



UNIVERSIDAD DE PALERMO

FACULTAD DE DERECHO

Maestría en Derecho

**ENTRE LA IMPOSICIÓN Y LA EFICACIA: EL DESAFÍO DE LA
RESPONSABILIDAD PENAL DE LAS PERSONAS JURÍDICAS EN EL
MERCOSUR**

Autor: Abg. Patricio Germán Caraballo Herrera

DNI: 37020239

Legajo: 0113886

Director: Dr. Alberto Sebastián Barbuto

Buenos Aires, julio de 2025.

A mi Mamá.

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis de maestría representa la culminación, al menos momentánea, de casi quince años de estudios universitarios. Muchas personas formaron parte de este recorrido, de manera casi encadenada. Nombrarlas a todas sería imposible, pero no por eso quiero dejar de reconocer, en primer lugar, a la Universidad Torcuato Di Tella, que me otorgó una beca completa para cursar la carrera de Abogacía. Sin ese respaldo inicial, que me permitió ampliar mi cosmovisión, este trabajo no existiría.

Quisiera agradecer también al Dr. Marcelo I. Aginsky, quien en octubre 2018 me brindó la oportunidad de trabajar junto a él y así poder adentrarme en el apasionante mundo del Derecho Penal Económico.

Del mismo modo, mi gratitud se dirige al Dr. Alberto Sebastián Barbuto, quien no solo aceptó dirigir esta tesis, sino que me brindó algo mucho más valioso: su confianza.

Asimismo, agradezco a mi compañera Florencia L. Perotti, a mi familia, a mis amigos y a todos aquellos que confiaron y sembraron en mí.

Finalmente, no puedo dejar de agradecer especialmente a mi madre, Sandra Gabriela, porque sin su sacrificio y esfuerzo permanente esto no hubiera sido posible.

ENTRE LA IMPOSICIÓN Y LA EFICACIA: EL DESAFÍO DE LA RESPONSABILIDAD PENAL DE LAS PERSONAS JURÍDICAS EN EL MERCOSUR

Por: Abg. Patricio Germán Caraballo Herrera¹

Director: Dr. Alberto Sebastián Barbuto²

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de esta tesis es analizar críticamente los regímenes de responsabilidad penal de las personas jurídicas (RPPJ) en Argentina y Brasil, evaluando su escasa efectividad en contextos periféricos. Se sostiene como hipótesis central que dicha limitada eficacia se debe principalmente a que estas normativas constituyen trasplantes impuestos por organismos internacionales sin una adecuada adaptación a las realidades institucionales, económicas y sociales locales, reproduciendo dinámicas centro-periferia y generando dificultades estructurales en su implementación.

Para esto, se relevaron antecedentes históricos, casos líderes (como Odebrecht y Securitas) y modelos normativos comparados, demostrando la persistente brecha entre el cumplimiento técnico y el cumplimiento efectivo. Asimismo, se identificaron los principales obstáculos que condicionan la eficacia penal en contextos periféricos, evidenciando cómo las debilidades institucionales y económicas locales limitan la aplicación efectiva de estas normas.

Finalmente, se propone una respuesta normativa contextualizada que fortalezca el *enforcement* institucional, promueva un *compliance* culturalmente integrado y favorezca la armonización regional, con el propósito de construir un régimen de responsabilidad penal corporativa verdaderamente eficaz y legítimo para el Mercosur.

¹ Abogado (UTDT, 2015), con posgrado en Derecho Penal Económico (UBA, 2019), Maestrando en Derecho (UP) y Diplomado en Prevención del Lavado de Activos (UNER) e Investigaciones de Mercados Criminales y Lavado de Activos (UCASAL). CV accesible en <https://www.linkedin.com/in/patriciocaraballo/>.

² Abogado (UBA, 2005), Magíster en Derecho (UP, 2013) y Doctor en Derecho (2023). Miembro del Instituto de Estudios en Derecho Penal Económico y Delitos de Cuello Blanco “Nummus”. CV accesible en <https://www.linkedin.com/in/alberto-barbuto-6249ab171/>.

ÍNDICE GENERAL DE LA TESIS

AGRADECIMIENTOS.....	2
RESUMEN EJECUTIVO	3
ÍNDICE GENERAL DE LA TESIS	4
INTRODUCCIÓN.....	6
LA FALTA DE CUMPLIMIENTO EFECTIVO	9
LA VINCULACIÓN DE LA RPPJ Y LA VISIÓN CENTRO-PERIFERIA.....	11
RESPECTO DE LA ELECCIÓN DE ARGENTINA Y BRASIL	11
OBJETIVO DEL PRESENTE TRABAJO	12
METODOLOGÍA Y DELIMITACIÓN.....	13
CAPÍTULO I RPPJ: SUS ORÍGENES, FUNDAMENTOS Y PROPÓSITOS.	14
Orígenes	14
Fundamentos del instituto.....	16
Filosóficos	16
Económicos	22
Jurídicos	26
Propósito de la RPPJ	33
Un instrumento para preservar la eficacia simbólica del derecho penal.....	33
Incentivar una cultura de legalidad dentro del sector corporativo.....	34
Prevenir la impunidad estructural y atacar el delito económico organizado	34
Reforzar el principio de proporcionalidad en la atribución del reproche	35
Generar estándares normativos transnacionales	36
Conclusiones preliminares.....	37
CAPÍTULO II LA RPPJ EN LOS MERCADOS MUNDIALES	38
INSTRUMENTOS INTERNACIONALES	39
LA RPPJ EN ESTADOS UNIDOS.....	41
LA ZONA ECONÓMICA EUROPEA	44
Reino Unido	45
España	47
Italia.....	48
Alemania	49
Francia.....	50
Conclusiones preliminares	51
CAPÍTULO III SU APLICACIÓN EN EL MERCOSUR	53

Chile.....	53
Uruguay	56
Brasil	57
Contexto y orígenes.....	57
Marco normativo	59
Su aplicación concreta: el caso Odebrecht	62
Eficacia y principales desafíos	64
Conclusiones preliminares	66
Argentina.....	68
Contexto y orígenes.....	68
Marco normativo	71
La recepción jurisprudencial	76
Sobre su eficacia y aplicación concreta.....	81
Principales desafíos detectados en la aplicación de la RPPJ.....	84
CAPÍTULO IV ANÁLISIS Y COMPARACIÓN CRÍTICA ENTRE ARGENTINA Y BRASIL.....	88
Introducción: dos trayectorias en el sur global	88
Arquitecturas normativas en tensión: diseño y aplicación legal desde la periferia	89
<i>Enforcement</i> y retórica: cuando la ley no basta	93
Obstáculos estructurales a la eficacia penal: la periferia como contexto	95
Casos testigo: Odebrecht y Securitas frente al espejo	97
Una eficacia condicionada: similitudes periféricas, respuestas divergentes.....	99
CAPÍTULO V EFICACIA REAL Y DESAFÍOS ESTRUCTURALES	101
¿Hay disuasión real? Una mirada desde el análisis económico del derecho	101
Estándares globales, realidades locales: una tensión estructural desde la periferia..	103
Asimetrías corporativas: impacto desigual sobre grandes empresas y PYMES.....	106
El Estado entre la promoción, la fiscalización y la omisión: tres roles en disputa ...	108
La eficacia normativa como problema estructural.....	110
CAPÍTULO VI PROPUESTAS HACIA UN MODELO MÁS ADECUADO PARA LA PERIFERIA.....	112
Más allá del trasplante: hacia una adaptación normativa contextualizada	113
Fortalecer el <i>enforcement</i> : instituciones, especialización y cooperación regional	115
Un <i>compliance</i> accesible y ético: hacia un modelo culturalmente integrado	117
Un modelo posible desde la periferia	119
CAPÍTULO VII CONCLUSIONES	121
BIBLIOGRAFÍA.....	127

INTRODUCCIÓN

La responsabilidad penal de las personas jurídicas³ es una figura legal que reconoce la capacidad de las entidades colectivas, como empresas y corporaciones, para ser responsables penalmente por acciones ilícitas. Este concepto rompe con la concepción tradicional de que solo las personas físicas pueden ser sujetos de sanción penal, permitiendo abordar ilícitos cometidos en nombre, beneficio o interés de dichas entidades. Tradicionalmente identificada con el latinismo “*societas delinquere non potest*”, la RPPJ funciona como respuesta frente a problemáticas como la corrupción, el lavado de dinero, las violaciones a los derechos humanos, el crimen económico y los delitos ambientales. Su expansión encuentra origen en las diversas obligaciones internacionales de organismos tales como la Organización para el Desarrollo Económico⁴ y el Grupo de Acción Financiera Internacional⁵, que imponen estándares globales a seguir.

Como veremos más adelante, en el marco de los convenios internacionales, diversos instrumentos instan a los países signatarios a adoptar y/o adecuar su normativa para establecer un marco propicio que sancione a las personas jurídicas en el marco de la criminalidad económica.

Un claro ejemplo es la Convención para combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales de la OCDE, que invita a los Estados a incorporar sanciones contra las personas jurídicas.

Así, en 2017, Argentina sancionó la Ley N° 27.401 de RPPJ para armonizar su marco normativo con las exigencias de la OCDE. Esta ley establece un régimen de responsabilidad penal para personas jurídicas privadas, nacionales o extranjeras, con o sin participación estatal, por delitos contra la administración pública y cohecho transnacional.

Los delitos contemplados en el régimen se encuentran expresamente enumerados en el artículo 1 de la Ley 27.401. Allí se establece que la RPPJ privadas, ya sean de capital nacional o extranjero, con o sin participación estatal, se aplica respecto de los siguientes tipos penales: cohecho y tráfico de influencias, nacional y transnacional (arts. 258 y 258

³ En adelante, RPPJ.

⁴ En adelante, OCDE.

⁵ En adelante, GAFI.

bis del Código Penal), negociaciones incompatibles con el ejercicio de funciones públicas (art. 265), concusión (art. 268), enriquecimiento ilícito de funcionarios y empleados (arts. 268 incs. 1 y 2) y balances e informes falsos agravados (art. 300 bis).

Conforme indica su artículo 7º, y como se verá en profundidad en el capítulo argentino, las penas pueden incluir multas de dos a cinco veces el beneficio indebido obtenido, suspensión de actividades, prohibición de participar en licitaciones públicas, disolución y liquidación de la personería jurídica, pérdida de beneficios estatales y publicación de la sentencia condenatoria. La ley también prevé la implementación de Programas de Integridad, los cuales se traducen en códigos de ética, procedimientos para prevenir ilícitos en interacciones con el sector público y capacitaciones periódicas que funcionan como mecanismos atenuantes.

En Brasil se adoptó una normativa similar mediante la *lei anticorrupción*⁶ (conocida como la *Clean Company Act*), que establece la responsabilidad objetiva de las empresas por actos de corrupción cometidos en su beneficio, independientemente de la culpabilidad individual de empleados o directivos. En vigor desde 2014, esta ley sanciona con multas de hasta el 20% de los ingresos brutos del año anterior, además de medidas como la suspensión de actividades, disolución y prohibición de recibir incentivos públicos.

Sin perjuicio de que se observa una propagación en los sistemas jurídicos de normas que aplican la RPPJ, la criminalidad económica persiste. Por ejemplo, a nivel mundial se estima que la corrupción genera pérdidas de hasta 2,6 billones de dólares anuales—aproximadamente un 5% del Producto Bruto Interno (PBI)—lo que perpetúa y profundiza la pobreza además de reducirla productividad económica (Naciones Unidas, 2018). En Argentina, la corrupción está asociada a una pérdida de confianza en las instituciones y a la erosión del Estado de Derecho, representando un costo anual equivalente al 2% del PBI y afectando la inversión extranjera y la calidad de los servicios públicos (BA en Negocios, 2018). Brasil, por su parte, ha enfrentado escándalos de magnitud global, como el caso *Lava Jato*, y se estima que la corrupción le cuesta hasta

⁶ Oficialmente Ley n.º 12.846 del 1 de agosto de 2013 y conocida comúnmente como Ley de la Empresa Limpia (*Lei da Empresa Limpa*). Accesible en https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/112846.htm.

un 3% de su PBI anual, afectando su competitividad e incrementando la inestabilidad económica (Pinhoni, 2013).

A partir de lo expuesto, la hipótesis de este trabajo sostiene que la escasa efectividad de los regímenes de RPPJ en Argentina y Brasil se debe, en gran medida, a su carácter de trasplantes normativos impuestos por organismos internacionales, adoptados sin una adecuada adaptación a las realidades institucionales, económicas y sociales locales. Esto es lo que genera esta condición de dependencia normativa que reproduce las dinámicas centro-periferia y da origen a dificultades estructurales para la implementación efectiva de dichas leyes en contextos periféricos.

En este marco, resulta necesario analizar con mayor profundidad los efectos que dicha dependencia normativa produce sobre la aplicación concreta de las leyes en los países periféricos. Para ello, se abordarán a continuación dos dimensiones clave del problema: por un lado, la falta de cumplimiento efectivo de los regímenes normativos, aun en presencia de marcos jurídicos técnicamente adecuados; y por otro, el modo en que la posición periférica de Argentina y Brasil dentro del sistema económico internacional condiciona sus capacidades regulatorias y limita la eficacia de sus políticas sancionatorias y preventivas en cuanto a criminalidad económica corporativa.

