

METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN PROCESAL DE LOS MODELOS DE PREVENCIÓN PENAL. A PROPOSITO DEL “CASO COFELY ESPAÑA”

METHODOLOGY FOR THE PROCEDURAL EVALUATION OF CORPORATE CRIMINAL COMPLIANCE MODELS: WITH REFERENCE TO THE “COFELY SPAIN” CASE

Oliver Pascual Suaña^{1, a, *} 

¹Universidad de Valladolid, España

 aoliver.pascual@uva.es

Recibido: 20/02/2026; Aceptado: 08/08/2026

Resumen

La Sentencia de la Sala de lo Penal de la Audiencia Nacional (Sección 1ª), 34/2025, de 19 de diciembre de 2025, dictada en el conocido como “caso COFELY ESPAÑA, S.A.”, supone una de las primeras resoluciones de los altos tribunales españoles que se pronuncia sobre si concurre el debido control en una empresa que había instaurado un modelo de prevención penal. El artículo analiza los diferentes pasos que se tienen que valorar en sede procesal para determinar si un *compliance program* es idóneo y eficaz.

Palabras clave: responsabilidad penal de las personas jurídicas; elusión fraudulenta; cumplimiento normativo; debido control; diligencia debida.

Abstract

Judgment No. 34/2025, dated 19 December 2025, delivered by the Criminal Chamber (Section One) of the National Court (Audiencia Nacional), in the proceedings commonly known as the “COFELY ESPAÑA, S.A. case”, represents one of the earliest decisions rendered by Spain’s higher courts to address the concept of due control in circumstances where the company had effectively implemented a criminal compliance programme. This article examines the various procedural and substantive criteria that must be evaluated in judicial proceedings in order to determine whether a compliance programme meets the standards of adequacy and effectiveness required under criminal law.

Keywords: Corporate criminal liability; fraudulent evasion; compliance; due control; due diligence.

* Profesor Asociado (Acreditado como Profesor Contratado Doctor) de Derecho Procesal. Universidad de Valladolid. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7763-9417>. Email: oliver.pascual@uva.es

1. INTRODUCCIÓN

Los modelos de prevención penal¹ son la clave de bóveda de la defensa corporativa. Consiguientemente, su evaluación vertebrará notablemente los procesos penales seguidos contra personas jurídicas².

La anterior afirmación se corrobora a la vista de la Sentencia de la Sala de lo Penal de la Audiencia Nacional (Sección 1^a), 34/2025, de 19 de diciembre de 2025 (Ponente Ilma. Sra. D.^a María Fernanda García Pérez) que, en el profuso fundamento de derecho décimo tercero, analiza la responsabilidad penal de COFELY ESPAÑA, S.A., desgranando los elementos clave del plan de cumplimiento normativo de la citada entidad que guardaban relación con los hechos enjuiciados, su implantación en el día a día societario y su influencia en la comisión de los hechos objetos de autos. La resolución descarta que en COFELY concurriera el debido control de su actividad, condenándola por un delito de cohecho, y por un delito de tráfico de influencias.

Se trata, hasta la fecha, de una de las resoluciones de las altas instancias españolas que más detalladamente ha analizado la implantación de un modelo de prevención penal, motivo por el cual sirve de excusa perfecta para desglosar los diferentes pasos a seguir al objeto de concluir si la persona jurídica que conste como parte pasiva de un proceso ha adoptado un modelo de organización y gestión idóneo y eficaz que la haga merecedora de la exención de la responsabilidad penal, excluyendo así el delito corporativo³.

¹ Según GALLEGO SOLER, J.A., “Criminal Compliance y proceso penal: reflexiones iniciales” en MIR PUIG, S., CORCOY BIDASOLO, M., GÓMEZ MARTÍN, V., (Dir.), HORTAL IBARRA, J.C., VALIENTE IVÁÑEZ, V. (Coords.), *Responsabilidad de la empresa y compliance programas de prevención, detección y reacción penal*, Madrid, Edisofer, 2014, págs. 195-271, pág. 216, los modelos de prevención penal se pueden definir como “conjunto de deberes de actuación, y reglas técnicas que tienen que reflejar el “estado de la ciencia” en relación con la diligencia debida de una persona perjudicada determinada en aras a la evitación de la lesión de bienes jurídico – penales que se encuentren en su esfera (interna y externa). Esas reglas técnicas y deberes de actuación se dirigen a la organización, y tienen como finalidad el control de los riesgos organizativos y de las actividades que se desarrollen”. Por su parte, PÉREZ FERRER, F., “Cuestiones fundamentales de la responsabilidad penal de las personas jurídicas y los programas de cumplimiento normativo (compliance)”, *Revista de Derecho, Empresa y Sociedad (REDS)*, nº. 13, 2018, págs. 122-138, pág. 130, los define como “conjunto de procedimientos y buenas prácticas adoptados por las empresas para identificar y clasificar los riesgos operativos y legales a los que se enfrentan, con el objetivo de establecer mecanismos internos de prevención y gestión, formación, detección, minimización y control de los mismos”.

² Afirman VILLEGAS GARCÍA, M.A., ENCINAR DEL POZO, M.A., “Hacia una guía de valoración de los programas de “compliance” para el proceso penal”, *La ley penal: revista de derecho penal, procesal y penitenciario*, nº. 142, 2020, págs. 1-11, pág. 2: “En definitiva, la responsabilidad penal de la persona jurídica (una vez iniciado el proceso penal) dependerá, en gran medida, del juicio que merezca, en su caso, su programa de cumplimiento normativo”.

³ Para FEIJOO SÁNCHEZ, B.J., “La función de la responsabilidad penal de las personas jurídicas en el derecho penal español”, *REDEPEC: Revista Electrónica de Responsabilidad Penal de Personas Jurídicas y Compliance*, nº. 1, 2023, págs. 1-122, pág. 12 “La idea que orienta la elección de la expresión “delito corporativo” es que si la pena es una “pena corporativa”, es decir, quien la sufre es la corporación, los presupuestos de dicha pena tienen que encontrarse en la propia corporación. Si no es así, no podremos hablar de una genuina responsabilidad penal por hecho propio”. En contra de este concepto, DOLZ LAGO, M.J., *Doctrina de la Fiscalía General del Estado sobre Compliance: Discordancias con la Jurisprudencia.* en GÓMEZ COLOMER, J.L. (Dir.), MADRID BOQUÍN, C.M. (Coord.), *Tratado sobre compliance penal. Responsabilidad penal de las personas jurídicas y modelos de organización y gestión*, Valencia, Tirant lo Blanch, 2019, págs. 125-155, pág. 135, indica: “la Sala 2ª TS se ha convertido en un legislador penal, creando el llamado “delito corporativo”, que por mucho que se busque en el Libro II de nuestro Código punitivo no se encuentra, ya que solo en el Libro I, el art. 31 bis se refiere a “delitos” cometidos por las personas jurídicas y no a un delito corporativo. ¿Desde cuándo se definen los delitos en el Libro I del CP y no en el Libro II?”.

Se parte aquí, pese a los vaivenes jurisprudenciales⁴, de que, en su condición de circunstancia eximente de la responsabilidad criminal, y desde el principio de facilidad probatoria, será a la persona jurídica a la que le corresponderá acreditar la corrección del sistema de prevención de delitos instaurado.

2. HECHOS PROBADOS Y FALLO DE LA SENTENCIA

COFELY ESPAÑA, S.A.U., integrada en el holding francés GDF Suez y dedicada a servicios relacionados con la energía, orientó entre marzo de 2012 y octubre de 2014 su actividad hacia la contratación pública de servicios de eficiencia energética, promoviendo la incorporación de recursos comerciales y técnicos para impulsar la obtención de contratos con ayuntamientos.

En ese contexto, los directivos de COFELY alcanzaron un acuerdo con un tercero que actuaría como “conseguidor” de contratos públicos para la compañía. Con el fin de otorgar apariencia de legalidad a esa relación, se suscribió entre COFELY y ARUBA, sociedad vinculada al intermediario, un contrato de asesoría comercial que contemplaba una retribución variable vinculada a la adjudicación de contratos públicos obtenidos a través de dicha mercantil.

Según los hechos declarados probados, la influencia alcanzada por COFELY en diversos ayuntamientos llegó a facilitar que miembros de la entidad participaran en la redacción de pliegos y demás documentación de las licitaciones, adaptando las contrataciones públicas a las particularidades de la empresa.

Conforme a los protocolos de actuación comercial de COFELY, el importe de las comisiones solicitadas por responsables municipales se incorporaba a los correspondientes planes de negocio (*Business Plan*) como un gasto más del contrato, incrementando su importe y pasando a integrar el precio de la oferta presentada al ayuntamiento. Paralelamente, se diseñó un mecanismo para posibilitar el pago de facturas emitidas por empresas instrumentales utilizadas por colaboradores externos. Con el propósito de aparentar la existencia de un procedimiento concurrencial interno, junto al presupuesto de la sociedad beneficiaria se aportaban otros simulados elaborados por personas vinculadas a la trama.

Desde la perspectiva organizativa, COFELY disponía de diversos comités y departamentos, así como de un sistema de autorizaciones que exigía la aprobación de las decisiones relevantes por los órganos competentes, principalmente el COMEX. Asimismo, existían protocolos jerarquizados para la aprobación de ofertas, contratos, pagos, gastos y facturas.

No obstante, aunque la compañía contaba con un código ético, una dirección de ética y cumplimiento y un responsable de ética, la sentencia destaca la escasez de recursos destinados a dichas funciones. Entre 2012 y 2014, empleados y asesores externos debían completar un test inicial sobre ética y anticorrupción y realizar formación *on line*, desconociéndose el seguimiento efectivo de estas medidas.

En relación con ARUBA, se cumplimentó un cuestionario de evaluación y una empresa externa verificó la inexistencia de incidencias relevantes en fuentes abiertas. Sin embargo, no consta la realización de controles posteriores, ni al firmarse las adendas retributivas asociadas a cada contrato, ni durante las negociaciones para incrementar las retribuciones variables.

La resolución señala la implicación directa de los departamentos comercial, producción y compras, así como la intervención puntual de otros departamentos cuando era necesaria

⁴ Por un lado, otorgando su carga a la defensa, la STS 298/2024 de 8 de abril, por otro, confiriéndosela a la acusación, STC 768/2025 (25 de septiembre) y 836/2025 (14 de octubre). En favor de que sea la defensa quién deba atestiguar este elemento, entre otros, GONZÁLEZ CUSSAC, J. L., *Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas y Programas de Cumplimiento*, Valencia, Tirant lo Blanch, 2020, pág. 215.

su participación. Respecto de la función de auditoría, la sentencia aprecia su falta de autonomía, limitándose las verificaciones realizadas en 2014 a controles formales sobre el cumplimiento de procedimientos, sin analizar la realidad y justificación material de presupuestos, comparativos y facturas.

En definitiva, la sentencia concluye que las normas éticas implantadas por el grupo GDF Suez no fueron adecuadamente implementadas en COFELY ESPAÑA. Aunque la sociedad disponía de guías éticas, función de cumplimiento y canal de denuncias, dichos mecanismos resultaron ineficaces para prevenir y detectar las prácticas corruptas diseñadas y ejecutadas desde el núcleo de la organización.

Por estos hechos, COFELY ESPAÑA, S.A. es condenada como autora de un delito continuado de cohecho a la pena de tres años y seis meses de multa, con una cuota diaria de 2.500 euros, y como autora de un delito de tráfico de influencias a la pena de seis meses de multa, con una cuota diaria de 2.500 euros.

3. PRINCIPALES REFERENCIAS PARA LA EVALUACIÓN DE LOS MODELOS DE PREVENCIÓN PENAL

La cuestión que centra este trabajo, a la vista de la Sentencia del caso COFELY, estriba en definir bajo qué baremo analizar la idoneidad y eficacia de los programas de *compliance*, partiendo de que como es unánimemente reconocido por la doctrina, las líneas maestras asentadas por el Código Penal no confieren las suficientes pautas exegéticas⁵.

La elaboración de un catálogo de criterios para la evaluación del *compliance program* nace con el innegable óbice que supone la infinidad de casuísticas posibles. A ello se debe unir la concepción de la libre valoración de la prueba (artículo 741 LECrim), como uno de los principales bastiones de la independencia judicial⁶. De esta forma, el establecimiento de unas directrices previas puede percibirse como una vulneración de funciones jurisdiccionales.

