evalúe, atendida la gravedad del hecho, el funcionamiento del sistema y la necesidad de posibles correcciones. Ahora bien, más discutible es si el modelo debe imponer la obligación de denunciar al Ministerio Público la infracción que revista caracteres de delito: si bien no existe una obligación legal de denunciar, ello es “altamente recomendable para efectos de demostrar la existencia y efectividad del modelo de prevención de delitos, así como una cultura corporativa transparente y comprometida con la evitación de delitos, que sea la propia empresa la que ponga a disposición del órgano persecutor la información recabada”<sup>18</sup>.

Dentro de la investigación que realice la fiscalía para recabar información disponible en la empresa es de interés buscar las investigaciones internas que se hayan realizado por casos semejantes o de relevancia. Para lo anterior, deberá determinarse si la investigación fue realizada por internos de la empresa o por externos contratados para tal efecto, modalidad ampliamente utilizada por empresas americanas.

**¿Ha dado la empresa efectividad al programa de cumplimiento a través de prever un procedimiento para sanciones ante las infracciones, permitiendo y asegurando las denuncias de estos hechos?**

**Para acreditar...**

- Copias de instrumentos que prevean el procedimiento y las sanciones (reglamentos)
- Revisión de los mecanismos establecidos para denunciar (canal de denuncia) y su efectividad y operación
- Registros de las investigaciones que se hayan llevado a cabo y sus resultados (muestra aleatoria)
- Declaración de los involucrados en el diseño e implementación del modelo (encargado de prevención, asesores para el diseño y certificadores) acerca de los procedimientos de sanciones
- Declaración de empleados que hayan intervenido en los procedimientos de sanciones

<sup>18</sup> PIÑA ROCHEFORT, *Modelos...*, p. 70.

### 6.3.7 Cultura general de cumplimiento

Si la implementación real de un modelo de prevención eficaz es –al menos en un nivel muy general– una expresión de una cultura de cumplimiento por parte de la persona jurídica,<sup>19</sup> la relación con otros ámbitos normativos (distintos del penal) tendrá algo que decir. En efecto, si una empresa registra numerosas infracciones en otros ámbitos, como el laboral, ambiental o tributario, que evidencia una operación con indiferencia de las prescripciones jurídicas, será improbable que el ámbito penal sea una excepción, una especie de isla de cumplimiento. Como es lógico, se tratará de un mero indicio (si incumple en general, es probable que su modelo no sea un real cumplimiento de las obligaciones de dirección y supervisión y más bien pura apariencia). Sin embargo, este indicio podrá reforzar la conclusión sobre un modelo ineficaz que fluya de otras probanzas allegadas a la investigación.

**¿Registra la empresa infracciones en otros ámbitos (laboral, tributario, ambiental, etc.)?**

**Para acreditar...**

- Requerimiento de información a los distintos órganos con potestades de fiscalización y supervigilancia sobre la persona jurídica investigada acerca de infracciones o procedimientos que la afecten

UNIDAD ESPECIALIZADA ANTICORRUPCIÓN (UNAC)  
FISCALÍA NACIONAL DEL MINISTERIO PÚBLICO

<sup>19</sup> PIÑA ROCHEFORT, Juan Ignacio, “Algunas consideraciones acerca de los modelos de prevención de delitos (MPD) establecidos en la Ley N° 20.393 sobre responsabilidad penal de las personas jurídicas”, en *Doctrina y jurisprudencia penal*, N° 10: *Responsabilidad penal de las personas jurídicas*, p. 20: “el establecimiento de un MPD es una circunstancia facultativa que busca demostrar una determinada forma de organización y cultura corporativa. Aquellas corporaciones que los hayan adoptado eficazmente pueden entenderse como buenos ciudadanos corporativos (*good corporate citizens*) a pesar de la comisión de algún delito. Luego, se verifica con ella una *demonstración de excepcionalidad*: a pesar de la comisión del delito la compañía muestra una fidelidad hacia el ordenamiento de carácter cultural.”