A fin de abordar esta problemática, el trabajo se estructura en **siete capítulos**. El **primero** desarrolla los orígenes, fundamentos y propósitos de la responsabilidad penal de las personas jurídicas (RPPJ), explorando sus bases filosóficas, económicas y jurídicas. El **segundo** capítulo examina los principales estándares internacionales y modelos normativos aplicables a la RPPJ en Estados Unidos y Europa, destacando sus implicancias para los países periféricos. En el **tercer** capítulo se analizan en profundidad los marcos regulatorios de Chile, Uruguay, Brasil y Argentina, con especial atención a la evolución normativa, la jurisprudencia y los desafíos prácticos en la implementación del régimen. El **cuarto** capítulo presenta un análisis crítico comparado entre Argentina y Brasil, centrado en las dificultades estructurales que afectan la eficacia penal en contextos periféricos. El **quinto** capítulo aborda el problema de la eficacia real y los desafíos estructurales que enfrenta la RPPJ, incorporando herramientas del análisis económico del derecho. En el **sexto** capítulo se formulan propuestas concretas para un modelo más adecuado a la realidad de los países del Mercosur, que combine adaptación normativa contextualizada, fortalecimiento institucional, fomento del *compliance* accesible y

cooperación regional efectiva. Finalmente, el **séptimo** capítulo presenta las conclusiones generales del trabajo.

Finalmente, cabe mencionar que mi interés por esta problemática no es reciente ni casual. Ella surgió durante mi formación de grado en la Universidad Torcuato Di Tella, cuando cursé la flamante y optativa materia “*Compliance*, Anticorrupción y Anti-Lavado de Dinero” con el profesor Gustavo Morales Oliver, me sentí atraído por los desafíos que planteaba el cumplimiento normativo como respuesta a la criminalidad económica. Fue en ese espacio donde escuché por primera vez conceptos como prevención, costo del delito, efectividad y disuasión, y comprendí que el derecho penal podía dialogar con herramientas propias del análisis económico y con realidades empresariales concretas. Años después, al conocer la obra de Edwin Sutherland bajo la guía del profesor Diego Zysman de Quirós, pude dimensionar la complejidad de los delitos de cuello blanco y la dificultad que representa sancionar conductas que, pese a su enorme impacto social, carecen del dramatismo visible de otros crímenes. La responsabilidad penal de las personas jurídicas, junto con el *compliance*, sintetiza de manera única mi interés por el derecho penal económico y mi preocupación personal por la impunidad estructural que caracteriza a muchas prácticas empresariales, especialmente en contextos periféricos como el nuestro. Como alguien que creció en Moreno, en la provincia de Buenos Aires, y vio de cerca cómo algunas empresas contaminaban, corrompían y evadían sin consecuencias reales, esta investigación es también un intento por contribuir, desde el derecho, a una respuesta institucional más justa, eficaz y adaptada a nuestras propias condiciones.

LA FALTA DE CUMPLIMIENTO EFECTIVO

A pesar de la rigidez normativa y de los estándares internacionales adoptados, la criminalidad económica continúa siendo un fenómeno persistente en países periféricos como Argentina y Brasil. Esta situación se explica, en parte, por el fenómeno del trasplante normativo, es decir, la incorporación de leyes diseñadas para sistemas institucionales más robustos sin una adaptación adecuada a las realidades locales. Esto produce una brecha entre el cumplimiento técnico, entendido como la existencia formal de normas alineadas con los estándares internacionales, y la efectividad, definida como la capacidad real del sistema para prevenir, detectar y sancionar los delitos económicos de manera oportuna y proporcional (GAFI-GAFILAT, 2024, GAFI, 2022). Esta disociación evidencia que, aunque los marcos normativos sean técnicamente adecuados,

su implementación concreta presenta serias limitaciones en contextos con menor capacidad estatal y mayores obstáculos estructurales.

Otro factor crucial es la dinámica de la competencia económica global, que impulsa a las empresas a maximizar sus beneficios trasladando externalidades negativas a países con regulaciones más débiles, lo que se conoce como *dumping* regulatorio. Mientras los países centrales fortalecen sus marcos regulatorios, las externalidades negativas de la criminalidad económica, como la corrupción, el lavado de activos y los delitos ambientales, se trasladan hacia las economías más vulnerables. Esta lógica es coherente con el análisis de Prebisch (1981), quien advirtió que los países periféricos tienden a absorber las consecuencias negativas del orden económico global, quedando relegados a roles funcionales que no les permiten incidir en las reglas del juego.

LA CUESTIÓN DESDE LA VISIÓN PERIFÉRICA

A pesar de sus dimensiones económicas, Argentina y Brasil se encuentran en vías de desarrollo y, pese a contar con vastos recursos naturales y poblaciones significativas, se posicionan como actores periféricos en la economía global. Esta condición responde a su dependencia en la exportación de materias primas y productos agrícolas, así como a su limitada inserción en cadenas globales de valor de alta tecnología e innovación. Además, ambos países enfrentan desafíos como la inestabilidad macroeconómica, las desigualdades sociales y las dificultades para atraer inversión extranjera sostenible, lo que los ubica en una posición subordinada frente a los centros económicos globales.

La teoría centro-periferia de Prebisch (1981) explica que los países del centro económico concentran el progreso técnico, la innovación y los beneficios económicos, provocando así el deterioro de los países periféricos que quedan relegados a actividades primarias de menor valor agregado, menoscabando los términos de intercambio y perpetuando su dependencia. En esta línea, Di Filippo (1998) amplía la perspectiva al señalar que, a pesar de la inversión extranjera directa y la transferencia de tecnología, no se ha producido una convergencia equitativa en salarios ni en capacidad regulatoria. Por su parte, Bradford (2012) analiza en su tesis "*The Brussels Effect*"⁷ cómo la Unión Europea consigue exportar sus estrictas normativas a nivel global, obligando a las

⁷ En adelante, efecto Bruselas.

empresas a adaptarse para facilitar su inserción en el mercado europeo, lo que reduce la complejidad operativa y los costos de producción.

LA VINCULACIÓN DE LA RPPJ Y LA VISIÓN CENTRO-PERIFERIA

El efecto Bruselas actúa como catalizador en la evolución de la RPPJ, evidenciando la influencia de la dinámica centro-periferia en el desarrollo de marcos normativos en países como Argentina y Brasil. La Unión Europea impone estándares rigurosos en áreas como el cumplimiento corporativo, la lucha contra la corrupción, la protección de derechos humanos y ambientales, y el cumplimiento lo que obliga a los países periféricos a adaptar sus propias normativas para integrarse a las cadenas globales de valor. Tanto la Ley 27.401 en Argentina como la Ley 12.846/2013 en Brasil incorporan recomendaciones internacionales para prevenir la corrupción corporativa; sin embargo, la implementación efectiva se ve obstaculizada por las limitaciones estructurales y la escasa capacidad regulatoria (Prebisch, 1981; Di Filippo, 1998).

Como se verá más adelante, la adopción reactiva de estándares internacionales sin la debida adaptación puede generar una sobrecarga regulatoria para las empresas nacionales, especialmente para las Pequeñas y Medianas Empresas⁸, mientras que las multinacionales, habituadas a operar bajo normas estrictas, se benefician de una mayor competitividad. La experiencia de sectores como el agrícola en Argentina, donde se han implementado protocolos de *compliance* ambiental para cumplir requisitos europeos, ilustra estas dificultades.

Para superar estas desigualdades, es fundamental que los países periféricos armonicen los estándares internacionales con adaptaciones que reflejen su realidad económica y social, desarrollando marcos de *compliance* accesibles para las PYMES y fortaleciendo las instituciones mediante inversiones en recursos y capacitación. Además, fomentar la cooperación regional en América Latina podría facilitar el establecimiento de estándares en común que integren las normativas globales con las necesidades locales.

RESPECTO DE LA ELECCIÓN DE ARGENTINA Y BRASIL

La elección de Argentina y Brasil como casos de estudio se justifica no solo por una cuestión geográfica, sino también por la condición de dichos países como miembros

⁸ En adelante, PYMES.

fundadores⁹ del Mercado Común del Sur¹⁰, unión aduanera establecida en 1991 mediante el Tratado de Asunción, junto a Paraguay y Uruguay, con el propósito de promover la integración económica y política regional. En este marco, ambos países ocupan posiciones centrales: Brasil concentra la mayor parte del producto bruto interno del bloque y es su principal exportador, mientras que Argentina, como segunda economía del MERCOSUR, desempeña un rol clave en el comercio intrarregional, particularmente en sectores estratégicos como el automotor y el agroindustrial (CEPAL, 2024).

La complementación económica entre ambos países ha sido clave para consolidar al Mercosur como un actor regional relevante. Brasil destaca en sectores como la industria automotriz, agrícola y energética, mientras que Argentina sobresale en exportaciones agrícolas y tecnología alimentaria. En el caso argentino, Brasil se constituye en su principal socio económico: según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC, 2024), lidera tanto las importaciones como las exportaciones, superando a Chile, Estados Unidos, China y a países de la Unión Europea, aunque con un saldo negativo de 261 millones de dólares. El informe de Grant Thornton (2023) resalta que el 59% de las exportaciones argentinas a Brasil en el primer semestre de 2023 fueron manufacturas de origen industrial, con fuerte presencia del sector automotor, lo que evidencia la importancia de la integración productiva regional. A su vez, Brasil registró importaciones por más de 9.500 millones de dólares provenientes de Argentina en ese mismo período. Desde la perspectiva brasileña, Argentina figura como su tercer socio comercial más importante, representando el 4,9% de sus exportaciones e importaciones en 2023, según datos de Comtrade citados por Santander Trade (2025). Estos datos confirman que, más allá de los desbalances coyunturales, la relación bilateral está sostenida por una base estructural de intercambio productivo y logístico potenciado por el Mercosur.

OBJETIVO DEL PRESENTE TRABAJO

El objetivo del presente trabajo es responder, a la cuestión de por qué la normativa vigente no logra un cumplimiento efectivo en la sanción y disuasión del comportamiento criminal de las personas jurídicas a pesar de su cumplimiento técnico. Se sostiene que tal situación se debe, en parte, al trasplante normativo realizado sin prestar atención a la realidad del país receptor y a la pérdida de soberanía que enfrentan los países periféricos

⁹ Conforme el Tratado de Asunción para la Constitución de un Mercado Común. Accesible en https://tratados.cancilleria.gob.ar/tratado_multi_ficha.php?id=maOo.

¹⁰ En adelante, MERCOSUR.

al adoptar dichas normas en condiciones comparables a un contrato de adhesión. Siguiendo los lineamientos de Prebisch y Di Filippo, se sugiere que una política criminal soberana eficaz debería construir reglas que integren los estándares internacionales con las particularidades locales.

Asimismo, no solo se busca responder sino también identificar si hay coincidencias en las características de los procesos de adopción de la RPPJ tanto en el sistema anglosajón como el europeo a raíz de las experiencias comparadas.

En ese sentido, aprovechar la integración regional entre Argentina y Brasil y la obligación de armonizar normativas establecida en el artículo 1 *in fine* del Tratado Constitutivo del Mercosur¹¹ podría ser la base de una guía para el desarrollo de un régimen de responsabilidad penal para las personas jurídicas más adaptado a la realidad regional.

METODOLOGÍA Y DELIMITACIÓN

Este trabajo se desarrolla desde una perspectiva jurídico-comparada, con enfoque cualitativo, orientado a analizar la efectividad de los regímenes de RPPJ en países periféricos, tomando como casos de estudio a Argentina y Brasil. La elección de estos países responde a su rol central en el Mercosur y a su importancia económica relativa en la región.

El análisis se estructura en base a fuentes normativas, documentos internacionales, estadísticas económicas e informes técnicos, así como doctrina especializada. Se incorpora además un marco teórico que combina derecho penal económico con teoría de las relaciones centro-periferia, con el fin de explicar los condicionamientos estructurales que afectan la implementación normativa en contextos periféricos.

El objeto de estudio se delimita a los marcos regulatorios vigentes en ambos países, su origen, aplicación y eficacia en materia de sanción y prevención de la criminalidad empresarial.

¹¹ “Este Mercado Común implica (...) el compromiso de los Estados Parte de armonizar sus legislaciones en las áreas pertinentes, para lograr el fortalecimiento del proceso de integración.”

CAPÍTULO I

RPPJ: SUS ORÍGENES, FUNDAMENTOS Y PROPÓSITOS.

Orígenes

La RPPJ puede definirse como la atribución de responsabilidad a un ente de existencia ideal por hechos cometidos por sí mismo, por sus empleados o en su beneficio. Esta concepción representa una evolución respecto del histórico principio *societas delinquere non potest*, según el cual las personas jurídicas no podían ser responsabilizadas penalmente, dado que carecían de una "mente criminal".

Uno de los primeros hitos en el reconocimiento de la RPPJ en el derecho penal moderno se encuentra en la sentencia del Tribunal Supremo Federal de los Estados Unidos de 1909, en el caso *New York Central & Hudson¹² River Railroad Co. v. United States*, donde se confirmó una condena impuesta por la Corte del Distrito Sur de Nueva York contra la empresa y su gerente de tráfico por prácticas contrarias a la libre competencia. En dicha decisión, el Tribunal adoptó la doctrina civil del *respondeat superior*, también conocida como *vicarious liability*, *strict liability* o *mirror liability*, como estándar para la imputación penal corporativa. Así, dejó establecido que una persona jurídica podía ser penalmente responsable por los actos de sus empleados, incluso si estos hubieran obrado en contra de instrucciones expresas de sus superiores.

Este antecedente fue fundamental para la consolidación del modelo estadounidense de RPPJ, en el cual la organización puede ser penalmente responsable por conductas dolosas, culposas o negligentes de sus miembros en el ejercicio de sus funciones.