Quizá por los antedichos motivos, las referencias en España sobre los modelos de prevención penal, amén lógicamente del Código Penal, provienen de ámbitos extra legislativos. La UNE 19601:2025 "Sistemas de Gestión de Compliance Penal - Requisitos de orientación para su uso" supone un estándar integral⁷ sobre los modelos de prevención penal, certificable por empresas de auditoría especializadas y que, sin duda, puede servir como patrón para los tribunales cuando estos tengan que evaluar la corrección de un modelo de organización y gestión implantado⁸. Por su parte, la UNE-ISO 37001:2025 "Sistemas de gestión antisoborno. Requisitos con orientación para su uso", aunque centrada en la prevención de la corrupción,

⁵ VILLEGAS GARCÍA, M.A., ENCINAR DEL POZO, M.A., "Hacia una guía..." op. cit. pág. 5, señalan que "el precepto [el artículo 31 bis] más allá de permitirnos realizar esta primera aproximación sobre cómo entiende el legislador penal que debe ser un programa de cumplimiento normativo, es claramente insuficiente para concluir que, de manera efectiva, el modelo es eficaz y dinámico y ha desarrollado debidamente estas tres funciones: prevención, detección y sanción".

⁶ Como puntualizan VILLEGAS GARCÍA, M.A., ENCINAR DEL POZO, M.A., "Hacia una guía..." op. cit. pág. 6, respecto a la fijación de unas pautas para la evaluación de los programas de cumplimiento: "Es evidente que cada caso exigirá un tratamiento singularizado y que estas pautas o criterios no han de ser entendidos como unas reglas preestablecidas de valoración de prueba, que son incompatibles con nuestro sistema de libre apreciación de la prueba. Pero constituyen unas pautas de valoración para la evaluación que los jueces y tribunales deberán hacer de los programas de cumplimiento normativo".

⁷ Destaca la relevancia de esta norma en la evaluación de los modelos de prevención penal GÓMEZ JARA-DIEZ, C., *Compliance penal y responsabilidad penal de las personas jurídicas. A propósito de la UNE 19.601. Sistemas de Gestión de Compliance Penal*, Cizur Menor (Navarra), Aranzadi, 2020.

recoge, principalmente en sus anexos, varias reglas que sirven para la valoración de los programas de *compliance*. Atendiendo a los hechos cometidos en el seno de COFELY, esta norma tiene indudable relevancia en el análisis que se realizará.

Igualmente, la Fiscalía General del Estado, en la Circular 1/2016, de 22 de enero, sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas conforme a la reforma del Código Penal efectuada por Ley Orgánica 1/2015, dedicó un apartado específico, el 5.6, a establecer unos “*Criterios para valorar la eficacia de los modelos de organización y gestión*”, si bien confesaba sus reparos a que resultara posible fijar baremos “*uniformes aplicables a los diferentes tipos de sociedades, su concreta organización, sus modelos de negocio, la naturaleza y extensión de sus transacciones, sus productos o servicios o sus clientes*”⁹. La doctrina de fiscalía contiene nueve *normas* de indudable relevancia práctica, que facilitan la elaboración y apreciación de los modelos de prevención penal y, además, permiten *anticipar* cuál será la actuación del ministerio público ante una concreta casuística.

Resulta también destacable la Guía de programas de cumplimiento en relación con la defensa de la competencia, publicada por la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) el 9 junio de 2026, destinada a dar a conocer los criterios básicos que la CNMC considera relevantes para que un determinado programa de cumplimiento sea eficaz. La Guía de la CNMC se estructura en tres grandes bloques. En el primero, refiere los criterios de evaluación de programas de cumplimiento eficaces. En el segundo, la CNMC establece las consecuencias que tendrá la implantación del programa de cumplimiento, diferenciando si tiene lugar *ex ante* o *ex post* respecto de la comisión de la infracción de la competencia¹⁰. En tercer término, como anexo, recopila una serie de preguntas como indicadores comúnmente aceptados para examinar la eficacia de un programa de cumplimiento.

Como último texto nacional destacable, consta la Guía práctica de autodiagnóstico y *reporting* en cumplimiento normativo, buen gobierno corporativo y prevención de la corrupción elaborada por Transparencia Internacional España en 2017. El empleo de esta guía, desde la perspectiva de la elaboración y evaluación de modelos de prevención penal, reporta tres grandes ventajas: ayuda a la empresa a medir de forma general la calidad de su programa de cumplimiento normativo¹¹; facilita la elaboración de informes de *compliance* adecuados, mediante los que lograr una exhaustiva puesta de manifiesto de la situación actual de cumplimiento de cada organización, determinando un conjunto de indicadores medibles que ayudan a evaluar el logro de sus objetivos; y a calcular el desempeño de gestión de sus sistemas y programas de cumplimiento, según exige la NORMA UNE 19601¹².

⁸ Refiere FORTUNY, M., “La nueva guía del DOJ para evaluar la eficacia de un programa de cumplimiento: un horizonte de legitimidad más allá del paper compliance”, *La Ley compliance penal*, nº 2, tercer trimestre de 2020, págs. 1-19, págs. 1-2, que hasta el momento “La experiencia judicial para determinar la eficacia de un MPD [modelos de prevención de delitos] es hasta ahora prácticamente nula”. De hecho probablemente la resolución más destacada en cuanto a la evaluación judicial de modelos de prevención penal, hasta la que es objeto de análisis en este artículo, es la SAN 13/2020 de 29 de septiembre de 2020 que, en realidad, lo que hace principalmente es “validar” la pericial de *compliance* efectuada sobre el modelo de organización y gestión de delitos instaurado por DELOITTE.

⁹ Pág. 51.

¹⁰ En ambos supuestos, la CNMC sólo confiere eficacia atenuadora de la responsabilidad, sin que sirva para eximir al ente, sin perjuicio, eso sí, de los supuestos en que la implantación vaya ligada a que, conforme establecen los artículos 65 y 66 de la Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia, la empresa se acoja a un programa de clemencia.

¹¹ En particular, la Guía cuenta con un cuestionario de preguntas que permite el autodiagnóstico de la situación general de cumplimiento normativo en la empresa, al que se hará referencia más adelante.

Comenzando el repaso internacional, la gran referencia, sin duda¹³, es la *Guidance on the Evaluation of Corporate Compliance Programs*, de septiembre de 2024, elaborada por el U.S. Department of Justice (DOJ)¹⁴. Basándose parcialmente en los *Principles of Federal Prosecution of Business Organizations*, y las *U.S.S.G*¹⁵ (promulgadas por la *U.S.S.C*¹⁶), tiene como objetivo facilitar a los fiscales la decisión sobre si el *compliance program* sometido a su valoración era efectivo en el momento de la comisión del ilícito objeto de enjuiciamiento, y si lo es al dictar una sentencia o decisión sobre el mismo¹⁷. El texto se articula en tres preguntas¹⁸: (i) ¿Está el programa de cumplimiento de la corporación bien diseñado?; (ii) ¿El programa ha sido aplicado seriamente y de buena fe? En otras palabras ¿el programa cuenta con recursos y ha sido empoderado adecuadamente para funcionar de forma efectiva? y (iii) ¿Funciona el programa de *compliance* de la empresa en la práctica? En este artículo se seguirá en buena medida la estructura de análisis que marca la Guía.

El Reino Unido, desarrolló la *Bribery Act 2010 Guidance*¹⁹ que, como su propia introducción reconoce, emplea como guion los seis principios rectores que establece *The Bribery Act*²⁰. Además, y en referencia concreta a la evaluación de los modelos de prevención penal, la *Serious Fraud Office* elaboró el *Operational Handbook Evaluating a Compliance*

¹² Apartado 9.1.6.

¹³ Señala FORTUNY, M., “La nueva guía...” op. cit. pág. 3, “En materia de criminal compliance el nivel de conocimiento y experiencia, así como la notoriedad y complejidad de los asuntos judicialmente tratados, convierten al DOJ y a la fiscalía federal americana en un referente para el estudio de las mejores prácticas, en particular aquellas relacionadas con asuntos penales judicializados”.

¹⁴ Sobre este texto, vid. GRUBMAN, S. R., TANNER, G. A. “The Department Of Justice's Evaluation Of Corporate Compliance Programs”. *Criminal Justice*, 33(1), págs. 23-25, o FAGET, K., Y., SHALOM, A. “2020 update to the DOJ's evaluation of corporate compliance program guidance”, *Journal of Health Care Compliance*, 22(5), 2020, págs. 17-61, págs. 17-22.

¹⁵ *United States Federal Sentencing Guidelines*.

¹⁶ *United States Sentencing Commission*.

¹⁷ Nótese que en Estados Unidos son muy habituales los acuerdos de enjuiciamiento aplazado (“*Deferred Prosecution Agreements*”, conocidos como DPA), y los acuerdos de no enjuiciamiento (“*Non – Prosecution Agreements*”, denominados NPA), por lo que la decisión de fiscalía sobre su adopción, o las medidas de *compliance* a imponer a las empresas para la suscripción de los NPA, puede depender de la previa evaluación que efectúe fiscalía de sus modelos de prevención penal. Al respecto, vid. GIMENO BEVIÁ, J., *El proceso penal de las personas jurídicas*, Tesis Doctoral, Universidad de Castilla la Mancha, Toledo, 2014, págs. 203-225.

¹⁸ A su vez, la *Guidance on the Evaluation of Corporate Compliance Programs* se divide en doce requisitos: evaluación de riesgos; políticas y procedimientos; entrenamiento y comunicaciones; estructura de presentación de informes confidenciales y proceso de investigación; administración de terceros; fusiones y adquisiciones; compromiso de la alta y media dirección de empresa; autonomía y recursos; incentivos y medidas disciplinarias; mejora continua, pruebas periódicas y revisión; investigación de las malas prácticas; análisis y reparación de cualquier mala práctica subyacente.

¹⁹ Analizando en profundidad este texto, SANTANA VEGA, D. M., “El delito corporativo de incumplimiento en la prevención de sobornos (Bribery Act 2010)”, *Revista Electrónica de Ciencia Penal y Criminología*, 2015, núm. 17-15, págs. 1-32. Igualmente, vid. ROSE, C., “The UK Bribery Act 2010 and accompanying guidance: belated implementation of the oecd anti-bribery convention”, *The International and Comparative Law Quarterly*, 61(2), 2012, págs. 485-499.

²⁰ De hecho, la Guía cumple el mandato establecido en la sección 9 de la Ley, que requiere que el Secretario de Estado publique una guía sobre los procedimientos que las organizaciones comerciales pueden implementar para evitar que las personas asociadas con ellas sobornen. Los seis principios son: procedimientos proporcionados; compromiso de alto nivel; evaluación de riesgos; debida diligencia; comunicación (incluida la formación); seguimiento y revisión.

*Programme*²¹ que igualmente parte, sin demasiada profundidad adicional, de los seis principios de *The Bribery Act 2010*.

Con contenidos en esencia similares a los ya indicados, encontramos las Guidelines to help private and public sector entities prevent and detect corruption, influence peddling, extortion by public officials, unlawful taking of interest, misappropriation of public funds and favouritism²² de enero de 2021, elaboradas por la Agencia Francesa Anticorrupción (AFA), o la Guía Práctica Buenas Prácticas de Investigación Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas de Chile.

La doctrina se ha ocupado también de desgajar cómo debe analizarse la idoneidad de los modelos de prevención. NIETO MARTÍN²³ elaboró el “test del debido control”. Aunque con un contenido más amplio que el mero análisis de la idoneidad y eficacia de los modelos de prevención penal —en la práctica, sirve también para determinar la concurrencia del defecto organizativo—, el autor detalla las distintas fases de la evaluación de los modelos de prevención penal o, mejor dicho, de las medidas y controles que emanan de los mismos. GONZÁLEZ CUSSAC²⁴ analiza profusamente los seis requisitos con que deben contar los modelos de prevención penal, incidiendo en aspectos de indudable relevancia en la *praxis*, como la metodología a emplear para la determinación del mapa de riesgos. Por su parte, autores como FEIJOO SÁNCHEZ²⁵, en relación con el delito corporativo y el correlativo defecto organizativo, o GÓMEZ-JARA DÍEZ²⁶, respecto a la culpabilidad de la persona jurídica, han asentado algunos de los elementos troncales de la teoría jurídica del delito aplicada a las corporaciones, con incidencia en la evaluación de los modelos de prevención penal.

Por lo tanto, compilando las propuestas de los países del entorno, textos normalizadores, las indicaciones de la Fiscalía General del Estado, y diferentes estudios doctrinales, es posible extraer los principales aspectos sobre los que deberá pivotar el examen de los modelos de prevención penal. Se correlacionarán esos elementos con el análisis del sistema de *compliance* de COFELY que se realiza en la Sentencia de la Sala de lo Penal de la Audiencia Nacional (Sección 1ª), 34/2025, de 19 de diciembre de 2025.

²¹ *SFO Operational Handbook Evaluating a Compliance Programme*.