## 7. Anexo: Check List: Responsabilidad penal de personas jurídicas en cohecho

CHECK LIST
RESPONSABILIDAD PENAL DE LA PERSONAS JURÍDICAS

### 7.1 Perfil de la empresa

REVISIÓN DE FUENTES ABIERTAS Y CERRADAS			
Fuente	Encargado	Revisado	Resultado
Dicom			
Chile Proveedores			
Mercado Público			
SII			
...			

REGISTROS PÚBLICOS	
Registro	Documento

REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN A SERVICIOS PÚBLICOS	
Servicio requerido	Resultado

SÍNTESIS DEL PERFIL DE LA EMPRESA INVESTIGADA	
Antecedentes	Información
Nombre de la empresa	
Tipo de empresa	
Fecha constitución	
Instrumentos de constitución	
Modificaciones	
Capital suscrito	
Capital pagado	
Socios/ accionistas	
Representantes	
Actividad económica	
Encargado de prevención	
Otros antecedentes	

## 7.2 Sujeto activo del delito

SUJETO ACTIVO DEL DELITO			
Fuente	Encargado	Revisado	Accionista, socio, representantes, etc.
Dicom			
Chile Proveedores			
Mercado Público			
Poder Judicial			
Requerimiento de información SII			
Requerimiento de información (otros)			
Mandatos (registros públicos)			
Otros antecedentes			

### 7.3 Incumplimiento de las obligaciones de dirección y supervisión

SOBRE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO		
Antecedente	Realizado	Resultado
Requerimiento SVS		
Otras indagaciones		
Indagaciones en la empresa		

INVESTIGACIÓN DE LA EFICACIA E IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA DEL MODELO (TESTIGOS)			
Aspecto sobre el que declara	Muestra	Policía	Sí-No
1) Encargado de prevención			
Autorizaciones que necesita el encargado de prevención	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Recursos económicos	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Comunicaciones con la administración de la empresa	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Riesgos identificados	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Cuantificación de los riesgos	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Seguimiento de riesgos y de los controles establecidos	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Capacitaciones y comunicaciones	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Procesos de investigaciones internas	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Otros aspectos	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
...	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
...	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2) Asesores para diseño e implementación del modelo			
Riesgos identificados	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Cuantificación de los riesgos	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Procesos de investigaciones internas	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<b>INVESTIGACIÓN DE LA EFICACIA E IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA DEL MODELO (TESTIGOS)</b>			
<b>Aspecto sobre el que declara</b>	<b>Muestra</b>	<b>Policía</b>	<b>Sí-No</b>
Otros aspectos	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
...	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
...	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>3) Certificadores</b>			
Riesgos identificados	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Cuantificación de los riesgos	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Procesos de investigaciones internas	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Otros aspectos	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
...	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
...	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>4) Ejecutivos clave</b>			
Autorizaciones que necesita el encargado de prevención	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Recursos económicos	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Comunicaciones con la administración de la empresa	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Riesgos identificados	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Cuantificación de los riesgos	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Seguimiento de riesgos y de los controles establecidos	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Otros aspectos	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
...	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
...	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<b>INVESTIGACIÓN DE LA EFICACIA E IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA DEL MODELO (TESTIGOS)</b>			
<b>Aspecto sobre el que declara</b>	<b>Muestra</b>	<b>Policía</b>	<b>Sí-No</b>
<b>5) Otros trabajadores de la empresa</b>			
Recursos económicos (encargado de finanzas)	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Comunicación administración y EPD (muestra)	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Sobre capacitaciones y comunicaciones (muestra)	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Procesos de investigaciones internas (testigo a cargo de instruirlos)	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Procesos de investigaciones internas (muestra empleados investigados)	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Otros aspectos/ trabajadores	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
...	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
...	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>6) Contratistas</b>			
Sobre capacitaciones y comunicaciones (muestra)	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Otros aspectos	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
...	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
...	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>7) Otros testigos</b>			
...	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
...	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<b>INVESTIGACIÓN DE LA EFICACIA E IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA DEL MODELO (DOCUMENTOS EN LA EMPRESA)</b>			
<b>Documento</b>	<b>Muestra</b>	<b>Policía</b>	<b>Sí-No</b>
Modelo de prevención (manual de prevención de delitos u otra denominación)	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Antecedentes del modelo de prevención	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<b>INVESTIGACIÓN DE LA EFICACIA E IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA DEL MODELO (DOCUMENTOS EN LA EMPRESA)</b>			
<b>Documento</b>	<b>Muestra</b>	<b>Policía</b>	<b>Sí-No</b>
Certificación	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Antecedentes certificación	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Organigrama	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Presupuesto	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Estados financieros	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Descripción de cargos (encargado de prevención y otros)	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Registro de acciones de prevención ejecutadas (si no necesita autorización o no)	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Código de conducta (o similar)	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Contratos de trabajo (muestra)	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Reglamentos de la empresa	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Reportes semestrales del EPD	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Actas de directorios	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Propuesta actualización modelo	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Reportes ante evento crítico	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Otros registros de comunicaciones con la administración	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Registro de actividades de monitoreo	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Programación de capacitación	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Registro de capacitaciones a empleados y contratistas	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Copia regulación de investigaciones internas	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Registro de investigaciones internas (muestra)	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<b>INVESTIGACIÓN DE LA EFICACIA E IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA DEL MODELO (DOCUMENTOS EN LA EMPRESA)</b>			
<b>Documento</b>	<b>Muestra</b>	<b>Policía</b>	<b>Sí-No</b>
Información sobre el canal de denuncia	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Otros	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
...	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Sí No <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