Tal como destacan Bonina y Diana (2019), el caso estadounidense y la posterior implementación de la *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) de 1977 constituyeron la piedra angular del sistema contemporáneo de responsabilidad penal empresarial y del desarrollo de programas de cumplimiento normativo (compliance). La FCPA prohíbe el cohecho por parte de ciudadanos estadounidenses en el extranjero, así como el uso del sistema financiero norteamericano en maniobras vinculadas a la corrupción transnacional. Este marco normativo, a nivel internacional fue reforzado por diversos instrumentos multilaterales como la Convención Interamericana contra la Corrupción (OEA), la

¹² ¹ Si bien esta sentencia suele identificarse como uno de los hitos fundacionales del reconocimiento moderno de la RPPJ, se conocen antecedentes premodernos de este instituto, así como desarrollos intermitentes a lo largo de la historia del derecho penal. Para un análisis detallado de estos orígenes históricos, puede consultarse: Bacigalupo, S. (2001). *RPPJ*. Buenos Aires: Hammurabi.

Convención sobre la Lucha contra el Cohecho de la OCDE y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC).

En paralelo al desarrollo de estos estándares de responsabilidad, emerge la noción de *compliance*, entendida como el conjunto de medidas y procedimientos adoptados por una organización con el objetivo de identificar, gestionar y neutralizar los riesgos a los que se expone en el curso ordinario de sus actividades (Genera, 2019). Esta autorregulación no solo se limita al cumplimiento del marco jurídico formal, sino que también incluye el respeto a un conjunto de valores éticos asumidos voluntariamente por la organización, lo cual queda manifiesto en la adopción de códigos de ética y mecanismos internos de supervisión.

Desde esta perspectiva, el *compliance* se configura no solo como una herramienta de gestión empresarial, sino también como un elemento preventivo central en la arquitectura de RPPJ. Su implementación permite disminuir riesgos penales mediante una estructura organizacional racional y adecuada, en línea con lo que exige la teoría del defecto organizacional (Roxin, 2006) y los desarrollos modernos en análisis económico del derecho (Kluger, 2016; Fischer, Dornbusch & Schmalensee, 1989).

Dado que esta investigación aborda cuestiones vinculadas con el Derecho Penal Económico (DPE), resulta pertinente precisar brevemente de qué trata esta especialidad jurídica.

Bonzón Rafart (2017) sostiene que, debido a su estrecha vinculación con el ámbito económico, el Derecho Penal Económico presenta límites conceptuales muy amplios, siendo su principal finalidad proteger el bienestar económico general como bien jurídico tutelado. En efecto, dada la amplitud de fenómenos económicos susceptibles de regulación, la materia tratada por el DPE resulta prácticamente ilimitada (Bonzón Rafart, 2017).

Por su parte, Carrera y Vázquez (2004) reseñan distintas conceptualizaciones del DPE desarrolladas por reconocidos doctrinarios: Cesano, por ejemplo, lo denomina como un "Derecho Penal de la empresa", poniendo énfasis en la actividad empresarial; Bacigalupo lo define como una modalidad específica de intervención estatal orientada a regular la organización del comercio; mientras que De la Rúa lo concibe desde una perspectiva enfocada en proteger la confianza y regularidad dentro del ámbito de los negocios (Carrera & Vázquez, 2004).

Esta variedad conceptual refleja claramente la complejidad y amplitud que caracteriza al Derecho Penal Económico, destacando su relevancia en la regulación y protección frente a conductas ilícitas en contextos empresariales y comerciales.

Fundamentos del instituto

Filosóficos

La RPPJ ha producido históricamente una tensión conceptual dentro del derecho penal, debido a la concepción antropocéntrica que caracteriza a esta rama del derecho. En un modelo que históricamente ha girado en torno a la figura del individuo como único sujeto moralmente imputable, la idea de atribuir responsabilidad penal a entes artificiales como las personas jurídicas obligó a repensar muchas de las categorías fundantes de la dogmática penal, especialmente aquellas vinculadas con la culpabilidad, la acción y la pena.

Repensando el sujeto del reproche penal

El punto de partida del conflicto filosófico radica en que el derecho penal clásico, especialmente en su formulación liberal, está basado en la noción del sujeto racional y autónomo. Desde esta visión, la culpabilidad penal exige conciencia del injusto y capacidad de autodeterminación. Este paradigma, fuertemente arraigado en la tradición alemana y francesa, fue sintetizado por pensadores como Welzel, quien sostuvo que solo los individuos humanos son capaces de realizar una acción final, en tanto pueden dirigir su conducta conforme a fines, una finalidad concreta (Welzel, 1997). A partir de esta premisa, la posibilidad de que una persona jurídica, entidad sin voluntad ni conciencia, pudiera ser culpable resultaba lógicamente inadmisibles.

Sin embargo, esta interpretación comenzó a ser cuestionada con el surgimiento y consolidación del fenómeno corporativo moderno. En un escenario donde los centros reales de poder y decisión se desplazan desde las personas físicas hacia organizaciones complejas, sostenidas por reglas internas, delegación funcional y estructuras jerarquizadas, se hace más que evidente que las decisiones con mayor impacto social y económico no emanan de voluntades individuales, sino de procesos organizacionales. La acción penal centrada exclusivamente en individuos se vuelve entonces insuficiente para capturar el verdadero origen de determinadas conductas perjudiciales.

En este contexto, resulta particularmente ilustrativa la postura sostenida por Wessels, Beulke y Satzger, quienes, desde una perspectiva alemana contemporánea,

reconocen los límites del derecho penal individual para enfrentar conductas empresariales en contextos organizativos complejos. En el párrafo 141 de su obra, los autores explican:

“Se considera (todavía) que las personas jurídicas y las personas colectivas con capacidad jurídica (OHG, KG, BGB-Außengesellschaft) no son capaces de acción en un sentido natural y, por esa razón, no se les puede imponer penas. En consecuencia, en el ámbito de un colectivo la base para la responsabilidad penal solo puede ser el comportamiento de un individuo. La regulación de la responsabilidad de los órganos y de los representantes se encuentra en los §§ 14 StGB, 9, 29, 30 OWiG. Como consecuencia de la tendencia en ordenamientos jurídicos extranjeros y en el ámbito de la UE, se exige cada vez en mayor medida también en Alemania que las empresas mismas sean sancionadas (penas contra la empresa). El trasfondo de ello son las dificultades que trae consigo un derecho penal únicamente individual cuando los responsables deben ser identificados en el marco de un colectivo que actúa mediante una división de tareas. Los críticos de las penas contra las empresas traen a colación, además de la ausencia de capacidad de acción, una incompatibilidad con el principio de culpabilidad, puesto que la culpabilidad requeriría la reprochabilidad individual.”

Autores como Otto von Gierke ya anticipaban, a finales del siglo XIX, que las organizaciones colectivas tienen una personalidad real, no meramente ficticia. Para Gierke (Citado en Barbuto, 2018), la persona jurídica no es una construcción técnica del derecho, sino una forma concreta de vida social con intereses y voluntades propias. Esta tesis fue clave para romper con la idea de que solo los seres humanos pueden ser sujetos de imputación moral y jurídica.

La organización como fuente de voluntad normativa

Desde una mirada filosófica funcional¹³, lo importante no es que la persona jurídica tenga “conciencia” en sentido psicológico, sino que posea una estructura capaz de generar decisiones autónomas, canalizadas a través de órganos y procedimientos

¹³ Esta concepción, propia de las teorías funcionales del derecho penal, sostiene que la imputación a personas jurídicas no requiere una conciencia psicológica individual, sino la existencia de una estructura organizacional capaz de generar decisiones vinculantes a través de normas internas, procedimientos y órganos competentes. La “voluntad normativa” se refiere a esa capacidad estructural de autodeterminación organizacional, que permite a la entidad actuar y ser responsable en el tráfico jurídico y social, más allá de las personas físicas que la integran. Tal como lo señala el enfoque funcionalista en filosofía, lo relevante no es la naturaleza esencial del ente, sino la función que cumple dentro del sistema en el que se inserta (Diccionario de Filosofía Herder, s. f.).

formales. La voluntad colectiva es construida en función de procesos normativos internos, y esa normatividad interna tiene efectos en el mundo exterior.

En línea con esto, Pawlik (2016) propone entender la libertad no como una facultad meramente individual, sino como una capacidad de organización personal coherente con un conjunto de expectativas normativamente dispuestas. Esta capacidad no es abstracta ni autorreferencial, requiere condiciones institucionales que la hagan posible. Por eso, cuando un sujeto actúa al margen de estas expectativas, su libertad se transforma en mero arbitrio, y su incumplimiento activa un esquema de responsabilidad que, en el campo penal, encuentra su respuesta en la pena como privación de medios para seguir organizando libremente la propia conducta.

Esta concepción exige abandonar la idea de un sujeto aislado y autosuficiente para reconocer que toda libertad jurídicamente relevante está necesariamente mediada por estructuras colectivas que preconfiguran las condiciones de su ejercicio. En este marco, resulta urgente, como propone Pawlik, una reflexión renovada sobre qué entendemos por sujeto actuante, ya que solo así podrá concebirse con propiedad la secuencia normativamente relevante entre hecho punible y sanción penal. Si las personas físicas requieren estructuras institucionales que garanticen su acceso a la libertad, lo mismo vale, y con más razón, para las personas jurídicas, cuya existencia depende enteramente del derecho y cuya actuación tiene efectos agregados y sistemáticos.

Desde esta perspectiva, el derecho penal debe orientarse a liberar al individuo, y por extensión a los entes colectivos, de los temores paralizantes y de una heterodeterminación abrumadora, sobre la base de una estricta reciprocidad. Esta reciprocidad implica que aquello que se exige a los demás en términos de protección y garantía, puede y debe exigirse también al propio sujeto en términos de deberes de cooperación. Así, la responsabilidad no es un castigo arbitrario, sino el reverso de la libertad, quien reclama la protección del orden normativo debe aceptar las consecuencias de su transgresión.

En consecuencia, el punto de partida de la imputación subjetiva no puede ser otro que el cumplimiento insuficiente del deber de esforzarse por adecuar la conducta al derecho. Esta perspectiva, en la que la evitabilidad se erige como principio estructurante, permite una lectura funcional y moderna de la responsabilidad que prescinde de la psicología interna y se concentra en el desajuste evitable entre acción y expectativa

normativa. Así, tanto en el dolo como en la imprudencia se manifiesta una infracción al deber de fidelidad al derecho, siendo el primero una forma cualificada del segundo, según la intensidad del menosprecio por los intereses jurídicamente protegidos.

Esta noción resulta especialmente útil al pensar en la responsabilidad penal de las personas jurídicas. No se trata de exigir a estas entidades una voluntad equiparable a la humana, sino de verificar si la organización actuó de modo evitablemente contrario al derecho, es decir, si omitió los esfuerzos institucionales exigibles para prevenir la comisión del hecho. Desde esta óptica, el modelo del hecho imprudente aparece como el arquetipo básico para una imputación funcional, siendo el dolo una forma agravada que revela una actitud especialmente hostil hacia el ordenamiento.

A ello se suma una preocupación fundamental de Pawlik, un ordenamiento jurídico solo puede aspirar a consolidarse como un verdadero estado de libertades cuando la ciudadanía confía en la estabilidad de sus posiciones jurídicas, lo que requiere una disposición generalizada al cumplimiento del derecho. Esto implica no solo la obediencia formal, sino también un esfuerzo activo por asumir responsabilidades en escenarios complejos y riesgosos. La responsabilidad penal, en este esquema, no es una herramienta autoritaria, sino un mecanismo institucional para sostener esa confianza recíproca sobre la que se construye la libertad.

Este razonamiento es central en el pensamiento de Heine y Hassemer (Citados en Barbuto, 2018), quienes afirman que las organizaciones pueden configurarse de modo tal que generen condiciones estructurales para la comisión de delitos. En este sentido, el problema filosófico no radica en la subjetividad del ente, sino en su función social y en la forma en que distribuye y ejerce el poder. Por ello, la imputación penal no responde a una lógica psicológica, sino a una lógica normativa de control social: si un ente tiene capacidad para decidir, debe tener también capacidad para responder.

La pena como mensaje: funcionalismo comunicativo

Una de las justificaciones más predominantes para la RPPJ proviene del funcionalismo normativo-comunicativo desarrollado por Günther Jakobs. Este autor sostiene que el derecho penal cumple una función simbólica: estabiliza expectativas sociales y preserva la vigencia del orden normativo. La pena no es solo castigo, sino un mensaje que comunica desaprobación respecto de una conducta determinada (Jakobs, 2008).

En este marco, resulta secundario que la persona jurídica “sienta” el castigo. Lo esencial es que el ordenamiento reaccione ante la transgresión y restablezca la confianza en las normas. Jakobs distingue entre el derecho penal del “ciudadano”, dirigido a sujetos integrados, y el del “enemigo”, aplicado a quienes se excluyen del pacto normativo. Si una empresa actúa sistemáticamente en contra del derecho, genera riesgos socialmente inaceptables o destruye condiciones básicas de convivencia, entonces debe ser tratada como responsable y sujeta a reproche penal.

Esta perspectiva permite desplazar la discusión desde la conciencia individual hacia la función institucional del castigo. La culpabilidad se redefine como una atribución normativa, y la imputación penal se justifica por la necesidad de proteger bienes jurídicos fundamentales mediante la activación de expectativas sociales coherentes.

Culpabilidad y control estructural

La noción clásica de culpabilidad, anclada en una concepción psicologista, requería la existencia de dolo o imprudencia como vivencia subjetiva individual. Desde esta perspectiva, las personas jurídicas no podían ser consideradas penalmente culpables, dado que carecen de conciencia y voluntad en sentido psicológico. Franz von Liszt, por ejemplo, reconocía que podían realizar actos ilícitos, como celebrar contratos usurarios o incumplir obligaciones, pero negaba que pudieran ser culpables penalmente, lo que en su esquema solo habilitaba la aplicación de medidas de seguridad. Esta postura está desarrollada en su obra *The Purpose of Thought in Criminal Law*. La evolución hacia modelos contemporáneos más funcionales implicó abandonar esa exigencia psicológica y reemplazarla por una forma de culpabilidad estructural, basada en la omisión grave de los deberes de control organizacional cuando el delito era previsible y evitable.