²² Sobre la lucha contra la corrupción en Francia, y las consecuencias de la Ley SAPIN II, vid. FERRARI, M., “Compliance law in the french context: new horizons for legislative policy”, *International Comparative Jurisprudence*, 5(1), 2019, págs. 72-80.

²³ NIETO MARTÍN, A., “Cumplimiento normativo, criminología y responsabilidad penal de personas jurídicas” en NIETO MARTÍN, A. (Dir.), *Manual de Cumplimiento Penal de la empresa*, Valencia, Tirant lo Blanch, 2015, págs. 49-109, págs. 84-89.

²⁴ GONZÁLEZ CUSSAC, J. L., “Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas...” op. cit. págs. 221-237.

²⁵ FEIJOO SÁNCHEZ, B.J., “La función de la responsabilidad penal...” op. cit.

²⁶ GÓMEZ-JARA DÍEZ, C., “La culpabilidad de la persona jurídica” en BAJO FERNÁNDEZ, M., FEIJOO SÁNCHEZ, B.J., GÓMEZ-JARA DÍEZ, C., *Tratado de responsabilidad penal de las personas jurídicas: adaptado a la Ley 1/2015, de 30 de marzo, por la que se modifica el Código Penal, Cizur Menor (Navarra), Aranzadi*, 2016, págs. 143-220.

4. CRONOLOGÍA DEL ANÁLISIS DE LA IDONEIDAD Y EFICACIA DE UN MODELO DE PREVENCIÓN PENAL

4.1. Fase 1. Diseño del modelo de prevención penal

4.1.1. Generalidades

Durante este primer hito se debe evaluar la idoneidad *ex ante* del modelo de prevención penal, examinando si, atendiendo al contexto organizativo de la entidad, contiene las medidas de vigilancia y control precisas para prevenir delitos, según la *lex artis* del sector en que se ubique.

Un excelente punto de partida, que permite obtener una *cifra exacta* sobre el estado (al menos, *sobre el papel*) del cumplimiento normativo en la persona jurídica evaluada será el empleo del cuestionario de diagnóstico contenido en la Guía práctica de autodiagnóstico y *reporting* en cumplimiento normativo de Transparencia Internacional, que codifica ochenta y cinco indicadores²⁷ de cumplimiento normativo, y otros treinta y dos en relación con los programas de corrupción. En atención a las puntuaciones que arroja cada indicador, se obtiene un sumatorio final que, en virtud de lo establecido en la Guía, permite ubicar a la entidad en un nivel de *compliance* moderado, medio o máximo.

Como ocurre en el Caso COFELY, la aportación de las periciales de *compliance* cuyo objeto sea *tasar* la corrección del diseño del modelo de prevención penal puede ser un medio de prueba idóneo en relación con el sistema de *compliance* implantado. De este modo, se puede alcanzar ya una primera conclusión provisional, asentando la corrección de la línea de defensa de COFELY al servirse de un dictamen de expertos que, con carácter general, en estos procedimientos se planteará en relación con dos objetos: precisar la idoneidad teórica del modelo de prevención penal aprobado y, adicionalmente, concluir sobre la implantación real en el día a día societario.

En este caso, según se recoge en el fundamento de derecho décimo tercero de la Sentencia, se aportó en autos un informe pericial fechado a 12 de julio de 2021, elaborado por KPMG, que tuvo por objeto analizar la corrección del *compliance program*, y si estaba implementado en la compañía. Según el criterio de los peritos, “*el modelo era eficaz para combatir la corrupción, ampliamente documentado y se aplicaba en el día a día de las operaciones de la empresa. Además, fue divulgado entre los miembros de la organización a través de los medios de la compañía. Y el modelo se explicaba mediante cursos presenciales y online. Las medidas dispuestas servían para mitigar la corrupción*”²⁸.

Además, en este supuesto, COFELY contaba a su favor con otro tipo de pericial, la certificación de su modelo conforme a la UNE-ISO 37001, si bien, según se extrae de la resolución, la obtención de la indicada certificación fue posterior a los hechos enjuiciados.

²⁷ La Guía tiene tres tipos de indicadores: imperativos, es decir, que provienen directamente de fuentes normativas vinculantes (por ejemplo, la Guía pregunta ¿Su compañía cuenta con un diagnóstico detallado de todos los riesgos reales o potenciales en cumplimiento normativo?); los voluntarios, que provienen de fuentes *soft law* (por ejemplo, con origen en el NORMA UNE 19601, la Guía pregunta: ¿Para la determinación de sus riesgos ex ante, su empresa realiza las entrevistas también a proveedores, distribuidores, agentes clientes y otras terceras partes?); y, finalmente, los recomendados, que provienen directamente de documentos y recomendaciones elaboradas por Transparencia Internacional (por ejemplo, la Guía pregunta: ¿Su sociedad cuenta con un cuestionario concreto y especializado para la elaboración de un mapa de riesgos para cada una de las terceras partes?).

²⁸ Pág. 286, párrafo 11.

La constatación en autos de la obtención por COFELY de la certificación relativa a la gestión antisoborno es otro punto que debe valorarse positivamente en la defensa de la entidad: puede servir para generar en el Tribunal la *sensación* de una pauta general de cumplimiento de la legalidad en la persona jurídica y, como luego se dirá, aunque carezca de eficacia exoneradora por ser de fecha posterior a los hechos enjuiciados, tiene potencialidad como elemento atenuador.

4.1.2. Participación del órgano de administración en el diseño

El primer elemento objeto de análisis, y que impregna al resto de hitos, es la participación del órgano de administración en la adopción y ejecución del modelo de organización y gestión penal. Se trata de una exigencia expresamente establecida en la condición 1ª del apartado 2 del artículo 31 bis CP, de tal forma que el alumbramiento del programa de cumplimiento debe poder ser percibido por un tercero como una actuación del órgano de administración²⁹.

Desde la perspectiva defendida en este estudio, no basta la práctica, extendida, de que el órgano de administración delegue en un sujeto de la organización, en bloque, la elaboración del modelo de prevención penal, sin que ello signifique, lógicamente, que todo deba ser realizado por el órgano rector de la sociedad.

En el caso COFELY, según se infiere de la resolución, la implantación de un modelo de prevención penal alineado con las mejores prácticas era en efecto una derivación de la política de *compliance* del grupo GDF Suez³⁰. Por lo tanto, aunque no se asuma explícitamente en la Sentencia, según se defiende en este trabajo puede reconocerse esa implicación de los administradores en la instauración del modelo.

4.1.3. Previsibilidad del ilícito objeto de enjuiciamiento

Atendiendo al concreto delito base objeto del proceso, se debe analizar si había sido contemplado dentro del mapa de riesgos de la entidad³¹ y, en caso negativo, si era previsible³².

²⁹ La *Bribery act 2010* destaca lo que denomina “*compromiso al más alto nivel*”, y que por lo tanto se traslada igualmente a la *Bribery Act 2010 Guidance* (págs. 23-24) y al *SFO Operational Handbook Evaluating a Compliance Programme* (pág. 6); la *French Anti-Corruption Agency guidelines* (págs. 6-9), lo denomina “*Compromiso de la alta dirección para prevenir y detectar la corrupción*.”; la NORMA UNE 19601, refiere el “liderazgo”, al que le dedica el capítulo 5; la Guía de programas de cumplimiento en relación con la defensa de la competencia de la CNMC, destaca la importancia de la implicación de los directivos bajo la rúbrica “Implicación de los órganos de administración y/o los principales directivos de la empresa” (págs. 8-9); y, por su parte, la Circular 1/2016 de la FGE, dentro del apartado 5.6 referido a la valoración de la eficacia de los modelos de organización y gestión (pág. 27), subraya que “*cualquier programa eficaz depende del inequívoco compromiso y apoyo de la alta dirección de la compañía*”.

³⁰ Pág. 287, párrafo 9.

³¹ Correlativamente la previsión en el mapa de riesgos debe conllevar que el código ético de la entidad contenga una norma de conducta cuyo seguimiento hubiera permitido evitar o dificultar el ilícito.

³² El concepto previsibilidad en el ámbito penal suscita severos problemas de imputación objetiva. Para MIR PUIG, S., “Significado y alcance de la imputación objetiva en Derecho Penal”, *Revista Electrónica de Ciencia Penal y Criminología*, nº. 5, 2003, págs. 1-19, pág. 7, es correcto que se excluya la imputación objetiva tanto cuando no hay riesgo relevante como en los supuestos de riesgo permitido, si bien reconoce el autor que “*En realidad, casi todo lo que consideramos producto casual de una conducta humana ha sucedido ya en casos anteriores de forma más o menos parecida, por lo que podríamos prever que volviera a ocurrir. Otra cosa es que partamos de que el Derecho Penal no debe extender la*

Al objeto de discernir el riesgo propio de la actividad empresarial, ya durante el curso de un proceso penal, es necesario examinar el negocio de la corporación desde una visión comercial, *desandando* el procedimiento mediante el cual la entidad ha identificado, evaluado y definido su perfil de peligro. En resumen, se debe valorar el acierto de los motivos por los que “la empresa eligió implementar el programa de compliance de la manera en que lo hizo, por qué y cómo el programa de compliance de la empresa evolucionó en el tiempo”³³.

Como exige el requisito 6º del apartado 5 del artículo 31 bis CP, y resaltan también otros textos³⁴, el análisis de los riesgos no es una foto fija, de tal forma que la evaluación tendrá que pronunciarse igualmente sobre si, por el contexto de la entidad, o por sus propias particularidades³⁵, debió actualizarse el mapa de riesgos inicial para contemplar el delito enjuiciado. La ausencia de renovación cuando existían motivos fundados para efectuarla deberá ser tildada, sin duda, de defecto de diseño del *compliance program*.

Partiendo de las anteriores generalidades, debe chequearse³⁶ la metodología seguida para la evaluación; la información y métricas empleadas para identificar riesgos; la integración de los resultados en el diseño del modelo de prevención; la asignación de recursos acorde al nivel de riesgo; y la actualización periódica del mapa de riesgos y de los controles asociados.

Según se desprende de la resolución analizada, COFELY sí que había contemplado en su mapa de riesgos los supuestos de corrupción y, más concretamente, la posibilidad de que esa conducta cristalizara mediante la contratación de asesores comerciales³⁷. De este modo, puede concluirse que estaba bien definida la actividad riesgosa.

4.1.4. Procesos y procedimientos para el tratamiento de los riesgos penales detectados

La siguiente etapa del análisis se encaminará a juzgar si, atendiendo al riesgo penal que se ha producido, y a su previsibilidad, se han establecido procesos³⁸ y procedimientos³⁹ internos en la entidad destinados a la eliminación o minoración de peligros de similar naturaleza

grave calificación de injusto penal a conductas que incluso una persona prudente y respetuosa del Derecho no dejaría de realizar por una remota posibilidad de que resultasen lesivas”. De esta forma, como subraya NIETO MARTÍN, A., “Cumplimiento normativo, criminología y...” op. cit. pág. 85, “una empresa puede no tener controles para la prevención de un determinado delito cuando esta decisión es consecuencia de un análisis de riesgos correcto. En este caso la empresa carecerá de responsabilidad, pues su infracción no será previsible”.

³³ *Guidance on the Evaluation of Corporate Compliance Programs* (pág. 2).

³⁴ *Bribery Act 2010 Guidance* (pág. 26); UNE 19601 (apartado 6.2.4); *Guidance on the Evaluation of Corporate Compliance Programs* (pág. 4), *French Anti-Corruption Agency guidelines* (pág. 14); y la Guía Práctica Buenas Prácticas de Investigación Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas de la fiscalía chilena (pág. 29).

³⁵ Según la NORMA UNE 19601 se debe producir la reevaluación del riesgo penal (apartado 6.2.4): de forma regular, según una frecuencia establecida por la entidad; cuando se produzcan cambios significativos de la estructura o de la actividad desarrollada; en supuestos de incumplimientos relacionados con el *compliance* penal; y cuando aparezca jurisprudencia o se produzcan cambios legislativos relevantes. Por su parte, la *Guidance on the Evaluation of Corporate Compliance Programs* (pág. 4), destaca la importancia de lo que denomina “lecciones aprendidas”, extraíbles de los incumplimientos que hayan sufrido empresas pertenecientes al mismo sector de actividad, o ubicadas en la misma zona geográfica.

³⁶ Según lo establecido por el apartado I.A de la *Guidance on the Evaluation of Corporate Compliance Programs* (págs. 3-4). En sentido similar, GONZÁLEZ CUSSAC, J. L., “Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas...” op. cit. págs. 221-237.

³⁷ Pág. 286.

(artículo 31.bis.2. 2ª CP). Estos procedimientos suponen una plasmación de los protocolos de formación de la voluntad societaria que exige el requisito 2º del apartado 5 del artículo 31 bis CP, quizá, de los presupuestos previstos por el Código Penal para los modelos de prevención penal, el que menor atención ha merecido de la doctrina.