## 7.4 Evaluación

EVALUACIÓN SOBRE EFICACIA Y EFECTIVIDAD DEL MODELO DE PREVENCIÓN		
Elemento del modelo	Preguntas asociadas	Resultado
Autonomía del EPD	¿Requiere el encargado de prevención de autorizaciones para ejercer sus funciones?	Sí No Parcialmente
Autonomía del EPD	¿Ejerce el oficial de cumplimiento exclusivamente funciones de prevención de delitos?	Sí No Parcialmente
Autonomía del EPD	¿Cuenta el encargado de prevención con medios materiales e inmateriales suficientes para desempeñar eficazmente sus funciones?	Sí No Parcialmente
Autonomía del EPD	¿Cuenta el encargado de prevención con acceso a las máximas autoridades de para informar periódicamente las labores desarrolladas y extraordinariamente las circunstancias críticas que acontezcan?	Sí No Parcialmente
Determinación de riesgos	¿Se identificaron riesgos de comisión de delitos asociados a la actividad de la empresa?	Sí No Parcialmente
Determinación de riesgos	¿Jerarquizó la empresa los riesgos de comisión de delito según su gravedad?	Sí No Parcialmente
Determinación de riesgos	¿Continuó la empresa, durante la operación del modelo, monitoreando el catálogo de sus riesgos y la efectividad de las medidas implementadas?	Sí No Parcialmente

EVALUACIÓN SOBRE EFICACIA Y EFECTIVIDAD DEL MODELO DE PREVENCIÓN		
Elemento del modelo	Preguntas asociadas	Resultado
Medidas preventivas	¿Cuenta la empresa con una orientación clara y debidamente difundida de rechazo a la comisión de delitos en las actividades de la empresa (código de conducta)?	Sí                      No                      Parcialmente <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Medidas preventivas	¿Se han sometido los procesos o eventos riesgosos a regulaciones destinadas a disminuir el riesgo de cohecho?	Sí                      No                      Parcialmente <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Medidas preventivas	¿Incluyó la empresa en su reglamento interno de higiene y seguridad y en los contratos de sus trabajadores obligaciones para prevenir delitos?	Sí                      No                      Parcialmente <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Medidas preventivas	¿Realizó la empresa un programa de capacitación de carácter general y especial para las funciones particularmente expuestas y dio cumplimiento a ese programa?	Sí                      No                      Parcialmente <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Medidas reactivas	¿Ha dado la empresa efectividad al programa de cumplimiento a través de prever un procedimiento para sanciones ante las infracciones, permitiendo y asegurando las denuncias de estos hechos?	Sí                      No                      Parcialmente <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Medidas reactivas	¿Registra la empresa infracciones en otros ámbitos (laboral, tributario, ambiental, etc.)?	Sí                      No                      Parcialmente <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>