Una línea de pensamiento semejante es la que propone Lampe (Citado en Barbuto, 2018), quien redefine la noción de culpabilidad para el caso de las personas jurídicas. En lugar de exigir dolo o imprudencia en sentido subjetivo, plantea una forma de culpabilidad estructural: la organización será responsable penalmente cuando, teniendo la posibilidad de prever la conducta delictiva mediante estructuras de control y programas de cumplimiento, omite hacerlo deliberadamente o por negligencia grave.

Este modelo de atribución está basado en el concepto de "dominio sobre la organización". La empresa es responsable no porque “haga” algo en sentido físico, sino porque tiene la capacidad de ordenar su funcionamiento interno y evitar resultados

ilícitos. Si falla en este deber, incurre en una forma de culpa institucional. Se trata, entonces, de una imputación no antropocéntrica, sino sistémica.

En esta lógica, el programa de *compliance* deja de ser solo un instrumento práctico o procesal, y se convierte en un criterio de evaluación ética y normativa. La no presencia o ineficacia de tales programas no solo aumenta el riesgo delictivo, sino que revela una actitud institucional reprochable.

Ética colectiva y responsabilidad moral

En el ámbito de la filosofía moral, Peter French ha desarrollado la teoría de que las corporaciones pueden ser sujetos morales. Su idea de la “persona moral” parte del reconocimiento de que las organizaciones son capaces de actuar según principios, valores y metas definidas colectivamente. Por ende, pueden también ser responsables por transgredir normas sociales o jurídicas (French, 1979).

Este enfoque responde a una pregunta esencial: ¿quién debe ser castigado cuando una empresa comete un daño grave? Si se limita la responsabilidad a los individuos, se corre el riesgo de convertir a la persona jurídica en un instrumento de impunidad. Por el contrario, reconocer a la empresa como sujeto moral permite sancionar al verdadero beneficiario de la conducta delictiva, restaurar el equilibrio ético afectado y promover cambios institucionales sostenibles.

Este razonamiento se ve acrecentado por el principio de justicia distributiva: las personas jurídicas, en tanto actores relevantes del mercado y receptores de beneficios económicos, deben también asumir las cargas que implica el respeto por el orden legal. De lo contrario, se reproduce una desigualdad estructural entre personas físicas y jurídicas en el acceso a la sanción penal.

Conclusiones preliminares

El fundamento filosófico de la RPPJ ha evolucionado desde una postura centrada en la voluntad individual y la conciencia subjetiva, hacia modelos funcionales que ponen la atención en la capacidad estructural de decisión, control y producción de daño. Esta evolución responde no solo a necesidades prácticas frente a la criminalidad corporativa, sino a una reconceptualización del propio sentido del derecho penal como herramienta comunicativa, preventiva y reguladora del poder.

La persona jurídica ya no puede ser vista como una “ficción”, sino como un actor social con poder real, capaz de influir en la vida de millones de personas y de causar daños

a escala estructural. Su inclusión como sujeto penal nos muestra un proceso más amplio de adaptación del derecho a las dinámicas de la modernidad organizacional y a las exigencias de justicia que plantea el mundo contemporáneo.

Económicos

El Análisis Económico del Derecho¹⁴, conforme al enfoque desarrollado por Horacio Spector (citado en Kluger, 2016), se centra en la noción de eficiencia o bienestar agregado. Este marco teórico concibe a las normas jurídicas como mecanismos institucionales destinados a maximizar dicho bienestar. La hipótesis central de este análisis es que los individuos actúan como agentes racionales, guiados por un orden coherente de preferencias estables, que buscan maximizar su utilidad individual. Esta racionalidad orientada a la eficacia en la asignación de recursos permitiría inferir el comportamiento humano frente a diferentes marcos normativos.

Desde esta perspectiva, el Derecho se entiende como un sistema de incentivos que influye en la conducta individual conforme a los intereses propios del sujeto. Al respecto, el AED proporciona una herramienta analítica que busca ordenar las interacciones sociales de forma ex ante al surgimiento del conflicto, optimizando la organización de las actividades humanas.

Entre los conceptos fundamentales de esta teoría podemos destacar los incentivos y las externalidades. Los primeros pueden ser entendidos como mecanismos de premio o sanción orientados a modificar determinadas conductas, mientras que las externalidades refieren a los efectos colaterales —positivos o negativos— que las acciones de un individuo o entidad generan sobre terceros no involucrados directamente en el proceso. Estas externalidades se presentan, por ejemplo, cuando el consumo o la producción de un bien, o la ejecución u omisión de una conducta, impacta directamente sobre agentes ajenos a dicha actividad (Fischer, Dornbusch & Schmalensee, 1989).

El AED ofrece una perspectiva necesaria para abordar la justificación de la RPPJ. Desde este enfoque, el derecho penal no solo cumple una función simbólica de reproche, sino que conforma un sistema de incentivos y desincentivos que influye directamente sobre el comportamiento de los agentes económicos, entre ellos las empresas. Así, la RPPJ puede entenderse como un instrumento racional para corregir externalidades

¹⁴ En adelante, AED.

negativas, internalizar costos sociales del delito corporativo y promover un entorno económico más transparente y eficiente.

Una de las premisas centrales del AED es que los agentes económicos actúan racionalmente, evaluando los costos y beneficios esperados de cada curso de acción (Cooter & Ulen, 2016). Esta lógica se aplica tanto a personas físicas como jurídicas. En consecuencia, la decisión de una empresa de involucrarse en actividades ilícitas puede explicarse en función de la utilidad esperada: si los beneficios de la conducta delictiva superan los costos esperados (probabilidad de detección por severidad de la sanción), entonces la conducta será racionalmente elegida (Becker, 1968).

En este marco, la imposición de sanciones penales a las personas viene a cumplir una función disuasoria¹⁵. Las multas, suspensiones y otras penas previstas en leyes como la 27.401, al aumentar el costo del delito, se modifica la ecuación económica de la decisión delictiva, promoviendo a las empresas a evitar conductas ilícitas (Polak, 2023). Tal como señalan Cooter y Ulen (2016), las sanciones funcionan como los precios: cuanto más alto es el costo asociado a una conducta, menor será la cantidad demandada de dicha conducta.

Además, el régimen penal corporativo responde a una deficiencia del modelo clásico de imputación penal individual. En muchos casos de corrupción empresarial, la estructura jerárquica y fragmentada de las organizaciones no permite identificar con precisión a los autores materiales de los hechos. Como consecuencia, las sanciones recaen, en general, sobre eslabones bajos o medios de la estructura, mientras que los directivos o la empresa como tal, que se benefician directamente, eluden la imputación penal (Nieto Martín, 2008). En este sentido, la RPPJ pretende corregir un problema de

¹⁵ Si bien desde el AED las sanciones penales cumplen una función disuasoria al modificar los incentivos económicos de las personas jurídicas, este efecto presuntamente disuasivo debe ser evaluado a la luz de su eficacia real. La literatura especializada, al igual que los organismos internacionales como el GAFI y el GAFILAT, distingue entre “cumplimiento técnico” y “efectividad”. El primero se refiere a la existencia formal de normas y marcos legales acordes con los estándares internacionales, mientras que el segundo evalúa si esas normas funcionan en la práctica, es decir, si se aplican con regularidad, producen resultados concretos y modifican comportamientos. En contextos donde el *enforcement* es débil, o las sanciones no se imponen efectivamente, la amenaza de castigo pierde su capacidad disuasoria. En esos casos, la norma existe en el plano jurídico, pero no opera como instrumento eficaz de prevención o corrección de la conducta ilícita.

imputación ineficiente,¹⁶ permitiendo una distribución más justa del castigo y aumentando los costos reputacionales y económicos de la criminalidad empresarial.

Desde la perspectiva del AED, esta redistribución del castigo permite alinear los incentivos internos de la organización. Cuando la empresa como tal es penalmente responsable, los socios, accionistas y altos directivos tienen mayor interés en prevenir el delito, ya que también ellos asumirán parte del costo económico y reputacional de la infracción (Cartolano, 2017). Esto genera un círculo virtuoso en el que el diseño organizacional tiende a incorporar mecanismos de control interno, supervisión y cumplimiento normativo.

En este punto, los programas de integridad (*compliance*) juegan un rol central. Su implementación no solo cumple como atenuante o eximente de responsabilidad en la ley argentina (arts. 9, 22 y 23, Ley 27.401), sino que, desde el AED, puede ser vista como un mecanismo de autorregulación eficiente. Al delegar en las propias empresas parte del control, detección y sanción de las conductas delictivas, el Estado reduce los costos de fiscalización, investigación y represión penal, lo cual optimiza la eficiencia global del sistema (Bermejo, 2009). En otras palabras, el *compliance* traslada la carga¹⁷ de la prevención desde el Estado a los propios entes regulados, sin perder eficacia disuasoria.

Por otra parte, la sanción penal a una persona jurídica tiene un componente reputacional ineludible. A diferencia de una multa administrativa, una condena penal implica una censura moral y social más intensa, que puede desencadenar efectos colaterales más graves que la propia pena económica. Como señala Feinberg (1994), la pena penal posee una dimensión expresiva que trasciende lo meramente instrumental: da

¹⁶ En el marco del análisis económico del derecho, la imputación ineficiente puede entenderse no solo como un problema técnico-jurídico, sino como una asignación subóptima de costos sociales frente al delito. La RPPJ permite corregir esta distorsión al introducir incentivos más eficaces para prevenir el delito empresarial, especialmente cuando los esquemas tradicionales de imputación penal individual resultan insuficientes. Como señalan Ertola y Sturzenegger (2021), una situación es ineficiente cuando existen posibilidades de mejorar el bienestar general sin perjudicar a otros, lo que justifica la intervención correctiva del sistema jurídico para lograr una asignación más efectiva de responsabilidades (*Principios de economía*, pp. 9–11).

¹⁷ La implementación de programas de cumplimiento puede entenderse como una forma de autorregulación delegada, donde el Estado traslada parte de la función de control al sector privado, reproduciendo esquemas propios del Estado liberal decimonónico en los que la intervención estatal directa se limitaba al mínimo necesario. Este modelo plantea tensiones con la noción contemporánea de un Estado constitucional comprometido activamente con la tutela de bienes jurídicos. Como señala Caro Coria (2017), esta tercerización implica que las propias empresas asuman tareas de prevención para evitar sanciones y exclusiones del mercado, lo cual genera una lógica de control entre pares. Además, esta transferencia de funciones permite al Estado reducir costos operativos y obtener beneficios recaudatorios a través de sanciones (Goldman, 2018).

a conocer a la sociedad un juicio de reproche, generando efectos estigmatizantes que impactan directamente sobre la imagen pública de la empresa. Esto, a su vez, puede afectar la cotización de sus acciones, su acceso al crédito, la relación con clientes y proveedores, e incluso su supervivencia en el mercado (Alexander, 1999).

De hecho, estudios empíricos han demostrado que las empresas condenadas por delitos pierden valor bursátil de forma significativa, y en algunos casos no logran recuperarse nunca del daño reputacional (Aboso, 2018; Braithwaite, 1983). Así, la pena penal actúa como una herramienta de control indirecto del mercado, alineando el interés privado con el cumplimiento normativo.

Por otro lado, el AED también justifica la RPPJ como medio para evitar el “riesgo moral” en el seno de las organizaciones. Si las empresas pueden evadir su responsabilidad transfiriendo activos, modificando su estructura o escindiéndose (fenómeno conocido como *phoenix companies*¹⁸), entonces la amenaza penal se torna ineficiente. La legislación argentina contempla esta problemática en el artículo 3 de la Ley 27.401, al prever la continuidad de la responsabilidad penal ante transformaciones societarias, cerrando así una vía frecuente de evasión (Polak, 2023).

Asimismo, la inclusión del acuerdo de colaboración eficaz como mecanismo procesal busca generar eficiencia en el sistema. Este acuerdo permite a la persona jurídica obtener una reducción de pena a cambio de información útil, comprobable y precisa para esclarecer el hecho o identificar a los responsables (Polak, 2023). Esta medida se alinea con los postulados del AED, ya que transforma el costo de cooperar en un beneficio, introduciendo incentivos positivos que pueden ser más eficaces que la mera amenaza punitiva (Atienza, 2001).

En suma, la RPPJ puede ser comprendida, desde el análisis económico del derecho, como una herramienta eficiente para prevenir y sancionar delitos empresariales, particularmente en contextos de alta opacidad y complejidad estructural. Al trasladar parte de los costos de control al sector privado, aumentar el costo esperado del delito y afectar no solo los activos financieros sino también los intangibles (como la reputación), el

¹⁸ Se denomina *phoenix companies* a aquellas personas jurídicas que, tras incurrir en hechos ilícitos, se disuelven formalmente o transfieren sus activos a una nueva entidad que continúa operando bajo una apariencia distinta, con el objetivo de eludir sanciones legales, responsabilidades patrimoniales o daños reputacionales. Este tipo de maniobra representa una forma de riesgo moral institucional, en tanto permite la continuidad de la actividad económica sin asumir los costos legales derivados de su comportamiento delictivo.

sistema de RPPJ genera un entorno más propicio para el cumplimiento normativo y la autorregulación.