Las comprobaciones realizadas en este punto deben ir destinadas, por lo tanto, a discernir si, en abstracto, los procedimientos y procesos establecidos dan contenido y confieren eficacia a las normas asumidas por la persona jurídica. Con este fin se deberá comprobar⁴⁰ la participación de las áreas afectadas en el diseño de los procedimientos; la existencia de controles para todos los riesgos penales identificados; la comunicación clara de dichos procedimientos a los empleados; y la integración efectiva de los mismos en la actividad diaria de la empresa⁴¹. Para facilitar este aspecto, la Guía Práctica *Buenas Prácticas de Investigación de la Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas* chilena⁴², o la *French Anti-Corruption Agency guidelines*⁴³, recomiendan incluir las obligaciones derivadas del *compliance* en los contratos de trabajo de los sujetos afectados.

Atendiendo a los hechos probados, COFELY contaba con políticas y un procedimiento específico respecto a la contratación de los asesores comerciales y el riesgo de corrupción. El procedimiento interno databa del año 2007, actualizándose en el 2012. Se exigía la inclusión de cláusulas anticorrupción y, además, COFELY estipulaba la obligación de analizar a los asesores contratados (tanto al inicio de la relación contractual, como durante su desarrollo), con documentación y contrastes en fuentes de acceso público.

En resumen, puede sostenerse que COFELY contaba con procedimientos internos idóneos para evitar los ilícitos objeto de autos.

4.1.5. Controles establecidos, y su eficacia ex ante

El objetivo último de la implantación de un modelo de prevención penal —la minoración o eliminación de los riesgos penales detectados— no se colma con la fijación de procedimientos y procesos internos, sino que resulta preciso, adicionalmente, implementar controles

³⁸ Los procesos se definen según la NORMA UNE 19601 (apartado 3.26) como “conjunto de actividades interrelacionadas o que interactúan, que transforman elementos de entrada en elementos de salida”. Un ejemplo, fuertemente ligado al *compliance* penal y que se observa en el caso COFELY, sería la contratación de proveedores.

³⁹ Los procedimientos se conceptúan por la NORMA UNE 19601 (apartado 3.25) como “forma específica de llevar a cabo una actividad o proceso”. La *Bribery Act 2010 Guidance* también define los procedimientos, señalando (apartado 1.1, pág. 21) que el término se aplica tanto a las políticas que prohíben el soborno como a las medidas puestas en marcha para aplicarlas. Utilizando el ejemplo de la anterior nota al pie, en relación con el proceso de contratación de proveedores, la entidad debe contar con un procedimiento pautado para asegurar que los proveedores contratados, además de la calidad-precio de sus productos, tengan una adecuada cultura de cumplimiento de la legalidad. Normalmente, la verificación previa de estos aspectos, integrando al proveedor dentro del listado de los habituales de la entidad, se efectúa por un departamento distinto del que ha propuesto su contratación.

⁴⁰ Apartado I.B de la *Guidance on the Evaluation of Corporate Compliance Programs* (págs. 4-5).

⁴¹ En este sentido, la *Guidance on the Evaluation of Corporate Compliance Programs*, en el apartado I, señala la importancia de que existan “políticas y procedimientos – desde la asignación adecuada de responsabilidades, a programas de capacitación, hasta sistemas de incentivos y disciplina – que garanticen que el programa de *compliance* está bien integrado en las operaciones y fuerza laboral de la empresa”.

⁴² Pág. 33.

⁴³ Pág. 9.

eficaces⁴⁴ mediante los que verificar su efectivo seguimiento. Atendiendo a su alcance, y en línea con lo señalado por NIETO MARTÍN⁴⁵, se puede diferenciar entre controles transversales y específicos que, además, se distinguen también por las consecuencias de su incumplimiento: así, como apunta el autor, tienen mayor gravedad las fallas en los transversales, que denotarían un problema sistémico del programa de *compliance*. En cambio, si la grieta se manifiesta en un control específico, ello “muestra un fallo de ejecución del programa o en el diseño de un aspecto en concreto”⁴⁶ lo que implicaría, dice, un menor defecto de organización.

a) Controles transversales

Según NIETO MARTÍN, este tipo de controles no se deben analizar (*aún*, se añade) atendiendo a las circunstancias que han coadyuvado en la comisión del concreto delito enjuiciado. De lo que se trata aquí es de comprobar si en la entidad se ha creado lo que se denomina entorno de control⁴⁷.

Los controles que se analizarán en esta letra a), a diferencia de lo que sucede con los específicos, objeto de la letra b), casi podrían ser comunes a cualquier entidad, con independencia de su concreto contexto organizativo.

La NORMA UNE 19601 los clasifica en financieros y no financieros.

Los financieros, dice la NORMA UNE 19601⁴⁸, son aquellos destinados a controlar los recursos económicos de la entidad. La NORMA UNE – ISO 37001 emplea una definición similar⁴⁹ si bien, en el A, profundiza en su caracterización, señalando que “*se refieren a los sistemas de gestión y procesos que implementa la organización para gestionar sus transacciones financieras correctamente y para registrar estas transacciones con precisión, de forma completa y de manera oportuna*”⁵⁰. La NORMA UNE – ISO 37001 señala en el citado anexo A los controles financieros más extendidos en la *praxis* empresarial⁵¹, por lo que la evaluación del modelo de prevención penal que se efectúe debe verificar si la persona jurídica cuenta con

⁴⁴ Así lo exige la NORMA UNE 19601 (apartado 8.1) y la Guía Práctica *Buenas Prácticas de Investigación Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas* de la fiscalía chilena (pág. 32). El propio Código Penal, en la condición 2ª del apartado 2 del artículo 31 bis, distingue las medidas de los controles, sin que lógicamente se empleen como sinónimos.

⁴⁵ NIETO MARTÍN, A., “Cumplimiento normativo, criminología y...” op. cit. págs. 86-88.

⁴⁶ NIETO MARTÍN, A., “Cumplimiento normativo, criminología y...” op. cit. pág. 87.

⁴⁷ Para NIETO MARTÍN, A., “Cumplimiento normativo, criminología y...” op. cit. pág. 86, en esta fase se debe “comprobar si desde la dirección de la empresa han hecho esfuerzos serios y de manera continuada por crear una cultura de la legalidad y establecer controles apropiados y no tanto por ver qué ha pasado en el caso concreto”. La acreditación de la existencia de una pauta de control genera una presunción positiva en favor de la entidad pues, como recuerda la regla 406 de las *Federal Rules of Evidence* de los Estados Unidos, de ello se podrá deducir que en el supuesto enjuiciado también se siguió ese comportamiento acorde a la legalidad.

⁴⁸ Apartado 8.3.

⁴⁹ Apartado 8.3. Por referir definiciones de otros textos, la *French Anti-Corruption Agency guidelines* (pág. 26), señala que “El control contable implica un conjunto de procedimientos permanentes, estructurados y documentados, establecidos por el equipo de alta dirección, para monitorear cómo una organización procesa su información financiera y para garantizar una administración financiera y de activos adecuada”.

⁵⁰ Apartado A.11.

⁵¹ Las normas de referencia para la realización de controles financieros son las emanadas del *Committee of Sponsoring Organizations* (COSO).

mecanismos como la segregación de funciones; la aprobación escalonada de las operaciones, según importe; la validación previa de beneficiarios y servicios; doble firma; documentación justificativa del bien o servicio recibido; control del uso de efectivo; la correcta clasificación contable de las operaciones realizadas; revisión periódica de operaciones relevantes; y auditorías independientes con rotación periódica del auditor.

Las consideraciones expuestas, descendidas a los hechos probados de la Sentencia, permiten afirmar aquí que en COFELY sí que existían estas previsiones. El representante de la entidad aseveró en el juicio oral que constaba un *“procedimiento que segrega funciones entre el departamento que solicita el pedido y otro que hace el presupuesto de compra y se le pregunta si la factura la valida el mismo departamento, dice que depende del importe pero que el principio y el final no lo hace el mismo”*⁵², añadiendo además que *“en los planes de la época se describían los conceptos que debían incluir la facturas, así, debía describirse el servicio”*⁵³. Según manifestaron los peritos que elaboraron el dictamen relativo al modelo de *compliance*, *“el modelo estaba sujeto a la supervisión del Deontólogo y de la auditoría de control de la calidad de la organización para evitar anomalías y de tipo financiero”*⁵⁴.

Los controles no financieros se centran, según la NORMA UNE 19601⁵⁵, en *“las compras, las operaciones, la comercialización y otros procesos”*. Igual que sucediera con los financieros, la NORMA UNE – ISO 37001 trata estos controles más exhaustivamente, definiéndolos⁵⁶ como *“los procesos que implementa la organización para ayudar a asegurar que los aspectos comerciales, los relativos a las compras, operaciones y otros aspectos no financieros, relacionados con sus actividades, se gestionan de forma apropiada.”* Algunos de los controles no financieros más habituales⁵⁷ extraíbles de la ISO 37301, la NORMA UNE – ISO 37001⁵⁸, y la práctica empresarial común, serían la selección de contratistas, proveedores y consultores mediante procedimientos de diligencia debida; adjudicación de contratos mediante licitaciones competitivas y transparentes; firma mancomunada para operaciones relevantes; y segregación de funciones y responsabilidades incompatibles. Por ejemplo, el solicitante de un servicio externo no debe ser la misma persona que decida a quién se adjudica su ejecución, o la oferta de prestación de servicios a un cliente no debe ser realizada por la persona que tuvo el trato comercial directo con el mismo.

Según se ha extractado ya, en efecto algunas de estas cautelas estaban instauradas en COFELY, aunque fueron sorteadas por los directivos implicados.

⁵² Pág. 282, párrafo 13.

⁵³ Pág. 282, párrafo 14.

⁵⁴ Pág. 286, párrafo 8.

⁵⁵ Apartado 8.4

⁵⁶ Apartado A.12

⁵⁷ Muchos de los elementos que se irán indicando como objeto de análisis para la evaluación del modelo de prevención penal tienen también la consideración de control no financiero, como el canal de denuncias o la formación a los empleados.

⁵⁸ Apartado A.11.

b) Controles específicos

Comprobada la existencia de controles transversales, la siguiente etapa se deberá centrar en averiguar si la persona jurídica ha incluido en su modelo de prevención penal controles específicos destinados a evitar ilícitos como el enjuiciado, o de similar naturaleza. La evaluación de este aspecto dependerá sustancialmente de los estándares del sector en que la entidad desarrolle su actividad, y de los relacionados con el propio ilícito⁵⁹.

La determinación de los controles específicos exigibles en relación con cada delito, y adaptados al campo de actividad de la entidad es, en opinión del firmante, uno de los principales talones de Aquiles de los *compliance programs* y, consiguientemente, será el aspecto más tenebroso en su evaluación.

En este sentido, la existencia de ilícitos comisibles por las personas jurídicas respecto a los que no está fijado, normativamente o mediante estándares sectoriales, cuáles son “medidas de vigilancia y control idóneas”⁶⁰ y su grado de efectividad exigible, lleva a GALÁN MUÑOZ⁶¹ a hablar de “sombras” del sistema de *compliance* penal, pues, como indica, será necesario determinar el grado de eficacia preventiva de la medida para estimar que redujo significativamente el riesgo. Tras aseverar GALÁN MUÑOZ que el cumplimiento de los parámetros normativos (pone de ejemplo concretamente las normas sobre la prevención del blanqueo) tiene que ser considerado cuando menos como una reducción significativa del riesgo, apunta con acierto que existen multitud de tipos penales respecto a los que no existen unos parámetros claros sobre el nivel de eficacia preventiva de las medidas exigidas normativamente⁶².

En efecto, tomando como ejemplo el primer delito (*por orden de aparición* en el Código Penal), atribuible a las personas jurídicas⁶³ —el tráfico ilegal de órganos, previsto y penado en el artículo 156 bis— la pregunta inmediata que surgirá desde la misma instrucción será si la entidad, probablemente relacionada directa o indirectamente con el sector sanitario, ha adoptado todas las cautelas que de acuerdo a la normativa sectorial y la *lex artis ad hoc* en trasplante de órganos son exigibles desde el baremo de la diligencia debida.

En este tipo de supuestos, es utópico pensar que sin el auxilio de peritos que puedan introducir en el proceso las máximas de experiencia sobre la disciplina, un tribunal pueda discernir si la entidad ha hecho *todo lo que estaba en su mano* o, por el contrario, ha incurrido en un defecto estructural que ha culminado con el delito presupuesto.

⁵⁹ NIETO MARTÍN, A., “Cumplimiento normativo, criminología y... ob. cit. pág. 87, refiere los “Estándares y certificación: El cumplimiento normativo es una materia que paulatinamente se está estandarizando, tanto en lo que se refiere a su estructura general, como a las medidas específicas de control de cada delito. Incluso por sector de actividad, en materias como la corrupción, están apareciendo propuestas de medidas específicas de control. Muchos estándares llevan acompañados mecanismos de certificación, que tal como después se verá pueden tener cierto valor procesal, aunque no lógicamente llegar a constituir una presunción irrefutable de la idoneidad del sistema”. Serviría de ejemplo a lo señalado por el autor la Guía práctica de autodiagnóstico y reporting en cumplimiento normativo, buen gobierno corporativo y prevención de la corrupción elaborada por Transparencia Internacional, o la NORMA UNE-ISO 37001.

⁶⁰ Inciso de la condición 1ª del apartado 2 del artículo 31 bis CP.

⁶¹ GALÁN MUÑOZ, A. “Compliance penal ante la corrupción: luces y sombras” en MATA LLÍN EVANGELIO, A. (Dir.), *Compliance y prevención de delitos de corrupción*, Valencia, Tirant lo Blanch, 2018, págs. 55-90, pág. 77.

⁶² GALÁN MUÑOZ, A. “Compliance penal ante la corrupción...” op. cit. págs. 77-78.

⁶³ Sobre el catálogo de delitos véase SÁNCHEZ MARTÍN, M.A., *Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas. Plan de Prevención de Riesgos Penales y Código Ético de Conducta*, Cizur Menor (Navarra), Aranzadi, 2017, págs. 105-190.

De hecho, no siempre será suficiente el dictamen de un “genérico” experto en *compliance*. Volviendo al delito de tráfico de órganos, será hartamente complicado que en una misma persona concurren la condición de especialista en cumplimiento normativo penal y, adicionalmente, especialista en trasplante de órganos conocedor de las cautelas necesarias para evitar su tráfico ilícito. Por lo tanto, será precisa la colaboración de corporaciones especialmente relacionadas con el bien jurídico afectado, lo que facilitará la determinación de la efectiva concurrencia del ilícito corporativo, y la evaluación de las medidas implantadas para la evitación o minoración del riesgo de su comisión. Siguiendo con el ejemplo, puede solicitarse el auxilio de la Organización Nacional de Trasplantes⁶⁴.

4.1.6. Diligencia debida

La adopción de procedimientos de diligencia debida es también una exigencia común en todos los textos relativos a la elaboración y evaluación de los modelos de prevención penal⁶⁵. Este tipo de procesos tienen por fin la obtención de información de un tercero con el objeto de evaluar el riesgo penal que supone para la persona jurídica el inicio o continuación de relaciones contractuales con el mismo.

Precisamente, en el supuesto de COFELY, son los socios de negocio, en forma de “asesores comerciales” los que ejecutan materialmente el ilícito, dificultando aún más su prevención por la sociedad.

Si bien las guías de otros países centran este aspecto en las relaciones de la sociedad con sujetos ajenos a la organización⁶⁶, la NORMA UNE 19601 contiene una visión más amplia, incluyendo además la contratación del personal propio, principalmente en lo que respecta a posiciones especialmente expuestas a riesgos penales⁶⁷. Con esta doble proyección, la evaluación del diseño de los procesos de *due diligence* establecidos en la persona jurídica serán objeto del debate procesal cuando el delito presupuesto haya sido cometido por una tercera entidad especialmente relacionada con la persona jurídica (principalmente, socios de negocio), o cuando el ilícito sea imputable a un miembro del órgano de administración o alto directivo recién llegado a la entidad.

Por lo que respecta a la contratación de socios de negocio, la diligencia debida exige verificar la necesidad de contratar los servicios externos; la evaluación del riesgo penal de los terceros mediante procesos de diligencia debida (realización de cuestionarios, búsqueda de información pública) y el análisis de la adecuación de sus controles de prevención de delitos.

El proceso de diligencia debida se extiende igualmente, una vez iniciada la relación con el socio de negocio, a determinar si procede su continuación en el tiempo⁶⁸.

⁶⁴ En el caso del trasplante del futbolista del FC Barcelona D. Erik Abidal la indicada organización se pronunció expresamente sobre si se habían cumplido los protocolos establecidos (<https://www.sanidad.gob.es/gabinete/notasPrensa.do?id=4350>, última visita 06/07/2026).

⁶⁵ UNE 19601 (apartados 7.3.2, 8.2 y anexo B), *French Anti-Corruption Agency guidelines* (págs. 19-25), *Bribery Act 2010 Guidance* (principio 4 de la *Bribery Act*, págs. 27 y 28), y la *Guidance on the Evaluation of Corporate Compliance Programs* (apartado I.E).

⁶⁶ La mejor muestra es que la titula el epígrafe referido a este aspecto como “*Third Party Management*”.

⁶⁷ La Circular 1/2016 de la FGE resalta igualmente este aspecto, señalando que (pág. 53) “*en los supuestos en los que el delito fue cometido por el sujeto en beneficio propio, con un beneficio solo indirecto para la persona jurídica, los Sres. Fiscales deberán valorar de manera especial que los modelos de organización y control de la compañía establezcan altos estándares éticos en la contratación y promoción de directivos y empleados y su aplicación en el caso concreto*”.

El plan de prevención instaurado en COFELY, *prima facie*, sólo cumple parcialmente las exigencias de este apartado. La contratación de comerciales externos, en una empresa de este tamaño y en relación con una línea de negocio relevante, era un potente síntoma de que se pretendía extraer del control societario lo sucedido con ese proveedor, ARUBA. Además, las cantidades pactadas (retribuciones variables de hasta cinco millones de euros, aunque se difiere por los deponentes en el plenario si tal cantidad se podría devengar en un año, o en los quince años de la duración del contrato), exceden de los usos habituales. No obstante, es cierto que según se recoge en los hechos probados de la resolución, al menos inicialmente se efectuaron cuestionarios para conocer más datos del socio de negocio, se incluyeron cláusulas anticorrupción en los contratos, y se realizaron verificaciones de fuentes públicas, aunque esas comprobaciones no volvieron a realizarse durante el resto de la relación consensual. La inexistencia de una verdadera pauta de control interno se evidencia más en otros aspectos relacionados, como que pasara desapercibido que en los supuestos procedimientos concursenciales para la contratación de terceros se emplearon habitualmente presupuestos emitidos por mercantiles inexistentes, o precisamente de empresas relacionadas con las entidades “adjudicatarias”.

En definitiva, este es el principal aspecto en que falla el diseño del modelo de prevención penal de COFELY, denotando la inexistencia de una verdadera cultura de cumplimiento de la legalidad en la persona jurídica.

4.1.7. Canal de denuncias

El canal de denuncias es una herramienta capital⁶⁹ para la prevención penal por lo que, consiguientemente, será evaluado⁷⁰ en el proceso penal, tanto desde la perspectiva de su diseño, como en lo que respecta a su implantación y eficacia en la práctica corporativa diaria.

Según se defiende en este trabajo, el canal de denuncias debe servir como cauce para poner de manifiesto los riesgos e incumplimientos penales detectados; como medio para apreciar las debilidades y fallas del modelo de prevención penal y, ya desde una perspectiva procesal, como instrumento para la generación de un repositorio documental íntegro y ordenado empleable en los procesos penales incoados frente a los sujetos colectivos como acreditación de la eficacia del sistema preventivo. Esto es, deberá facilitar probar que, en anteriores ocasiones, y mediante los propios medios y controles instaurados por la corporación, se ha detectado y reaccionado ante conductas poco éticas o directamente criminales.

⁶⁸ Según establece la *Guidance on the Evaluation of Corporate Compliance Programs* (apartado I.E), ello requiere la implantación de controles para certificar que la actuación del socio de negocio es acorde con la política de compliance de la persona jurídica, la verificación interna para comprobar que los servicios pactados contractualmente se corresponden con los efectivamente prestados por el socio de negocio, así como la comprobación de que los pagos realizados sean acordes al servicio supuestamente prestado.

⁶⁹ PÉREZ FERRER, F., “Cuestiones fundamentales... op. cit. pág. 134 destaca que “aparte de ser un elemento preventivo para el fraude, lo son también para su detección anticipada, siendo además elementos probatorios válidos ante los Tribunales, -aportando pruebas o reparando o disminuyendo el daño”.

⁷⁰ Al respecto, señala la *Guidance on the Evaluation of Corporate Compliance Programs* (pág. 6) que los fiscales deben comprobar si el proceso de tramitación de las denuncias incluye medidas proactivas para crear una atmósfera de trabajo sin temor a represalias por su interposición, así como si existen procesos apropiados para la presentación de denuncias y la protección de los denunciantes. Los fiscales también deben evaluar los procesos para la tramitación de las investigaciones de dichas denuncias y su seguimiento.

En el caso de COFELY, consta la instauración de un canal de denuncias desde el año 2009, antes, por lo tanto, de los hechos objeto de autos.

4.2. Fase 2. Implantación efectiva del modelo de prevención penal. Dotación de recursos suficientes⁷¹

Un modelo de prevención penal bien diseñado puede resultar ineficaz si no se le dota de las herramientas necesarias para su implantación⁷². Por lo tanto, esta fase se focalizará en evaluar la suficiencia de los medios humanos y materiales empleados a tal fin.

4.2.1. Compromiso de la alta dirección⁷³

La implicación de los miembros de la alta y media dirección de la entidad en la implantación del *compliance program* es un indicio inequívoco: sin ese compromiso, es imposible que se inserte en la estructura corporativa⁷⁴.

En el caso COFELY, son precisamente los altos directivos de la entidad, de diferentes departamentos —*es decir, queda constatada la transversalidad interna de la conducta ilícita*— los que coadyuvan en el delito, por lo que, al menos según lo que se consigna en la Sentencia analizada, es difícil deducir ese compromiso.

4.2.2. Recursos

Conforme a lo establecido en el requisito 3º del apartado 5 del artículo 31 bis CP, se evaluará si la entidad tiene un modelo de gestión de recursos adecuado para prevenir los ilícitos contemplados en el mapa de riesgos. Requiere una doble vertiente⁷⁵: la necesidad de que la persona jurídica destine recursos presupuestarios a la implantación y mantenimiento del programa de cumplimiento; y el correcto control de los recursos —ingresos y gastos— como medio para evitar conductas punibles.

Aunque el Código Penal habla expresamente de recursos financieros, conviene traer de nuevo a colación lo señalado por la NORMA UNE 19601⁷⁶, que añade los tecnológicos y humanos, así como el acceso a asesoramiento externo.

El fundamento de derecho decimotercero de la Sentencia COFELY no analiza este aspecto y, en lo que respecta a la pericial de *compliance* que se realiza a instancias de la defensa corporativa, sí que se refiere alguna cuestión sobre los recursos financieros, pero relativa

⁷¹ La dotación de recursos destinados al funcionamiento adecuado del *compliance program*, recuérdese, es la segunda pregunta fundamental que realiza la *Guidance on the Evaluation of Corporate Compliance Programs*.

⁷² *Guidance on the Evaluation of Corporate Compliance Programs* (pág. 9).

⁷³ Como señala la NORMA UNE 19601 (Apartado 3.2, en relación con el 3.22) sobre todo en las personas jurídicas con un tamaño mediano-grande, se puede distinguir entre el órgano de gobierno, que tiene la dirección y responsabilidad principal del manejo de la entidad e, inmediatamente por debajo de éstos, aparece la alta dirección, que informa y rinde cuentas al órgano de administración.

⁷⁴ Apartado 5.1.3.a) de la NORMA UNE 19601.

⁷⁵ GÓMEZ-JARA DÍEZ, C., “La culpabilidad de la persona jurídica...” op. cit. págs. 206-208.

⁷⁶ Apartado 7.1.

al control de cobros y pagos, es decir, en apariencia, no se extiende a si se destinaron los recursos suficientes a la implantación de medidas para la prevención de delitos.

No obstante, en los hechos probados de la Sentencia, expresamente se concluye por la Sala de lo Penal de la Audiencia Nacional que el código ético fue acompañado de escasos recursos⁷⁷.

4.2.3. Autonomía e independencia del compliance officer

El siguiente hito dentro de esta segunda fase de la evaluación, centrada en la implantación del modelo, requerirá determinar si el *compliance officer* es, como exige la condición 2ª del apartado 2 del artículo 31 bis CP, un órgano de la entidad dotado de suficiente autonomía y control. Es decir, como muestra de que el modelo de prevención penal ha pasado del papel a la realidad societaria, la persona jurídica deberá atestiguar que el *compliance officer* es, junto con el órgano de administración, su máxima autoridad en la prevención de riesgos penales y que, por ello, desarrolla su cometido sin sometimiento a presiones de la dirección y, a la vez, con cercanía a las actividades sociales en que se pueden materializar los riesgos⁷⁸.