No obstante, para que este modelo funcione adecuadamente, es indispensable que las sanciones sean proporcionales, ciertas y aplicables. La mera existencia de un régimen formal no garantiza su eficiencia. Como afirma Gary Becker (1968), el delito disminuirá solo cuando el beneficio esperado sea superado por el costo esperado.

Esto requiere instituciones sólidas, fiscales capacitados, jueces comprometidos y mecanismos adecuados de investigación. Sin estos elementos, el sistema de incentivos no se activa y la RPPJ se convierte en una norma simbólica más.

Jurídicos

La discusión sobre la posibilidad de atribuir responsabilidad penal a personas jurídicas no solo ha promovido debates filosóficos y políticos, sino que también ha planteado profundos desafíos dogmáticos dentro del derecho penal. Estos desafíos se centran, principalmente, en torno a la compatibilidad de la RPPJ con los principios estructurantes del sistema penal moderno, entre ellos la legalidad, la culpabilidad, la personalidad de la pena y el debido proceso. A pesar de las resistencias doctrinarias iniciales, el derecho penal contemporáneo ha ido desarrollando modelos normativos que permiten compatibilizar la RPPJ con las garantías propias del Estado de derecho, consolidando así su fundamento jurídico.

La superación del dogma “*societas delinquere non potest*”

Durante siglos, el aforismo latino *societas delinquere non potest* representó un axioma incuestionable para el derecho penal continental. Esta máxima, consolidada por la doctrina canónica y reforzada por el individualismo liberal del siglo XIX, sostenía que solo las personas físicas podían ser sujetos activos del delito, debido a su capacidad racional y moral (Muñoz Conde, 2016). Así, las personas jurídicas eran tratadas como entes abstractos, sin personalidad penal, y el reproche quedaba limitado a los individuos que actuaban en su nombre.

Sin embargo, esta visión dejó en evidencia serias limitaciones frente al desarrollo de la criminalidad empresarial moderna. Las estructuras corporativas no solo posibilitaban la comisión de delitos complejos —como lavado de dinero, corrupción o violaciones ambientales— sino que, en muchos casos, lo hacían sin que pudiera individualizarse de forma clara a los responsables humanos, o sin que estos respondieran

eficazmente ante el sistema penal. La impunidad estructural de las personas jurídicas, en tanto beneficiarias directas de estas prácticas, dejó en evidencia la necesidad de reformular el alcance subjetivo del derecho penal (Barbuti, 2018).

La compatibilidad con el principio de legalidad

Uno de los principales cuestionamientos jurídicos a la RPPJ es su supuesta contradicción con el principio de legalidad penal, que exige tipificación estricta de las conductas punibles y sus sanciones. En sistemas fuertemente apegados al principio de taxatividad, como el alemán o el italiano, se ha argumentado que incorporar la responsabilidad de entes colectivos implicaría una ampliación arbitraria del derecho penal.

Sin embargo, esta objeción se debilita cuando la RPPJ se introduce mediante normas claras, específicas y respetuosas del principio de reserva legal. Tal es el caso de la Ley 27.401 en Argentina, que define de manera precisa los delitos que habilitan la imputación (por ejemplo, cohecho, tráfico de influencias, balances falsos), establece los criterios de atribución (beneficio directo o indirecto para la empresa) y regula el catálogo de sanciones posibles.

Además, como mencionan Zaffaroni, Alagia y Slokar (2011), la legalidad penal no impide la evolución de los sujetos pasivos o activos del delito, siempre que el legislador establezca los tipos penales con la debida precisión. En este sentido, si el ordenamiento jurídico admite a las personas jurídicas como sujetos de derecho, no hay obstáculo lógico para reconocerlas también como sujetos de deberes penales.

Modelos de imputación penal: hacia una teoría funcional

Antes de analizar los modelos de atribución penal a las personas jurídicas, resulta necesario revisar el concepto mismo de delito. Esta definición no es meramente académica: delimitar qué constituye un delito permite precisar el tipo de respuesta estatal que se activa, así como identificar quién puede ser considerado su autor. En el caso de la responsabilidad penal de las personas jurídicas, donde el autor del hecho no es una persona física identificable, este análisis cobra especial relevancia, ya que obliga a repensar las categorías tradicionales del derecho penal desde una lógica normativa y estructural.

Para Lesch (2016), el delito no constituye una realidad ontológica o natural, sino un concepto moldeable que sirve como herramienta para estructurar decisiones dentro del

marco del Estado constitucional de derecho. En su propuesta, el delito se diferencia del mero ilícito civil en tanto no se limita a afectar bienes jurídicos individuales, sino que representa una conmoción simbólica en la vigencia de normas de comportamiento de particular interés comunitario. Esta distinción sitúa al delito como una lesión al derecho en tanto orden normativo, y no simplemente como una lesión a lo exteriormente existente, como sucede en el campo del derecho civil. Así, el delito exige, para su configuración, la vulneración de un esquema de libertad institucionalizado, entendido este como base necesaria para la atribución de responsabilidad penal. La teoría de la imputación se convierte entonces en una guía práctica para determinar en qué casos corresponde desplegar la respuesta punitiva del Estado. No obstante, esta teoría debe enfrentar aún el desajuste entre lo objetivo y lo subjetivo, que impone reconsiderar quién es efectivamente el destinatario de la norma penal, especialmente en contextos donde las estructuras de poder o de mercado alteran radicalmente la forma en que se produce la infracción penal.

El desarrollo de la RPPJ ha exigido la realización de modelos dogmáticos capaces de explicar cómo se atribuye el hecho delictivo a un ente no humano. En el derecho comparado se han consolidado distintos enfoques que intentan dar respuesta a este problema.

Uno de los más influyentes es la teoría del defecto organizacional (*organizational fault*), originada en Estados Unidos y ampliamente adoptada en Europa. Según este modelo, la responsabilidad penal surge cuando la estructura interna de la persona jurídica presenta fallas o carencias relevantes que permiten, toleran o fomentan la comisión del delito. Así, el reproche penal no se basa en la conducta de un individuo específico, sino en la falta de cultura de cumplimiento o en la inadecuación de los mecanismos de control.

En línea con los desarrollos doctrinarios contemporáneos esbozados por autores como Heine, Lampe y Luhmann, y retomados por Barbuto (2018), puede sostenerse que una persona jurídica resulta penalmente responsable cuando, contando con la posibilidad de prevenir un hecho lesivo mediante programas de integridad o mecanismos de control interno, omite deliberadamente implementarlos o lo hace de forma deficiente. Estas omisiones, cuando incrementan los riesgos propios de la actividad empresarial, pueden dar lugar a una imputación basada en teorías como la del dominio organizacional, el injusto del sistema o la culpabilidad estructural. Dichas aproximaciones desplazan el foco desde la conducta individual hacia fallas sistemáticas de organización y cultura

corporativa, permitiendo fundar la responsabilidad penal de la empresa más allá de la intervención directa de sus miembros.

También se ha desarrollado el enfoque de la transferencia del dolo (*vicarious liability*), más característico del derecho anglosajón, que permite imputar a la persona jurídica la conducta de sus empleados cuando estos actúan dentro del ámbito de sus funciones y con la intención —al menos parcial— de beneficiar a la empresa. Este modelo ha sido cuestionado por su amplitud, pero ofrece una herramienta verdadera para perseguir delitos cometidos dentro de la lógica de maximización de utilidades.

En Argentina, la Ley 27.401 adopta un esquema híbrido, en el que conviven elementos de todos estos modelos. Se prevé la imputación tanto por “acción directa” de las personas jurídicas como por omisión debida al incumplimiento de deberes de prevención, configurando un sistema abierto, de carácter híbrido.

Esto es así ya que en la ley 27.401 conviven elementos de los modelos de imputación directa y por omisión. Se prevé la atribución de responsabilidad penal a las personas jurídicas tanto por la acción de sus directivos como por la falta de mecanismos adecuados de prevención. Sin embargo, este diseño ha sido objeto de severas críticas. Basch (2022) advierte que la ley combina elementos de responsabilidad objetiva o vicaria, en tensión con el principio de culpabilidad propio del derecho penal, lo que podría acarrear objeciones de constitucionalidad. Esta orientación se aleja del modelo promovido por la OCDE y adoptado en otros países de la región, como Chile, Perú e Italia, donde la RPPJ se construye a partir del déficit organizacional y no de la mera traslación de conductas individuales.

Además, la Ley 27.401 no contempla defensas estructurales que permitan excluir la acción penal en etapas tempranas del proceso cuando existan programas de cumplimiento eficaces. Por el contrario, incluso la posibilidad de eximición prevista en el artículo 9 solo opera al final del juicio oral, lo que desalienta prácticas proactivas de cumplimiento. Asimismo, la figura del acuerdo de colaboración, si bien más atractiva para la persona jurídica que una eximición diferida, presenta un grado significativo de incertidumbre, al quedar supeditada a la verificación judicial y fiscal posterior de la información aportada (Basch, 2022).

Aplicación de la teoría de la imputación objetiva a la RPPJ

La expansión del Derecho penal hacia sujetos colectivos ha exigido una reformulación de las categorías tradicionales de imputación. Dentro de este marco, la teoría de la imputación objetiva, desarrollada por Jakobs (2008), permite analizar la atribución del injusto penal más allá de la acción individual, haciéndola extensiva hacia estructuras organizacionales que generan riesgos jurídicamente desaprobados.

Según Jakobs (2008), la imputación objetiva exige verificar si el sujeto ha creado un riesgo no permitido y si ese riesgo se ha concretado en el resultado típico. Esta lógica, aunque concebida para personas físicas, puede proyectarse sobre las personas jurídicas cuando se considera a la organización como un sistema normativo autónomo. De este modo, si la empresa, a través de su estructura deficiente o cultura organizacional permisiva, crea un riesgo penalmente relevante, el mismo puede serle adjudicado en tanto se concrete en un resultado lesivo.

En este sentido, Roxin (2006) ha propuesto la teoría del defecto organizacional como fundamento dogmático de la responsabilidad penal empresarial. Según este autor, la persona jurídica puede ser responsable cuando omite establecer una organización adecuada que prevenga la comisión de delitos en su seno (Roxin, 2006). Así, la omisión de controles internos, programas de cumplimiento normativo (*compliance*) o mecanismos efectivos de auditoría puede representar un riesgo no permitido que habilita la imputación objetiva.

La imputación objetiva también permite superar modelos meramente representativos, como la teoría del órgano o la del agente, al centrar el análisis en la relación estructural entre el diseño organizacional y la producción del hecho ilícito. Como señala Silva Sánchez (2013), en el contexto de las macroestructuras empresariales, el injusto penal no radica exclusivamente en la acción del individuo, sino en la configuración sistémica que facilita la realización del delito.

Silva Sánchez formula diversas críticas al modelo de RPPJ. En primer lugar, advierte que este modelo refleja un proceso de instrumentalización y flexibilización del derecho penal, al convertir a las personas jurídicas en agentes de prevención y control descentralizados, lo que supone una deslegalización del marco penal tradicional al desplazar la tipificación desde la ley formal hacia normas técnicas o autorreguladas (Silva Sánchez, 2025). Asimismo, cuestiona la fundamentación predominantemente utilitarista

del modelo, basado principalmente en una lógica preventiva y regulatoria, y critica el intento artificial de trasladar conceptos propios de la culpabilidad individual a las entidades jurídicas, generando así confusión sobre el verdadero propósito regulatorio y preventivo del sistema (Silva Sánchez, 2021). Finalmente, señala problemas específicos vinculados al estándar de prueba del *compliance*, indicando que las diferencias dogmáticas entre modelos vicariales y modelos de autorresponsabilidad generan controversias no resueltas sobre quién debe probar el cumplimiento efectivo de programas internos (Silva Sánchez, 2010). Este enfoque resulta especialmente relevante en países periféricos como Argentina y Brasil, donde las deficiencias institucionales y la debilidad de los programas de integridad empresarial amplifican la relevancia del análisis estructural. En este marco, la aplicación de la teoría de la imputación objetiva no solo permite justificar dogmáticamente la responsabilidad penal de la persona jurídica, sino también dotarla de contenido sustantivo, al vincular la creación de riesgos con expectativas normativas incumplidas en relación con su rol institucional (Jakobs, 2008).

El principio de personalidad de la pena

Otra crítica frecuente a la RPPJ es su posible violación del principio de personalidad de la pena, que establece que solo puede ser castigado quien ha cometido el hecho reprochable. Se ha argumentado que imponer una sanción a una empresa afecta también a sus empleados, accionistas o terceros ajenos al delito, configurando una forma de responsabilidad colectiva no individualizada.

No obstante, esta objeción pierde fuerza si se considera que el derecho penal no solo sanciona con penas privativas de libertad, sino también con consecuencias patrimoniales, administrativas o simbólicas, todas ellas aplicables de forma específica a personas jurídicas. Por otra parte, el derecho moderno reconoce sanciones colectivas en múltiples contextos —por ejemplo, el decomiso, la responsabilidad por el hecho de terceros en el derecho tributario, o la responsabilidad objetiva en materia ambiental— sin que ello implique una violación a las garantías individuales, siempre que se apliquen con criterios de razonabilidad y proporcionalidad (Aboso, 2018).

Además, desde la perspectiva del análisis económico del derecho, castigar a la persona jurídica es una forma eficaz de alinear incentivos internos y asegurar que el costo del delito sea asumido por quienes se benefician estructuralmente del mismo (Becker, 1968; Polak, 2023). De este modo, se refuerza la idea de que la pena no castiga al “cuerpo” de la empresa, sino a su posición jurídica como centro de decisión y de riesgo.

El debido proceso y las garantías aplicables

Finalmente, un aspecto esencial para fundamentar jurídicamente la RPPJ es la necesidad de garantizar a las personas jurídicas los mismos derechos procesales que se reconocen a las personas físicas. Esto incluye el derecho a defensa, al debido proceso, a la presunción de inocencia y a una revisión judicial efectiva.

Al respecto, cabe mencionar que si bien la Corte Europea de Derechos Humanos, en el caso *Västberga Taxi AB c. Suecia (2002)*, ha reconocido la titularidad de derechos procesales fundamentales a favor de las personas jurídicas en el ámbito penal, la Corte Interamericana de Derechos Humanos ha adoptado una postura distinta en su Opinión Consultiva OC-22/16 de febrero de 2016, solicitada por Panamá. En dicha opinión, la Corte Interamericana afirmó claramente que las personas jurídicas no son titulares de derechos convencionales bajo el sistema interamericano, por lo que no pueden ser consideradas como presuntas víctimas ni acceder directamente al sistema de protección previsto en la Convención Americana sobre Derechos Humanos. Esta contradicción entre los precedentes europeos e interamericanos refleja la ausencia de una postura uniforme a nivel internacional respecto al reconocimiento de los derechos fundamentales de las personas jurídicas, generando desafíos en la implementación efectiva y armónica de garantías procesales en regímenes de responsabilidad penal empresarial.

La Ley 27.401 incorpora varias disposiciones en este sentido, permitiendo que las personas jurídicas sean representadas, ofrezcan prueba, negocien acuerdos de colaboración y ejerzan los recursos correspondientes. Esta equiparación no solo responde a principios de equidad, sino que fortalece la legitimidad del sistema penal, al asegurar que las sanciones no se impongan de forma arbitraria ni automática.

Conclusiones preliminares

La evolución doctrinaria y legislativa en torno a la RPPJ nos deja ver que es posible compatibilizar esta figura con los principios fundamentales del derecho penal moderno. A través de modelos de imputación funcional, criterios normativos de atribución y el reconocimiento de garantías procesales equivalentes, el sistema jurídico ha logrado incorporar a las personas jurídicas como sujetos penalmente responsables sin romper con la lógica garantista del Estado de derecho.

La RPPJ se configura, así, no como una anomalía, sino como una evolución del derecho penal en contextos donde la realidad organizacional exige respuestas normativas

adecuadas. Frente a la criminalidad estructural que caracteriza al mundo empresarial contemporáneo, la dogmática penal ha debido adaptarse, superando viejas categorías sin renunciar a sus fundamentos éticos y jurídicos.

Propósito de la RPPJ

El reconocimiento de la RPPJ en diversos ordenamientos jurídicos responde a una necesidad de darle el marco jurídico necesario para incorporar a un sujeto al proceso penal, sino también a una demanda político-criminal concreta en contextos de criminalidad estructurada. El propósito de esta figura debe analizarse, entonces, desde una doble perspectiva: como una herramienta normativa que persigue la vigencia del orden jurídico y como un instrumento funcional que busca incidir sobre el comportamiento de los entes colectivos para prevenir, sancionar y reparar el daño producido por sus acciones u omisiones.

Un instrumento para preservar la eficacia simbólica del derecho penal

Desde una perspectiva teórico-normativa, el derecho penal moderno se estructura en torno a la idea de que el castigo cumple una función comunicativa. En esta línea, autores como Jakobs (2008) sostienen que la pena no se limita a imponer sufrimiento, sino que reafirma la vigencia de la norma infringida, proyectando un mensaje que estabiliza expectativas sociales. Si este mensaje no se comunica frente a transgresiones graves provenientes de entes colectivos, se erosiona la fuerza simbólica del sistema penal y se instala la percepción de impunidad estructural.

La RPPJ, en este sentido, cumple el propósito de llenar un vacío de imputación en contextos donde la acción delictiva no es reductible a un individuo determinado, sino que emerge de una lógica organizacional compleja. Frente a hechos donde la empresa es más que una “pantalla” y actúa como sujeto con poder autónomo de decisión —por ejemplo, en casos de corrupción transnacional, cartelización de mercados o destrucción ambiental masiva—, la pena dirigida únicamente contra personas físicas resulta insuficiente para cumplir la función simbólica del reproche penal (Barbuto, 2018).

Además, atribuir responsabilidad penal a la persona jurídica implica reconocer su rol como actor social normativamente relevante. Si el derecho civil le reconoce capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones, no hay razón para negarle el correlato penal en los casos en que su conducta cause un daño relevante para el bien jurídico tutelado. De lo contrario, se produce un desequilibrio en el ordenamiento jurídico, que

castiga al individuo, pero deja sin reproche a la organización que lo instruye, respalda o se beneficia de su actuar.

Incentivar una cultura de legalidad dentro del sector corporativo

Desde el plano funcional, la voluntad de la RPPJ es inducir a las personas jurídicas a internalizar la legalidad como un principio rector de su actividad, convirtiéndose en lo que Montero Cruz (2016) denomina un "ciudadano corporativo fiel al Derecho", entendido como aquella empresa que institucionaliza una cultura empresarial orientada a la fidelidad y cumplimiento del marco normativo. Esto se articula fundamentalmente a través de la implementación de programas de integridad, cumplimiento normativo y estructuras de control interno. De hecho, gran parte de las legislaciones modernas, como la estadounidense (USSG), la chilena (Ley 20.393) o la argentina (Ley 27.401), prevén como atenuantes o eximentes la existencia de mecanismos de *compliance* eficaces. Así, la amenaza de sanción penal funciona como un incentivo para que las organizaciones adopten conductas preventivas. El mensaje es claro: solo las empresas que incorporen prácticas éticas, de transparencia y control podrán reducir el nivel de exposición a la severidad del castigo a recibir. Se configura así un nuevo estándar de responsabilidad empresarial, que trasciende el cumplimiento formal y busca promover una cultura organizacional orientada al respeto por la legalidad (Aboso, 2018).

Este objetivo tiene particular relevancia en contextos como el latinoamericano, donde la debilidad institucional ha permitido el crecimiento de economías delictivas ligadas al poder corporativo. La RPPJ apunta, entonces, a transformar esa estructura de incentivos: lo que antes resultaba rentable desde el punto de vista económico, delinquir, ahora se convierte en una fuente de riesgo estratégico para la empresa.

Prevenir la impunidad estructural y atacar el delito económico organizado

Uno de los propósitos más evidentes y urgentes de la RPPJ es el de enfrentar la impunidad que suele rodear a los delitos cometidos en el seno de organizaciones empresariales. La dificultad para individualizar responsabilidades en esquemas jerárquicos, el uso de intermediarios y sociedades off-shore, o la fragmentación deliberada de tareas dentro de la estructura organizacional hacen que muchas veces la persecución penal tradicional fracase (Nieto Martín, 2008).

Al permitir la imputación directa de la persona jurídica, el sistema penal rompe con esta lógica y evita que las empresas se refugien en su estructura para eludir el castigo.

De hecho, el propio GAFI y la OCDE sugieren a los Estados la implementación de marcos normativos que autoricen a sancionar a las personas jurídicas como parte de una política integral contra el crimen económico.

Además, como lo destaca Polak (2023), la RPPJ contribuye a fortalecer la cooperación entre el Estado y las empresas en la detección y denuncia de hechos ilícitos. Mecanismos como el acuerdo de colaboración eficaz —previsto en la Ley 27.401— permiten reducir la pena a cambio de información veraz y comprobable que facilite el avance de las investigaciones. Esto transforma a la persona jurídica en un actor colaborador en la lucha contra el delito, lo cual no solo mejora la eficiencia penal, sino que democratiza la responsabilidad dentro del sistema económico.

Reforzar el principio de proporcionalidad en la atribución del reproche

Otro propósito relevante de la RPPJ es el de hacer efectiva una asignación proporcional de responsabilidad. En muchos casos, la empresa obtiene un beneficio económico directo o indirecto por la comisión del delito, mientras que el autor individual es solo un engranaje fungible dentro de la estructura. Limitar la respuesta penal a este último implica trasladar el peso del reproche a quien posee menor poder de decisión y menor capacidad para evitar el daño. Esta situación ilustra lo que Malamud Goti (1983) denomina la "falacia del primer vagón": al sancionar únicamente a individuos que pueden ser fácilmente reemplazados dentro de una organización, no se soluciona el problema estructural, de igual modo que retirar el primer vagón de un tren para evitar daños a sus pasajeros no impide futuros accidentes. El derecho penal contemporáneo busca evitar esta injusticia estructural, permitiendo sancionar a quien, como organización, generó las condiciones de posibilidad del hecho ilícito, lo toleró o lo incentivó. De este modo, se hace efectiva la idea de que la pena debe recaer sobre quien verdaderamente contribuyó a la lesión del bien jurídico, respetando así el principio de proporcionalidad del reproche. A su vez, la sanción penal a la persona jurídica tiene un impacto reputacional que no tienen otras formas de castigo. Mientras una multa administrativa puede ser absorbida como "costo de hacer negocios", una condena penal conlleva un juicio social negativo, genera efectos sobre la cotización bursátil, el acceso al financiamiento, la confianza de los consumidores y el costo reputacional. Por tanto, la pena penal dirigida a la persona jurídica no solo es más justa, sino también más eficaz.

El derecho penal contemporáneo busca evitar esta injusticia estructural, permitiendo sancionar a quien, como organización, generó las condiciones de posibilidad

del hecho ilícito, lo toleró o lo incentivó. De este modo, se hace efectiva la idea de que la pena debe recaer sobre quien verdaderamente contribuyó a la lesión del bien jurídico, respetando así el principio de proporcionalidad del reproche.

A su vez, la sanción penal a la persona jurídica tiene un impacto reputacional que no tienen otras formas de castigo. Mientras una multa administrativa puede ser absorbida como “costo de hacer negocios”, una condena penal conlleva un juicio social negativo, genera efectos sobre la cotización bursátil, el acceso al financiamiento, la confianza de los consumidores y el costo reputacional. Por tanto, la pena penal dirigida a la persona jurídica no solo es más justa, sino también más eficaz.

Generar estándares normativos transnacionales

En el plano del derecho internacional, la RPPJ ("RPPJ") cumple el propósito de armonizar estándares jurídicos en torno a la prevención y sanción de delitos económicos, especialmente aquellos con impacto transnacional. La creciente presión de organismos como la OCDE, la Organización de las Naciones Unidas¹⁹ y el GAFI han llevado a muchos Estados periféricos a incorporar esta figura como parte de su proceso de adecuación normativa. Asimismo, y siendo clave para nuestro país, el Fondo Monetario Internacional²⁰²¹ ha incorporado como parte de sus acuerdos económicos a la hora de realizar desembolsos de dinero la necesidad de reforzar las políticas anticorrupción y antilavado de dinero, teniendo así en cuenta el costo de la criminalidad económica para el desarrollo de la economía.

Esto no implica necesariamente una recepción pasiva o acrítica. Por el contrario, la RPPJ puede ser reinterpretada localmente como una herramienta para fortalecer la soberanía normativa y mejorar la gobernanza interna. Su propósito, en este plano, es contribuir a la consolidación de un orden jurídico global más justo, donde las empresas —especialmente las grandes corporaciones transnacionales— no queden al margen de la legalidad por razones de escala o complejidad estructural (Barbutto, 2018).

¹⁹ En adelante, ONU.

²⁰ En adelante, FMI.

²¹ A modo de ejemplo, el último acuerdo con el FMI incluye específicamente fortalecer la gobernanza y la transparencia, incluyendo una mayor armonización de los marcos anticorrupción y ALD/CFT con los estándares internacionales. <https://www.imf.org/en/News/Articles/2025/04/12/pr25101-argentina-imf-executive-board-approves-48-month-usd20-billion-extended-arrangement>

Conclusiones preliminares

La RPPJ cumple múltiples propósitos que justifican su consolidación en los sistemas jurídicos contemporáneos. Desde el punto de vista normativo, refuerza la vigencia de las normas penales, reconoce a los entes colectivos como actores jurídicamente relevantes y promueve una concepción funcional de la imputación. Desde una mirada político-criminal, permite prevenir la impunidad estructural, fortalecer los mecanismos de prevención, inducir cambios organizacionales sostenibles y mejorar la eficacia en la persecución de delitos económicos complejos.

En suma, la RPPJ no es una anomalía dentro del derecho penal, sino una evolución necesaria para adaptar sus fines y principios a los desafíos del siglo XXI.

CAPÍTULO II

LA RPPJ EN LOS MERCADOS MUNDIALES

La RPPJ se ha consolidado como una respuesta necesaria frente al creciente fenómeno de delitos económicos y corrupción transnacional en los mercados globalizados. Este desarrollo no es casual, sino producto de una progresiva armonización legislativa impulsada por la internacionalización del comercio, que exige a los países adaptar sus sistemas jurídicos para combatir efectivamente la criminalidad económica transfronteriza. La globalización ha creado una compleja red de relaciones comerciales donde las fronteras nacionales resultan insuficientes para controlar los flujos económicos ilícitos, particularmente en casos de corrupción, lavado de activos y fraudes empresariales.

En este contexto, la adopción generalizada de esquemas de responsabilidad penal empresarial responde a presiones tanto internas como internacionales. Desde una perspectiva interna, los Estados reconocen la necesidad de actualizar sus marcos normativos para mantener la integridad de sus sistemas económicos. A nivel internacional, diversos tratados multilaterales y directrices de organismos como la OCDE, el GAFI, la ONU y el FMI han generado obligaciones que impulsan a los Estados a legislar sobre la materia, presionando por la adopción de estándares mínimos en la lucha contra la corrupción transnacional y delitos económicos relacionados (González Guerra & Tamagno, 2018).