Se deberán analizar aquí aspectos como la posición que ocupa el *compliance officer* en la estructura de la entidad⁷⁹, la jerarquía o “peso” del *compliance officer* en la persona jurídica⁸⁰, su experiencia y *cualificación*⁸¹, así como el acceso pleno a la información corporativa⁸² y al órgano de administración⁸³.

Esta cuestión apenas es tratada por la resolución del Caso COFELY, principalmente porque el *compliance officer* (Deontólogo, según la acepción empleada en la entidad) tuvo una participación activa en los hechos enjuiciados.

4.2.4. Formación y comunicaciones⁸⁴

Como exigencia común de los principales textos relativos a la elaboración o evaluación de los modelos de prevención penal⁸⁵, y, en el mismo sentido, de la doctrina⁸⁶, la persona jurídica

⁷⁷ Pág. 30, párrafo 5.

⁷⁸ En palabras de la *Guidance on the Evaluation of Corporate Compliance Programs* (pág. 11), los responsables del *compliance* deben contar con la suficiente jerarquía en la organización, recursos, y autonomía suficiente de la administración, pero, a la vez, trato directo con los rectores societarios.

⁷⁹ A este aspecto se refiere la *Guidance on the Evaluation of Corporate Compliance Programs* (pág. 11).

⁸⁰ La *Guidance on the Evaluation of Corporate Compliance Programs* (pág. 11) lo denomina “nivel y jerarquía”.

⁸¹ La *Guidance on the Evaluation of Corporate Compliance Programs* (pág. 12) refiere en realidad “*experiencia y calificación*”.

⁸² Es lo que la *Guidance on the Evaluation of Corporate Compliance Programs* (pág. 12) en lo que denomina “recursos de información y acceso”. En el mismo sentido, la Guía Práctica *Buenas Prácticas de Investigación Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas* de la fiscalía chilena señala (págs. 23-24) que “*debe contar con información indispensable 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*”.

⁸³ La *Guidance on the Evaluation of Corporate Compliance Programs* (pág. 12) denomina este aspecto “autonomía”. La Guía de programas de cumplimiento en relación con la defensa de la competencia de la CNMC indica (pág. 10): “*La facultad del responsable de cumplimiento de reportar directamente al órgano de administración cuestiones relacionadas con el seguimiento del programa de cumplimiento (por ejemplo, detección de infracciones y gestión de estas) constituye generalmente una evidencia significativa de su independencia*”.

debe estar en condiciones de acreditar que ha suministrado a sus miembros, y a terceros relacionados, la formación necesaria para que comprendan y actúen en plena sintonía con las normas internas establecidas.

La impartición de sesiones de formación en materia de *compliance* es uno de los aspectos en los que se insiste por la defensa de COFELY. La representante de la compañía refiere que *“la formación se dio presencial en Francia, y además un curso específico de corrupción”*⁸⁷. Por su parte, el Deontólogo confirmó que *“Hicieron un programa de formación online en compliance y luego una específica presencial en París en 2012. En concreto, hubo cuatro cursos de formación on line a todas las personas que podían intervenir en el proceso de la compañía, el director comercial, los directores de mercado y dos directores de compra, y además fueron a París, Maximiliano hizo los cuatro cursos online y la presencial de París”*⁸⁸. Por su parte, la pericial de *compliance* señala que el modelo *“fue divulgado entre los miembros de la organización a través de los medios de la compañía. Y el modelo se explicaba mediante cursos presenciales y online”*⁸⁹.

No obstante, los hechos probados de la resolución señalan que se efectuaron *“sesiones de formación on line, cuyo seguimiento se desconoce”*⁹⁰, de tal forma que se puede inferir que este aspecto no estuvo oportunamente acreditado para la Sala.

4.2.5. Integración operativa

Las medidas relativas a la implantación, señaladas en los anteriores puntos, tienen entre sus fines principales que los controles establecidos en el modelo de prevención penal se incorporen a la operativa diaria de la entidad. En palabras de la NORMA UNE 19601⁹¹, se deben *“integrar e implementar dentro de sus propios procesos de negocio los procesos, procedimientos y demás acciones propias del sistema de gestión de compliance penal”*.

Por lo tanto, mediante comprobaciones aleatorias de distintos procesos internos de la corporación, se deberá evaluar si las medidas o controles establecidos se siguen en la entidad como *un paso más* dentro de la persona jurídica⁹².

⁸⁴ La *Guidance on the Evaluation of Corporate Compliance Programs*, que denomina este aspecto “entrenamiento y comunicaciones”, lo incluye dentro de la fase 1, referida al diseño.

⁸⁵ Además de la ya referida *Guidance on the Evaluation of Corporate Compliance Programs*, destacan su importancia la NORMA UNE 19601 (apartado 7.4), la Guía Práctica *Buenas Prácticas de Investigación Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas* de la fiscalía chilena (pág. 34), la *French Anti-Corruption Agency guidelines* (pags. 31-33), la *SFO Operational Handbook Evaluating a Compliance Programme* (págs. 7-8). Por su parte, la *Bribery Act 2010 Guidance* (apartado 3.6) apunta las deficiencias en la formación de los empleados como un factor de riesgo.

⁸⁶ ARÁNGUEZ SÁNCHEZ, C., “El diseño de programas de prevención de delitos para personas jurídicas”, *Revista Electrónica de Ciencia Penal y Criminología*, nº22, 2020, págs. 1-26, pág. 17.

⁸⁷ Pág. 282, párrafo 10.

⁸⁸ Pág. 285, párrafo 5.

⁸⁹ Pág. 286, párrafo 11.

⁹⁰ Pág. 31, párrafo 6.

⁹¹ Pág. 21.

⁹² La NORMA UNE 19601 señala entre los aspectos que deben ser revisados por la alta dirección (apartado 9.4) la integración eficaz de los procedimientos y procesos de *compliance* en las prácticas operacionales y sistemas de la organización.

A este respecto, la pericial de *compliance* que KPMG elabora sobre COFELY afirma que el modelo de prevención penal “*se aplicaba en el día a día de las operaciones de la empresa*”⁹³ pero, atendiendo a los hechos probados, la Sala no asumió esa convicción.

4.3. Fase 3. Eficacia práctica del modelo de prevención penal

La *Guidance on the Evaluation of Corporate Compliance Programs* presenta esta tercera fase con una pregunta muy gráfica: ¿funciona en la práctica el programa de *compliance* de la empresa?⁹⁴.

Para un análisis cabal que permita discernir si el modelo de prevención penal incide en la realidad diaria de la persona jurídica, esta etapa se debe abordar desde un doble prisma: primero, analizando cómo ha influido en la prevención, detección o reacción corporativa ante incumplimientos distintos al que es objeto del procedimiento y, segundo, contrastando su funcionamiento en relación con el concreto hecho enjuiciado.

4.3.1. Eficacia en relación con otros incumplimientos distintos al enjuiciado

a) Investigación y medidas disciplinarias

Se evaluará la respuesta que ha dado la persona jurídica ante otros incumplimientos previos. De esta forma, si la entidad no detectó el delito base objeto de autos, pero puede acreditar que en situaciones similares pretéritas sí que investigó y reaccionó ante los ilícitos producidos en su seno, se podría considerar que efectivamente se ha consolidado una verdadera cultura de cumplimiento de la legalidad⁹⁵.

Al respecto se les cuestionó a los expertos autores de la pericial de *compliance* de COFELY, señalando que “*comprobaron que en ese periodo se recibieron denuncias a través del canal y que cuando fue necesario se adoptaron medidas disciplinarias*”. Se trata de un indicio relevante favorable a la mercantil condenada.

b) Medidas correctivas ante los incumplimientos

Investigado el incumplimiento, y castigados sus responsables, es vital para la acreditación de la cultura de cumplimiento que la entidad esté en condiciones de probar que realizó un

⁹³ Pág. 286, párrafo 11.

⁹⁴ Se trata, en realidad, del aspecto clave de la evaluación de los modelos de prevención penal. En el mismo sentido, el *SFO Operational Handbook Evaluating a Compliance Programme* apunta, dentro del apartado sobre qué es un programa de cumplimiento, que el mismo debe ser eficaz y funcionar dentro de la organización.

⁹⁵ La Circular 1/2016 de la FGE (pauta octava del apartado 5.6) apunta: “*El comportamiento de la corporación en relación con anteriores conductas es relevante para deducir la voluntad de cumplimiento de la persona jurídica y en qué medida el delito representa un acontecimiento puntual y ajeno a su cultura ética o, por el contrario, evidencia la ausencia de tal cultura, desnudando el modelo de organización como un mero artificio exculpatorio. La compañía podrá acreditar que, aun fallido en el caso concreto, el modelo ha funcionado eficazmente en anteriores ocasiones. La firmeza en la respuesta ante vulneraciones precedentes transmite igualmente a los empleados un mensaje claro de intolerancia ante conductas no éticas. Por el contrario, y a título de ejemplo, el mantenimiento en el cargo de un administrador o directivo que ha sido sometido a un procedimiento penal en el que la comisión del delito ha quedado acreditada, desdibuja un pretendido compromiso ético*”.

análisis profundo sobre su *causa raíz* y que, tras ese estudio, ha implantado los controles necesarios para eliminar o mitigar el riesgo de que vuelva a consumarse el riesgo. Se trata, en definitiva, de llevar a la práctica diaria la exigencia contenida en el requisito 6º del apartado 5 del artículo 31 bis CP. La evaluación se fijará⁹⁶, por lo tanto, en la reacción ante el incumplimiento y las acciones correctivas implementadas.

En este caso, la pericial de *compliance* de KPMG nada dice respecto a si esos incumplimientos previos detectados motivaron alguna modificación del modelo de prevención penal. Tampoco se contienen menciones en los hechos probados de la resolución.

4.3.2. Eficacia en relación con el hecho enjuiciado

En esta fase de la evaluación se impone comprobar *“la relación entre los controles existentes y el hecho realizado”*⁹⁷ o, *“expresándolo en términos de la teoría de la imputación objetiva, averiguar si el delito es expresión del riesgo que pone de manifiesto el defecto de organización”*⁹⁸.

Por lo tanto, lo que corresponde verificar en este último hito es si los controles funcionan de forma correcta, lo que significa, como apunta NIETO MARTÍN, que en relación con un supuesto fáctico concreto hayan *“dificultado notablemente la comisión del delito o favorecido su descubrimiento”*⁹⁹. Según afirma la Circular 1/2016 de la FGE, el cumplimiento de este requisito puede darse por acreditado (y, con ello, por obtenida la exención de responsabilidad penal) si el modelo de prevención ha permitido la detección del ilícito, y el mismo ha sido comunicado a las autoridades¹⁰⁰.

La evaluación del modelo de prevención penal, en relación con el concreto ilícito enjuiciado, se centrará en determinar el control o controles que fallaron. Cuando el delito presupuesto se atribuya a subordinados será necesario, para poder optar a la exención de responsabilidad, que no se haya producido un incumplimiento grave de los deberes de supervisión por parte de los sujetos apicales. Por su parte, cuando el delito es cometido por directivos, la exención de responsabilidad de la persona jurídica requiere que el autor del delito presupuesto haya eludido fraudulentamente las medidas establecidas en el programa de *compliance*. Además, deben constatarse las causas de fondo que permitieron la comisión del ilícito, si las mismas tienen un carácter sistémico¹⁰¹ y si se produjo la desatención de indicaciones previas que debieran hecho tomar medidas para la evitación de ilícitos.

Precisamente, esta ausencia de eficacia de las medidas implantadas, en relación con los hechos cometidos en el seno de COFELY es el principal achaque que realiza la Sentencia para condenar a la indicada empresa. Señala la resolución que *“las normas éticas de las que se había dotado el grupo GDF Suez no fueron implementadas adecuadamente por COFELY ESPAÑA SA, pues aun cuando documentó unas guías prácticas éticas, creó la función del Etólogo y un canal*

⁹⁶ Según lo establecido en la NORMA UNE 19601, apartado 10.1.

⁹⁷ NIETO MARTÍN, A., “Cumplimiento normativo, criminología y... ob. cit. pág. 88.

⁹⁸ NIETO MARTÍN, A., “Cumplimiento normativo, criminología y... ob. cit. pág. 81.

⁹⁹ NIETO MARTÍN, A., “Cumplimiento normativo, criminología y... ob. cit. pág. 88.

¹⁰⁰ Pauta sexta del apartado 5.6.

¹⁰¹ A este aspecto se refiere *Guidance on the Evaluation of Corporate Compliance Programs* (pág. 17).

de denuncias, dichos mecanismos formales se revelaron como ineficaces para prevenir y evitar las prácticas anticorrupción, diseñadas y puestas en práctica desde el núcleo de la compañía”¹⁰².