La responsabilidad penal corporativa surge, así como una herramienta clave para incentivar a las empresas a adoptar medidas internas de prevención, control y detección de delitos económicos mediante programas de compliance o integridad corporativa. Estos programas, diseñados conforme a estándares internacionales como la *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA) de Estados Unidos o la Ley *Sapin II* francesa, buscan no solo detectar y castigar internamente las infracciones, sino prevenirlas desde la estructura misma de la organización, promoviendo una cultura ética empresarial (Papa, 2018).

En este marco, los programas de *compliance* cumplen un rol central para materializar la RPPJ en el ámbito interno de las empresas, puesto que proporcionan un sistema normativo que combina declaraciones generales sobre ética empresarial con reglas específicas de conducta y protocolos orientados a la prevención, detección y respuesta frente a posibles delitos (Montiel & Bermejo, 2020). La doctrina diferencia claramente entre los códigos de ética, caracterizados por expresar los valores generales

que orientan la cultura organizacional, cumpliendo una función principalmente comunicativa, y los códigos de conducta, instrumentos más concretos que detallan específicamente las obligaciones y prohibiciones dirigidas a empleados y directivos, respaldados por sanciones disciplinarias y legales para asegurar su cumplimiento efectivo. Estos códigos de conducta poseen una clara vocación preventiva, pues imponen reglas detalladas que facilitan a los individuos reconocer situaciones de riesgo, identificar comportamientos indebidos y adoptar las acciones adecuadas para mitigar o evitar la comisión de delitos. Por ende, resultan esenciales para dotar de eficacia real a la RPPJ, reforzando la cultura de legalidad interna y proyectando hacia el exterior un compromiso visible con la ética y la transparencia en los negocios (Montiel & Bermejo, 2020).

Por otra parte, la RPPJ implica un desafío significativo para los sistemas jurídicos nacionales tradicionales, que durante largo tiempo se basaron en el principio clásico *societas delinquere non potest*, según el cual una persona jurídica no podría delinquir por carecer de voluntad propia. El cambio de paradigma actual acepta que las empresas, por su posición central en la economía global y su capacidad para influir significativamente en la sociedad, sí pueden y deben ser responsabilizadas penalmente por delitos cometidos en su beneficio (González Guerra & Tamagno, 2018).

Finalmente, la armonización internacional no solo fortalece la cooperación jurídica entre países, sino que también establece reglas claras que incrementan la previsibilidad en los mercados, favoreciendo así la seguridad jurídica y la transparencia. En definitiva, la adopción de modelos de responsabilidad penal empresarial responde a un reclamo de justicia social y económica, protegiendo los mercados globales y garantizando un entorno empresarial competitivo, ético y responsable (Papa, 2018).

INSTRUMENTOS INTERNACIONALES

Entre los instrumentos internacionales específicos más relevantes, la Convención Interamericana contra la Corrupción firmada por Argentina en 1996 constituye el primer tratado multilateral mundial sobre la materia. Este instrumento introdujo la exigencia de criminalizar el soborno a funcionarios públicos extranjeros, limitando además la invocación del secreto bancario para facilitar la cooperación judicial internacional. Su implementación parcial en Argentina ha derivado en recomendaciones puntuales del Comité de Expertos del Mecanismo de Seguimiento de la Implementación (MESICIC) (González Guerra & Tamagno, 2018).

La Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional (Convención de Palermo, 2000), estableció asimismo la obligación de atribuir responsabilidad penal, civil o administrativa a las personas jurídicas implicadas en delitos graves, incluyendo corrupción, lavado de activos y asociación ilícita, además de definir bienes susceptibles de decomiso (González Guerra & Tamagno, 2018).

Posteriormente, la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (2003), ratificada por Argentina mediante la Ley 26.097, reforzó estos compromisos internacionales mediante la exigencia de implementar medidas preventivas más robustas, fomentar la cooperación internacional, y criminalizar obligatoriamente el soborno transnacional y la falsificación contable (González Guerra & Tamagno, 2018).

Finalmente, la Convención para Combatir el Cohecho de Funcionarios Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales impulsada por la OCDE complementa este marco jurídico global al establecer obligaciones concretas destinadas a prevenir y sancionar el soborno transnacional. Esta Convención, junto con los compromisos asumidos ante el Grupo de los 20²² y las recomendaciones del GAFI²³, contribuye significativamente a la estandarización y armonización de políticas anticorrupción y prevención del lavado de activos (González Guerra & Tamagno, 2018).

En definitiva, la articulación de estos diversos instrumentos y convenciones internacionales, emanados de organismos como la Organización de Estados Americanos²⁴, la ONU y la OCDE, y reforzados por las directrices de grupos como el G20 y el GAFI, evidencia la consolidación de un consenso global sobre la imperiosa necesidad de enfrentar coordinadamente la corrupción y los delitos económicos transnacionales.

Este entramado normativo no solo impone a países como Argentina obligaciones concretas en materia de prevención, sanción y cooperación, sino que fundamentalmente promueve la adopción de estándares internacionales comunes para fortalecer la integridad, la transparencia y la rendición de cuentas tanto en el sector público como en el ámbito empresarial a escala mundial, como bien lo analizan González Guerra & Tamagno (2018).

²² En adelante, G20.

²³ En adelante, GAFI.

²⁴ En adelante, OEA.

LA RPPJ EN ESTADOS UNIDOS

La RPPJ en Estados Unidos ha sido moldeada por más de un siglo de evolución jurisprudencial y legislativa. Su relevancia excede las fronteras nacionales, consolidando a este país como líder en materia de *enforcement* corporativo y lucha contra la corrupción transnacional. La RPPJ estadounidense se distingue por un sistema objetivo de imputación que combina doctrina jurisprudencial, herramientas normativas dispersas, penas severas y mecanismos procesales flexibles, con un fuerte impacto global derivado de su aplicación extraterritorial. A continuación, se analiza su desarrollo histórico, su marco normativo actual, las sanciones previstas y su proyección internacional.

Orígenes históricos y ruptura con la tradición europea

Durante los siglos XVIII y XIX, predominaba en Europa Continental la doctrina *societas delinquere non potest*, que negaba la posibilidad de atribuir responsabilidad penal a las personas jurídicas, dado que solo las personas físicas podían ser consideradas penalmente culpables. Esta visión fue sostenida por autores como Julius von Malblanc y Franz von Liszt, cuya influencia se extendió incluso a algunos sectores del *common law* (González Guerra & Tamagno, 2018). No obstante, el crecimiento del poder económico de las empresas en la era industrial hizo cada vez más insostenible esa postura.

Estados Unidos fue pionero en revertir esta tradición. Ya a fines del siglo XIX, se registran antecedentes relevantes como la condena en 1885 a la *Brooklyn Heights Railroad Company* por "asesinato criminal" tras la muerte de un peatón atropellado por un tranvía (Ortiz de Urbina Gimeno citado en Barbuto, 2024). El caso paradigmático que selló esta evolución fue *New York Central & Hudson River Railroad v. United States* (1909), donde la Corte Suprema estableció la posibilidad de imputar penalmente a una empresa por actos de sus empleados realizados dentro del ámbito de sus funciones y en beneficio de la organización. Esta decisión sentó las bases del régimen moderno de RPPJ en el país, al consagrar la doctrina de *respondeat superior* (responsabilidad vicaria) (Barbuto, s.f.; González Guerra & Tamagno, 2018).

Este avance fue acompañado por un cuerpo normativo incipiente, encabezado por leyes federales como la *Sherman Antitrust Act* (1890), la *Elkins Act* (1903) y la *Federal Food and Drugs Act* (1906), que impusieron deberes de control y sanciones por omisión a las corporaciones. Estas leyes marcaron el tránsito hacia un modelo de responsabilidad objetiva, sin necesidad de probar dolo corporativo, sino simplemente la existencia de una

conducta típica cometida por un agente en beneficio de la entidad (Ortiz de Urbina Gimeno citado en Barbuto, 2024).

Marco normativo actual

Estados Unidos no cuenta con un “Código Penal Empresarial” unificado. En su lugar, la RPPJ se sustenta en múltiples disposiciones federales y estatales. Entre ellas destaca la FCPA de 1977, codificada en 15 U.S.C. §§ 78dd-1 et seq., que prohíbe el soborno transnacional y exige registros contables veraces y sistemas de control interno adecuados.

El alcance de la FCPA es marcadamente extraterritorial: abarca no solo a compañías estadounidenses y sus empleados, sino también a emisores en bolsa y a cualquier conducta corrupta que "toque" territorio estadounidense, como transferencias bancarias o correos electrónicos procesados en servidores ubicados en el país. Además, el Departamento de Justicia (DoJ) y la *Securities and Exchange Commission* (SEC) pueden aplicar leyes complementarias como la *RICO Act*, la *U.S. Travel Act* y normas antilavado, fortaleciendo así el entramado sancionador.

En cuanto a los requisitos jurisprudenciales para imputar a una persona jurídica, se exige: (1) que el delito haya sido cometido por un dependiente de la empresa, (2) dentro del ámbito de sus funciones, y (3) en beneficio, directo o indirecto, de la organización (González Guerra & Tamagno, 2018). Esta imputación puede evitarse o mitigarse mediante mecanismos como los *Deferred Prosecution Agreements* (DPA) y *Non-Prosecution Agreements* (NPA), mediante los cuales las empresas colaboran activamente con las autoridades, implementan reformas internas y reciben a cambio la suspensión o exclusión de la persecución penal (González Guerra & Tamagno, 2018).

Finalmente, y de modo complementario, en julio de 2024, Estados Unidos promulgó la Ley de Correcciones Técnicas para la Prevención de la Extorsión en el Extranjero (*Foreign Extortion Prevention Act, FEPA*), incorporada al Título 18 del Código de los Estados Unidos, artículo 1352. Esta norma complementa la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA), estableciendo como delito la exigencia, solicitud o aceptación corrupta de sobornos por parte de funcionarios extranjeros —o personas designadas para ocupar ese cargo— cuando tales pagos provienen de emisores, empresas nacionales o personas, según las definiciones establecidas en la FCPA. La FEPA criminaliza dichas conductas siempre que se utilicen medios postales o instrumentos del

comercio interestatal, y estén vinculadas a la obtención o conservación de negocios, alineando así el régimen represivo estadounidense tanto con la oferta como con la demanda de sobornos internacionales (*U.S. Department of Justice*, 2024).

Régimen de sanciones y *Sentencing Guidelines*

Las penas bajo la FCPA son significativas. En materia penal, pueden alcanzar hasta 2 millones de dólares por cada violación en materia de soborno, y hasta 25 millones por infracciones contables. Estas multas pueden duplicarse en virtud de la *Alternative Fines Act*, si se acredita que el beneficio indebido o el daño causado supera esos montos. A nivel civil, la SEC puede imponer multas, órdenes de restitución, inhabilitaciones y la designación de monitores externos (Sacconi & Morales Oliver, 2018).

Desde 1991, las *Organizational Sentencing Guidelines* (OSG) de la *U.S. Sentencing Commission* introdujeron un sistema estructurado de determinación de la pena para personas jurídicas, centrado en la culpabilidad organizacional y en el fomento de la autorregulación. Según Zysman Quirós (2018), estas directrices son consideradas uno de los textos más antiguos, técnicamente desarrollados e influyentes en el ámbito del *compliance* penal global. Las OSG establecieron parámetros claros para valorar agravantes y atenuantes, como la cooperación, el historial corporativo y la existencia de programas de cumplimiento efectivos. La Sección 8C2.5 de las *Guidelines*, conocida como "Índice de Culpabilidad", ilustra cómo se modula la sanción conforme al comportamiento ético y preventivo de la organización.

Zysman Quirós (2018) sostiene que estas directrices no solo marcaron un antes y un después en el derecho penal económico estadounidense, sino que también inspiraron normas internacionales como la *OECD Good Practice Guidance*, la *UK Bribery Act Guidance*, la *FCPA Resource Guide* del DOJ y la SEC, los *FAR Compliance Requirements*, y el *COSO Framework* de 2013. De esta forma, el sistema estadounidense se consolidó como matriz de referencia obligada para el diseño contemporáneo de marcos de responsabilidad penal empresarial en América Latina y Europa.

Impacto global y efecto derrame

Estados Unidos ha ejercido una posición de liderazgo en la aplicación de estas normativas más allá de sus fronteras²⁵. Esta política de *enforcement* transnacional se

²⁵ Sobre la relevancia y efecto ejemplificador del sistema estadounidense en materia de *compliance* corporativo, véase Murphy (2002), quien señala cómo las *Organizational Sentencing Guidelines* han sido claves para promover estándares éticos elevados, pese a que menos del 1% de las sentencias federales

evidencia en casos como Odebrecht, el cual desarrollaremos más adelante al hablar de Brasil, y Walmart, donde se impusieron sanciones récord, se desplegaron investigaciones coordinadas en múltiples jurisdicciones y se impulsaron cambios significativos en la cultura corporativa del cumplimiento.

El uso combinado de herramientas legales como RICO, FCPA, normas antilavado y acuerdos de no enjuiciamiento permite perseguir delitos económicos transnacionales, lo que ha llevado a describir a Estados Unidos como un "policía universal" en materia de criminalidad corporativa (Saccani & Morales Oliver, 2018). Frente a este panorama, las empresas globales se han visto compelidas a adoptar políticas de cumplimiento más estrictas, anticipando riesgos regulatorios en toda su cadena de valor.

Conclusión preliminar

El modelo estadounidense de RPPJ combina tradición jurisprudencial, herramientas normativas diversificadas, criterios objetivos de imputación y un enfoque proactivo de *enforcement*. La FCPA, junto con las *Sentencing Guidelines* y los mecanismos de negociación penal, conforma un sistema robusto y eficaz que ha influido en legislaciones de todo el mundo. La evolución desde el rechazo a la RPPJ hacia su institucionalización plena ilustra la capacidad del sistema estadounidense para adaptarse a las complejidades de la criminalidad corporativa contemporánea y proyectar su influencia a escala global.