A este respecto, la resolución contiene una crítica velada al informe de *compliance* efectuado por KPMG, al señalar, respecto al objeto del mismo, que “su encargo no incluía analizar hechos concretos”¹⁰³. Es decir, que el informe pericial analiza la idoneidad del *compliance* desde un punto de vista teórico, pero sin entrar a valorar su relevancia en los hechos enjuiciados.

5. UNA VÍA DE RECURSO: LA ELUSIÓN FRAUDULENTA DEL MODELO DE ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DE COFELY

Desde la cautela que exige el no tener un conocimiento completo de los autos, la propia Sentencia siembra una duda razonable sobre, precisamente, el principal aspecto que justifica la condena a COFELY: la ineficacia del modelo de prevención penal.

Esa falta de relevancia del *compliance program* en el desempeño societario, aseverada por la resolución es, en cierta medida, incongruente con otros pasajes de la Sentencia, que podrían interpretarse por la defensa corporativa como afirmaciones acreditativas de la fortaleza del modelo de prevención penal. Cabría deducir que sólo los comportamientos individuales de los autores, destinados a esquivar maliciosamente esas medidas preventivas implantadas, permitieron la comisión delictiva.

Así, señala la Sentencia que “La autorización de pagos, gastos y facturas seguía un procedimiento interno bien definido, con varios niveles de autorización según el importe y la naturaleza del gasto, involucrando a diferentes directivos y comités, cada uno con límites específicos de aprobación”¹⁰⁴. Confirma posteriormente la resolución que “El acusado Abelardo, como jefe del equipo de producción competente, se encargaba de la puesta en marcha de los contratos, por lo que fue el encargado de presentar ante la Dirección de Compras, en una dinámica continuada de tres años, una serie de presupuestos comparativos de precios y órdenes de pedidos que señalaban a la mercantil DIRECCION000 como la idónea para realizar los trabajos. Así, dichas órdenes de pedidos simulaban la necesidad de contratar a la empresa DIRECCION000, fingiendo la necesidad de realizar obras previas para poner en marcha el contrato en cada ayuntamiento”¹⁰⁵. Ya en referencia a lo que la Sentencia denomina “acuerdos de corrupción”, que se concretaban principalmente mediante los denominados *success fee* y *project management*, afirma la Sentencia que “los acusados Victorio, Maximiliano y Remigio diseñaron un nuevo ardid para que COFELY, a través de sus protocolos de compras, pudiese atender el pago de todas las facturas que a nombre de empresas instrumentales presentarían los colaboradores externos y, principalmente, el acusado Valeriano, imputadas a dichos epígrafes del *business plan*. Para poder validar dichas facturas el protocolo marcaba que debía existir previamente un pedido del servicio u obra a contratar por COFELY. Dicho pedido lo debía realizar, o el departamento de servicios-mantenimiento o el departamento de instalaciones. Una vez realizado el pedido dichos departamentos tenían que solicitar tres presupuestos a tres empresas distintas, teniendo un mayor peso a la hora de ser seleccionado el menor precio del

¹⁰² Pág. 31, antepenúltimo párrafo.

¹⁰³ Pág. 286, antepenúltimo párrafo.

¹⁰⁴ Pág. 30.

¹⁰⁵ Pág. 23, segundo párrafo.

servicio. Para burlar este procedimiento, los acusados acompañaron el presupuesto presentado por las empresas instrumentales del acusado Valeriano de otros dos presupuestos simulados (...)”.

Es decir, que de la propia Sentencia parece inferirse la asunción de que los autores, apicales de COFELY, eludieron de forma intencionada y fraudulenta el modelo de prevención penal para lo que, por ejemplo, llegaron incluso a generar presupuestos falsos y otros ardides similares.

Respecto a la condición relativa a la elusión fraudulenta del modelo por los autores individuales, recuerda GALÁN MUÑOZ¹⁰⁶ que ha sido asumida doctrinalmente de forma contradictoria. Según QUINTERO OLIVARES¹⁰⁷ genera impunidad de la persona jurídica, considerando el autor que en la práctica ninguna medida puede cercenar la voluntad de quien decide y ejecuta actuando en nombre o por cuenta de la persona jurídica. Para otro sector¹⁰⁸, al que GALÁN MUÑOZ se adhiere, este requisito podría suponer que, aunque las medidas implantadas *ex ante* fueran adecuadas, si desde una visión *ex post* de lo ocurrido no supusieron impedimento alguno para la comisión del ilícito por el autor individual, automáticamente se tildaría al sistema de prevención de ineficaz¹⁰⁹. Por ello, para GALÁN MUÑOZ la expresión “eludiendo fraudulentamente” obliga a que el juez determine si las medidas preventivas, idóneas para prevenir el delito, se estaban en efecto aplicando, obligando así a los autores a evitarlas o eludirlas para poder cometer el ilícito, aunque lo hubieran logrado por mero azar o sin apenas esfuerzos¹¹⁰. En sentido contrario se manifiesta GONZÁLEZ CUSSAC¹¹¹, para quien la elusión sin especiales esfuerzos sería sinónimo de falta de eficacia o insuficiencia del sistema preventivo. Desde luego se comparte aquí la opinión de GONZÁLEZ CUSSAC: si las medidas se han evitado *sin querer*, ello denota que no estaban correctamente integradas en la operativa societaria.

Para la valoración de este requisito puede ser buena pauta lo establecido por la Corte Suprema de Casación de la República Italiana, en la Sentencia 4677 de 30 de enero de 2014 (Caso Impregilo)¹¹², que, interpretando el Decreto Legislativo 8 de junio de 2001, n. 231, señalaba, en su apartado 6.1 que “*el concepto de «elusión» implica necesariamente un comportamiento con connotación claramente delictiva, consistente en la evasión maliciosa de*

¹⁰⁶ GALÁN MUÑOZ, A., *Fundamentos y límites de la responsabilidad penal de las personas jurídicas tras la reforma de la LO 1/2015*, Valencia, Tirant lo Blanch, 2017, pág. 152.

¹⁰⁷ QUINTERO OLIVARES, G., “La reforma del régimen de responsabilidad penal de las personas jurídicas” en QUINTERO OLIVARES, G., (Dir.), *Comentarios a la reforma penal del 2015*, Cizur Menor (Navarra), Aranzadi, 2015, págs. 77-91, pág. 90.

¹⁰⁸ DOPICO GÓMEZ-ALLER, J., *Memento práctico Francis Lefebvre penal*, Madrid, Lefebvre-El Derecho, 2016, § 2128.1.

¹⁰⁹ GALÁN MUÑOZ, A., “Fundamentos y límites de la responsabilidad... ob. cit. pág. 153, señala que una interpretación extremista determinaría “*que el establecimiento y ejecución de las medidas del modelo de gestión y organización preventiva y la designación el Compliance Officer de los que hablan los dos primeros apartados del art. 31 bis 2 CP no basten para eximir de responsabilidad a la persona jurídica, al exigir que se compruebe también para hacerlo, desde un punto de vista ex post, que el dirigente que cometió el delito del que se la podría responsabilizar eludió, en el caso concreto, la medida preventiva que ésta había implantado precisamente para evitarlo.*”

¹¹⁰ GALÁN MUÑOZ, A., “Fundamentos y límites de la responsabilidad... ob. cit. págs. 154-155.

¹¹¹ GONZÁLEZ CUSSAC, J.L., “Condiciones y requisitos para la eficacia eximente o atenuante de los programas de prevención de delitos” en GÓMEZ COLOMER, J.L. (Dir.), MADRID BOQUÍN, C.M. (Coord.), *Tratado sobre compliance penal. Responsabilidad penal de las personas jurídicas y modelos de organización y gestión*, Valencia, Tirant lo Blanch, págs. 317-345, pág. 328.

¹¹² https://www.studiolegalestefanelli.it/Media/Sentenze/Cass.%204677_2014.pdf (última visita, 03/07/2026).

una obligación o en la elusión de un obstáculo, específicamente establecido en las prescripciones del modelo; reforzado además por el predicado de «fraudulenta», contenido también en la disposición, que, lejos de ser una mera redundancia, pretende poner de manifiesto la insuficiencia para este fin, de la simple y frontal violación de las normas del modelo, exigiendo una conducta engañosa”.

Precisamente en referencia a la jurisprudencia italiana, LIÑÁN LAFUENTE¹¹³ analiza cómo se ha interpretado este requisito en la más reciente sentencia conocida como Impregilo bis, resumiendo el indicado autor que *“La sentencia no se aparta, al menos en apariencia, de la interpretación objetiva que la primera sentencia de Casación realizó sobre el término elusión fraudulenta, que califica como una conducta engañosa, falsificadora, oblicua o torticera. Así, aclara que en estos casos (delitos cometidos por los apicales) la exención de responsabilidad del ente del delito cometido por la alta dirección solo puede justificarse si la conducta de estos representa su desvinculación con la política de la empresa, pues el delito es una elección personal y autónoma de la persona física, que no es fruto de la ineficacia organizativa, sino a pesar de una organización adecuada que solo puede eludirse mediante una conducta engañosa. Esta elusión fraudulenta debe producirse, no respecto al precepto penal, sino respecto de las prescripciones del modelo organizativo, que es lo que realmente se ha de eludir con algún tipo de subterfugio”.*

De este modo, COFELY tiene visos para defender en sede de apelación la eficacia de su modelo de prevención penal.

6. UNA VÍA INTERMEDIA: LA ATENUACIÓN DE RESPONSABILIDAD PENAL POR HABERSE ACREDITADO PARCIALMENTE LA IDONEIDAD Y EFICACIA DEL MODELO DE PREVENCIÓN PENAL Y/O POR HABER ADOPTADO A POSTERIORI DE LOS HECHOS UN MODELO DE PREVENCIÓN PENAL EFICAZ

Una alternativa menos optimista a la exención de responsabilidad penal de COFELY podría pasar por la obtención de la atenuante que, en la versión del artículo 31 bis CP vigente en el momento de los hechos, se contemplaba en el apartado 4.b), *“haber establecido, antes del comienzo del juicio oral, medidas eficaces para prevenir y descubrir los delitos que en el futuro pudieran cometerse con los medios o bajo la cobertura de la persona jurídica”*¹¹⁴. O, incluso, defender que en el momento de los hechos había un modelo de prevención penal que, aunque no cumpliera todas las exigencias para lograr el debido control de la actividad empresarial, sí que reunía una serie de condiciones que favorecían la prevención de delitos.

No obstante, antes del análisis de esta opción es preciso determinar si en efecto puede ser una cuestión debatida en apelación pues, en principio, atendiendo al antecedente de hecho décimo segundo de la Sentencia¹¹⁵, la defensa de COFELY solicitó la absolución, pero no planteó la concurrencia de ninguna circunstancia atenuante en este sentido.

¹¹³ LIÑÁN LAFUENTE, A. “Una mirada hacia Italia: lecciones del Caso Impregilo S.P.A. aplicables al sistema español de responsabilidad penal de las personas jurídicas”, *Estudios Penales y Criminológicos*, 46, 2025, págs. 1-37, págs. 25-26. DOI: <https://doi.org/10.15304/epc.46.10415>

¹¹⁴ En relación con esta circunstancia atenuante, señalan JUANES PECES, A. (Dir), DÍEZ RODRÍGUEZ, E. (Coord.), *Responsabilidad penal y procesal de las personas jurídicas*, Madrid, Francis Lefebvre, 2015 (marginal 644, párrafo segundo) que *“La atenuante únicamente tendrá eficacia en aquellos supuestos en los que la implantación de la medida se produzca en el lapso temporal que va desde la imputación de la persona jurídica hasta el comienzo del juicio oral y con la vocación legalmente subrayada de prevenir delitos futuros”.*

Según tiene establecido el Tribunal Supremo (por todas, Sentencia 781/2023 de 19 de octubre), pueden apreciarse en apelación circunstancias atenuantes, subtipos atenuados o situaciones similares, incluso aunque no hayan sido alegadas en el plenario, cuando resultaren directamente de los hechos que el tribunal ha declarado probados.

Como ya se ha dejado apuntado, según criterio del que suscribe puede deducirse de los hechos probados que COFELY contaba con un *compliance program* bien diseñado en aspectos relevantes para la prevención de delitos: el delito cometido estaba previsto en el mapa de riesgos; existían procedimientos internos para el correcto control de pagos; se plantearon sobre el papel procedimientos de diligencia debida para la contratación de terceros y, a todo ello se le dotó de una herramienta como el canal de denuncias para que se pudieran evidenciar incumplimientos. COFELY tenía un *compliance officer* y, según se explicitaba en el anterior apartado, los hechos se cometieron mediante la elusión fraudulenta de algunas de las medidas preventivas contempladas en el modelo de prevención penal. Cierto, también, que se produjo una omisión o un ejercicio insuficiente de sus funciones de supervisión, vigilancia y control del modelo. Por lo tanto, puede defenderse la concurrencia de esta atenuante.

Es más, puede concurrir la circunstancia atenuante de la acreditación parcial de la idoneidad y eficacia del modelo, con la circunstancia relativa a haber establecido, antes del comienzo del juicio oral, medidas eficaces para prevenir y descubrir los delitos que en el futuro pudieran cometerse con los medios o bajo la cobertura de la persona jurídica. Como afirma FARALDO CABANA¹¹⁶, es compatible que se estimen dos circunstancias si se considera que había medidas relativamente eficaces en el momento de los hechos y, además, se aprecia que tras el ilícito se ha mejorado el modelo de organización y gestión. En el caso de COFELY, según consta en la sentencia¹¹⁷, la mercantil, después de los hechos, obtuvo la certificación de la UNE-ISO 37001 “Sistemas de gestión antisoborno”, lo que supone una presunción *iuris tantum*¹¹⁸ de que se han adoptado medidas para prevenir la corrupción según los mejores usos del sector.

7. A MODO DE CONCLUSIÓN

La evaluación procesal de los modelos de prevención penal, como principal argumento defensivo de las entidades, debe atender a su diseño; a la implantación real del *compliance* en el día a día societario; y, sobre todo, como muestra de su eficacia, a la influencia que pueda haber tenido en relación con los hechos que sean objeto del procedimiento.

¹¹⁵ Pág. 20.

¹¹⁶ FARALDO CABANA, P., “Los compliance programs y la atenuación de la responsabilidad penal” en GÓMEZ COLOMER, J.L. (Dir.), MADRID BOQUÍN, C.M. (Coord.), *Tratado sobre compliance penal. Responsabilidad penal de las personas jurídicas y modelos de organización y gestión*, Valencia, Tirant lo Blanch, 2019, págs. 157-180, pág. 165.

¹¹⁷ Pág. 286.

¹¹⁸ MAGRO SERVET, V., “Viabilidad de la pericial de compliance para validar la suficiencia del programa de cumplimiento normativo por las personas jurídicas”, *Diario La Ley*, nº 9337, Sección Doctrina, 15 de enero de 2019, págs. 1-10, pág. 8. “ayudará al juez de forma extraordinaria que ese programa de prevención que la empresa ha aportado tiene una certificación de un supervisor que ha examinado el programa y ha entregado un certificado que avala la corrección del programa en los objetivos que debe cumplir”. En línea similar, GÓMEZ TOMILLO, M., *Compliance penal y política legislativa. El deber personal y empresarial de evitar la comisión de ilícitos en el seno de las personas jurídicas*, Valencia, Tirant lo Blanch, 2016, págs. 33-34 asevera que “Emitida la certificación corresponderá a la acusación acreditar bien que la certificación fue irregular, bien que elementos significativos de violación implicaron una modificación del sistema”.

La Sentencia de la Sala de lo Penal de la Audiencia Nacional (Sección 1ª), 34/2025, de 19 de diciembre de 2025 (Ponente Ilma. Sra. D.ª María Fernanda García Pérez), en el conocido como caso COFELY ESPAÑA, S.A, contiene en los hechos probados, y en su fundamento de derecho décimo tercero, un extenso análisis sobre el modelo de prevención penal de la indicada entidad. La Sentencia concluye que, pese a contar con un *compliance program* en el momento de la comisión delictiva, éste no resultaba eficaz, al no haberse implantado realmente en la sociedad.

La Sentencia permite sacar conclusiones relevantes también en relación con el objeto de los informes periciales de *compliance*. No basta que en los mismos se analice la idoneidad *sobre el papel* del modelo de prevención penal instaurado, sino que es necesario que, adicionalmente, se relacione ese modelo con los hechos acaecidos, al efecto de concluir de qué manera, aunque no haya servido para impedirlos, ha dificultado la comisión de los delitos bajo la cobertura de la persona jurídica.

Los propios hechos probados de la Sentencia COFELY siembran una duda razonable para intentar que en sede de apelación se logre la exoneración de la responsabilidad penal de la empresa: se asume en diferentes pasajes de la resolución que los autores individuales tuvieron que eludir fraudulentamente el modelo de prevención penal, en algunas de sus medidas concretas, para evitar así ser detectados.

Como alternativa, podría optarse por COFELY a la atenuación de su responsabilidad, por apreciarse que ha quedado acreditado parcialmente la idoneidad y eficacia del modelo de prevención penal y/o por haber adoptado a posteriori de los hechos un modelo de prevención penal eficaz.

Proyecto de investigación

Trabajo realizado en el marco del proyecto de investigación I+D+ i “Proceso Penal y Espacio de Libertad, Seguridad y Justicia: Garantías, Cooperación Transfronteriza y Digitalización”, PID2023-152074NB-I00, codirigido por las Profesoras Coral Arangüena Fanego y Montserrat de Hoyos Sancho.

Bibliografía

- ARÁNGUEZ SÁNCHEZ, C., “El diseño de programas de prevención de delitos para personas jurídicas”, *Revista Electrónica de Ciencia Penal y Criminología*, nº22, 2020, págs. 1-26.
- DOLZ LAGO, M.J., Doctrina de la Fiscalía General del Estado sobre Compliance: Discordancias con la Jurisprudencia.” en GÓMEZ COLOMER, J.L. (Dir.), MADRID BOQUÍN, C.M. (Coord.), *Tratado sobre compliance penal. Responsabilidad penal de las personas jurídicas y modelos de organización y gestión*, Valencia, Tirant lo Blanch, 2019, págs. 125-155.
- DOPICO GÓMEZ-ALLER, J., *Memento práctico Francis Lefebvre penal*, Madrid, Lefebvre-El Derecho, 2016.
- FAGET, K., Y., SHALOM, A. “2020 update to the DOJ's evaluation of corporate compliance program guidance”, *Journal of Health Care Compliance*, 22(5), 2020, págs. 17-61.
- FARALDO CABANA, P., “Los compliance programs y la atenuación de la responsabilidad penal” en GÓMEZ COLOMER, J.L. (Dir.), MADRID BOQUÍN, C.M. (Coord.), *Tratado sobre compliance penal. Responsabilidad penal de las personas jurídicas y modelos de organización y gestión*, Valencia, Tirant lo Blanch, 2019, págs. 157-180.

- FEIJOO SÁNCHEZ, B.J., “La función de la responsabilidad penal de las personas jurídicas en el derecho penal español”, *REDEPEC: Revista Electrónica de Responsabilidad Penal de Personas Jurídicas y Compliance*, nº. 1, 2023, págs. 1-122.
- FERRARI, M., “Compliance law in the french context: new horizons for legislative policy”, *International Comparative Jurisprudence*, 5(1), 2019, págs. 72-80.
- FORTUNY, M., “La nueva guía del DOJ para evaluar la eficacia de un programa de cumplimiento: un horizonte de legitimidad más allá del paper compliance”, *La Ley compliance penal*, nº 2, tercer trimestre de 2020, págs. 1-19.
- GALÁN MUÑOZ, A. “Compliance penal ante la corrupción: luces y sombras” en MATALLÍN EVANGELIO, A. (Dir.), *Compliance y prevención de delitos de corrupción*, Valencia, Tirant lo Blanch, 2018, págs. 55-90.
- GALÁN MUÑOZ, A., *Fundamentos y límites de la responsabilidad penal de las personas jurídicas tras la reforma de la LO 1/2015*, Valencia, Tirant lo Blanch, 2017.
- GALLEGO SOLER, J.A., “Criminal Compliance y proceso penal: reflexiones iniciales” en MIR PUIG, S., CORCOY BIDASOLO, M., GÓMEZ MARTÍN, V., (Dir.), HORTAL IBARRA, J.C., VALIENTE IVÁÑEZ, V. (Coords.), *Responsabilidad de la empresa y compliance programas de prevención, detección y reacción penal*, Madrid, Edisofer, 2014, págs. 195-271.
- GIMENO BEVIÁ, J., *El proceso penal de las personas jurídicas*, Tesis Doctoral, Universidad de Castilla la Mancha, Toledo, 2014.
- GÓMEZ-JARA DIEZ, C., *Compliance penal y responsabilidad penal de las personas jurídicas. A propósito de la UNE 19.601. Sistemas de Gestión de Compliance Penal*, Cizur Menor (Navarra), Aranzadi, 2020.
- GÓMEZ-JARA DÍEZ, C., “La culpabilidad de la persona jurídica” en BAJO FERNÁNDEZ, M., FEIJOO SÁNCHEZ, B.J., GÓMEZ-JARA DÍEZ, C., *Tratado de responsabilidad penal de las personas jurídicas: adaptado a la Ley 1/2015, de 30 de marzo, por la que se modifica el Código Penal*, Cizur Menor (Navarra), Aranzadi, 2016, págs. 143-220.
- GÓMEZ TOMILLO, M., *Compliance penal y política legislativa. El deber personal y empresarial de evitar la comisión de ilícitos en el seno de las personas jurídicas*, Valencia, Tirant lo Blanch, 2016.
- GONZÁLEZ CUSSAC, J.L., “Condiciones y requisitos para la eficacia eximente o atenuante de los programas de prevención de delitos” en GÓMEZ COLOMER, J.L. (Dir.), MADRID BOQUÍN, C.M. (Coord.), *Tratado sobre compliance penal. Responsabilidad penal de las personas jurídicas y modelos de organización y gestión*, Valencia, Tirant lo Blanch, 2019, págs. 317-345.
- GONZÁLEZ CUSSAC, J. L., *Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas y Programas de Cumplimiento*, Valencia, Tirant lo Blanch, 2020.
- GRUBMAN, S. R., TANNER, G. A. “The Department of Justice's Evaluation of Corporate Compliance Programs”. *Criminal Justice*, 33(1), págs. 23-25.
- JUANES PECES, A. (Dir), DÍEZ RODRÍGUEZ, E. (Coord.), *Responsabilidad penal y procesal de las personas jurídicas*, Madrid, Francis Lefebvre, 2015.
- LIÑÁN LAFUENTE, A. “Una mirada hacia Italia: lecciones del Caso Impregilo S.P.A. aplicables al sistema español de responsabilidad penal de las personas jurídicas”, *Estudios Penales Y Criminológicos*, 46, 2025, págs. 1-37. <https://doi.org/10.15304/epc.46.10415>
- MAGRO SERVET, V., “Viabilidad de la pericial de compliance para validar la suficiencia del programa de cumplimiento normativo por las personas jurídicas”, *Diario La Ley*, nº 9337, Sección Doctrina, 15 de enero de 2019, págs. 1-10.
- MIR PUIG, S., “Significado y alcance de la imputación objetiva en Derecho Penal”, *Revista Electrónica de Ciencia Penal y Criminología*, nº. 5, 2003, págs. 1-19.

- NIETO MARTÍN, A., "Cumplimiento normativo, criminología y responsabilidad penal de personas jurídicas" en NIETO MARTÍN, A. (Dir.), *Manual de Cumplimiento Penal de la empresa*, Valencia, Tirant lo Blanch, 2015, págs. 49-109.
- PÉREZ FERRER, F., "Cuestiones fundamentales de la responsabilidad penal de las personas jurídicas y los programas de cumplimiento normativo (compliance)", *Revista de Derecho, Empresa y Sociedad (REDS)*, nº. 13, 2018, págs. 122-138.
- QUINTERO OLIVARES, G., "La reforma del régimen de responsabilidad penal de las personas jurídicas" en QUINTERO OLIVARES, G., (Dir.), *Comentarios a la reforma penal del 2015*, Cizur Menor (Navarra), Aranzadi, 2015, págs. 77-91.
- ROSE, C., "The UK Bribery Act 2010 and accompanying guidance: belated implementation of the oecd anti-bribery convention", *The International and Comparative Law Quarterly*, 61(2), 2012, págs. 485-499. <https://doi.org/10.1017/s0020589312000036>
- SÁNCHEZ MARTÍN, M.A., *Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas. Plan de Prevención de Riesgos Penales y Código Ético de Conducta*, Cizur Menor (Navarra), Aranzadi, 2017.
- SANTANA VEGA, D. M., "El delito corporativo de incumplimiento en la prevención de sobornos (Bribery Act 2010)", *Revista Electrónica de Ciencia Penal y Criminología*, 2015, núm. 17-15, págs. 1-32.
- VILLEGAS GARCÍA, M.A., ENCINAR DEL POZO, M.A., "Hacia una guía de valoración de los programas de "compliance" para el proceso penal", *La ley penal: revista de derecho penal, procesal y penitenciario*, nº. 142, 2020, págs. 1-11.