LA ZONA ECONÓMICA EUROPEA

La evolución de la RPPJ en la Zona Económica Europea nos brinda un panorama normativo plural y dinámico, con especial influencia sobre los países periféricos del Mercosur, entre ellos Argentina y Brasil. Mientras que Argentina ha optado por un régimen de responsabilidad penal estrictamente tipificado en su Código Penal (Ley 27.401), Brasil ha seguido un camino distinto, al adoptar un modelo predominantemente administrativo sancionador mediante la Ley 12.846/2013, también conocida como “Ley de Empresas Limpias”. En este contexto, el análisis del derecho europeo permite comprender tanto las fuentes doctrinarias como los mecanismos institucionales que han nutrido o contrastado con estas opciones latinoamericanas.

corresponde a personas jurídicas, dado su significativo efecto sobre la cultura organizacional. Por su parte, el reporte del Ad Hoc Advisory Group on the Organizational Sentencing Guidelines (2003) analiza cómo los grandes escándalos corporativos de comienzos de los años 2000 (Enron, WorldCom, entre otros) impulsaron profundas revisiones regulatorias y la adopción más estricta de programas de *compliance* corporativos como mecanismo preventivo frente a la criminalidad económica transnacional.

El presente capítulo examina los modelos vigentes en cinco países europeos clave: Reino Unido, España, Italia, Alemania y Francia. Cada uno representa una aproximación distinta al fenómeno de la criminalidad empresarial. El Reino Unido, por ejemplo, ha desarrollado una responsabilidad penal corporativa robusta basada en el principio de identificación, pero complementada con instrumentos innovadores como los *Deferred Prosecution Agreements (DPAs)*. Francia, por su parte, conjuga un régimen penal con un enfoque preventivo-administrativo centrado en la agencia anticorrupción (AFA), mientras que Alemania mantiene un sistema puramente administrativo. España e Italia han reformulado sus marcos legales en las últimas décadas, incorporando progresivamente la imputación penal de las personas jurídicas, aunque con características diferenciadas en cuanto a su fundamentación constitucional y sus límites materiales.

Estas experiencias europeas no sólo permiten identificar tendencias comunes — como la exigencia de programas de *compliance*, la admisión de acuerdos alternativos al proceso penal o la extraterritorialidad normativa—, sino que también ofrecen puntos de contraste útiles para repensar el alcance y las limitaciones de los modelos adoptados en América Latina. En particular, permiten advertir cómo los países centrales combinan lógicas de prevención y castigo, y cómo esa arquitectura normativa puede (o no) ser replicada eficazmente en contextos periféricos atravesados por problemas de institucionalidad, capacidad estatal y desigualdad estructural.

Reino Unido

La responsabilidad penal de las corporaciones en el Reino Unido se basa en la doctrina de la identificación, según la cual la “voluntad” de la persona jurídica se manifiesta a través de sus directivos, permitiendo así imputar a la empresa por los actos de sus líderes. Esta concepción cobró fuerza a partir de tragedias como el naufragio del *MS Herald of Free Enterprise* en 1987 y el accidente ferroviario de *Southall* en 1997, los cuales pusieron de relieve la falta de prevención corporativa y motivaron la demanda de un marco normativo más riguroso para sancionar a las empresas (Barbutto, 2024).

En este contexto, la *UK Bribery Act* de 2010 representó una transformación significativa del régimen anticorrupción británico al consolidar, en un único cuerpo legal, cuatro delitos principales: ofrecer soborno (sección 1), aceptar soborno (sección 2), corromper a funcionarios públicos extranjeros (sección 6) y, de manera pionera, no prevenir actos de soborno cometidos por “personas asociadas” (sección 7) (Rappo, Aldridge & Fischer citado en Saccani & Morales Oliver, 2018). Esta última figura penal

introdujo una lógica de responsabilidad objetiva que obliga a las empresas a implementar programas de cumplimiento eficientes como única defensa posible —la llamada *adequate procedures defence*—, consolidando así al *compliance* como piedra angular de la estrategia empresarial contra la corrupción (Rappo, Aldridge & Fischer citado en Saccani & Morales Oliver, 2018).

El alcance extraterritorial de la *UK Bribery Act* es particularmente amplio: cualquier acto de soborno que guarde una conexión mínima con el Reino Unido —incluso si ocurre íntegramente en el extranjero— puede ser objeto de persecución penal conforme a esta ley. Casos como el *de Sweett Group PLC*, condenado por no impedir sobornos en Emiratos Árabes Unidos, evidencian la firmeza de este régimen (Rappo, Aldridge & Fischer citado en Saccani & Morales Oliver, 2018). En materia de sanciones, la ley establece un enfoque uniforme tanto para personas físicas como jurídicas. Los individuos pueden recibir hasta diez años de prisión y multas sin tope, además de la confiscación de bienes; las empresas, por su parte, enfrentan multas ilimitadas, mientras que sus directores pueden ser inhabilitados por hasta quince años (Rappo, Aldridge & Fischer citado en Saccani & Morales Oliver, 2018). Las primeras condenas bajo esta legislación —como las penas de seis y cuatro años de prisión impuestas en 2014 a los señores Stone y West, respectivamente— demostraron su severidad, incluso en comparación con la FCPA de Estados Unidos, al prever penas privativas de libertad y sanciones económicas elevadas (Rappo, Aldridge & Fischer citado en Saccani & Morales Oliver, 2018).

A fin de ofrecer instrumentos de resolución más flexibles, el *Crime and Courts Act* de 2013 introdujo los Acuerdos de Acusación Diferida (DPAs), permitiendo que las empresas negocien salidas alternativas al proceso penal bajo supervisión judicial y en colaboración con la *Serious Fraud Office* (SFO) o el *Crown Prosecution Service* (Rappo, Aldridge & Fischer citado en Saccani & Morales Oliver, 2018). Esta lógica se profundizó con la *Criminal Finances Act* de 2017, que incorporó un nuevo delito corporativo: la facilitación de la evasión fiscal. Esta norma impone a las empresas el deber de implementar “procedimientos razonables” de prevención, lo que incluye evaluación de riesgos, *tone at the top*, *due diligence* y revisión constante (Rappo, Aldridge & Fischer citado en Saccani & Morales Oliver, 2018).

En síntesis, el modelo británico combina un enfoque normativo robusto con herramientas procesales innovadoras que buscan tanto la sanción como la prevención efectiva de delitos corporativos. Al exigir a las empresas estándares elevados de

autorregulación y al brindar a las autoridades mecanismos ágiles de persecución penal, el Reino Unido ha logrado configurar un sistema que no solo responde a los desafíos contemporáneos de la criminalidad económica, sino que además proyecta influencia normativa a nivel global. Esta experiencia ofrece lecciones valiosas para los países periféricos, especialmente en lo que respecta al equilibrio entre la exigencia de *compliance* y la tutela de garantías procesales.

España

El sistema penal español atravesó una transformación importante en cuanto a la imputabilidad de las personas jurídicas. Inicialmente, la Ley Orgánica²⁶ 7/2012 extendió esta responsabilidad a delitos como el contrabando, partidos políticos y sindicatos. Luego, la LO 1/2015 amplió las posibles infracciones, añadiendo nuevos tipos de delitos, como la financiación de partidos, delitos de odio e informáticos, creando un marco legal extenso y complejo (LO 7/2012; LO 1/2015, citadas en Barbuto, 2024).

El sistema español experimentó una transformación significativa en cuanto a la RPPJ. En el pasado, se basaba en el derecho administrativo sancionador para regular el comportamiento de las entidades, principio vigente desde la Constitución de 1869. Este marco incluso contemplaba medidas extremas, como la disolución de asociaciones involucradas en delitos (Bacigalupo, 2001).

El sistema español de RPPJ ha recorrido un largo camino desde sus primeras pinceladas en el siglo XIX hasta configurar, hoy, un régimen penal robusto y matizado. Ya el artículo 19 de la Constitución de 1869 contemplaba la disolución de toda asociación cuyos miembros delinquieran “por los medios que la propia organización les proporcionara” (Bacigalupo, citado en Barbuto, 2024), lo que demuestra que la idea de sancionar colectivamente conductas ilícitas no es ajena al ordenamiento español. Durante casi un siglo, sin embargo, esa preocupación se canalizó exclusivamente a través del derecho administrativo sancionador: fue la sentencia 246/1991²⁷ del Tribunal Constitucional la que, sin renombrar formalmente “penal” al proceso, trasladó a lo administrativo principios como la culpabilidad, la autoría y la graduación de sanciones, acercando así la respuesta estatal a la lógica del derecho penal.

²⁶ En adelante, LO.

²⁷ Accesible en <https://hj.tribunalconstitucional.es/es/Resolucion/Show/1885>.

La verdadera transformación penal llegó en diciembre de 2010 con la LO 5/2010, que incorporó expresamente la responsabilidad de las personas jurídicas al Código Penal, imponiendo multas, decomiso de beneficios y prohibiciones de contratar con la Administración. Pocos años después, la LO 7/2012 amplió esa imputabilidad a delitos de contrabando y alcanzó a partidos políticos y sindicatos; y la LO 1/2015 incluyó nuevos tipos –financiación de partidos, salud pública, delitos de odio e informáticos– configurando un abanico de conductas punibles de gran amplitud y complejidad (LO 7/2012; LO 1/2015, citadas en Barbuto, 2024).

A esta evolución normativa se suma un reto doctrinal y práctico: el Código Penal no define con precisión a la persona jurídica, de modo que ha sido necesario recurrir a postulados del derecho civil y mercantil para delimitarla en el ámbito penal (Velasco Nuñez, 2020). En la práctica, los tribunales han ido distinguiendo entre sociedades mercantiles con ánimo de lucro y aquellas entidades de naturaleza más instrumental, adaptando las sanciones pecuniarias y las medidas accesorias a las peculiaridades de cada tipo societario. Esta construcción judicial busca conciliar la extensa tipología delictiva con la eficacia de los mecanismos de *compliance*, evitando que el proceso penal se reduzca a un simple trámite administrativo (Silva Sánchez, 2013).

Italia

A comienzos de los años 90, la **Operación Mani Pulite** (“Manos Limpias”) sacudió al sistema político y empresarial italiano. Iniciada en Milán en febrero de 1992 con la detención de Mario Chiesa, esta investigación judicial liderada por magistrados como Antonio Di Pietro destapó un entramado de *tangenti* (sobornos) que involucraba a políticos de alto nivel, funcionarios y grandes empresas para la adjudicación de contratos públicos. El escándalo, conocido también como “*Tangentopoli*”, precipitó el colapso de la Primera República Italiana y puso de relieve la insuficiencia de sancionar sólo a las personas físicas.

Frente al clamor social tras *Mani Pulite*, en el año 2000 se empezó a cuestionar la ortodoxia del art. 27, párr. 1º de la Constitución italiana, que negaba la responsabilidad penal de las entidades. El denominado “proyecto Grosso” de reforma del Código Penal dedicó un bloque entero a la RPPJ, integrando las exigencias del derecho comparado europeo y señalando la necesidad de alinear el texto constitucional con dichos lineamientos (De Maglie, 2011).

Finalmente, el Decreto Legislativo 231/2001 (8 de junio de 2001) introdujo un régimen de responsabilidad administrativa de las personas jurídicas derivada de delitos cometidos “en interés o para ventaja” de la entidad. Aunque técnicamente no es una ley penal, sus sanciones (multas, prohibiciones de contratar con el sector público, decomiso de beneficios, etc.) y su procedimiento se asemejan al penal. El art. 5 exige demostrar el “interés” o “ventaja” obtenidos, y el art. 6 prevé que, si el autor es un directivo (*soggetto apicale*), la responsabilidad se presume —invirtiendo la carga de la prueba—, mientras que, si se trata de un subordinado, recae en la acusación probar la eficacia de los “Modelos de Organización y Gestión” aplicados (Seminara, 2018).

Alemania

La influencia alemana sobre la doctrina penal argentina ha sido notable desde mediados del siglo XX, reflejándose tanto en la adopción de la teoría del delito como en la estructura lógica de las sentencias en todos los fueros. Esta transferencia de conocimientos, canalizada a través de la escuela española, ha impregnado la argumentación judicial en materia corporativa con un énfasis en la determinación de la configuración delictiva y la imputación de la voluntad corporativa de manera sistemática.

A partir de la década de 1980, el sistema jurídico alemán endureció su respuesta frente a prácticas corruptas institucionales: casos como Deutsche Telekom y MAN ya advertían riesgos, y el escándalo Siemens reforzó la necesidad de una regulación más severa. Además, fue la jurisprudencia la que impulsó un cambio de paradigma: la sentencia del *Bundesgerichtshof* en el caso *Lederspray* consagró la admisión de la autoría mediata de directivos que, aprovechando los procesos internos de la empresa, promovían conductas delictivas (Kuhlen, 2014).

En lugar de un régimen penal estricto, Alemania optó por un sistema administrativo sancionador bajo la ley de *Ordnungswidrigkeiten* (OWiG), que impone *Geldbußen* (multas) tanto a individuos como a personas jurídicas a través de órganos administrativos especializados, con control judicial posterior. El art. 30 OWiG faculta multas por incumplimiento de deberes corporativos o enriquecimiento ilícito, y el art. 130 penaliza hasta con dos millones de euros al directivo o representante que omita dolosa o culposamente las medidas de vigilancia necesarias conforme la Ley de Contravenciones e Infracciones Administrativas.

Un desarrollo reciente que refuerza esta tendencia hacia la autorregulación empresarial es la sanción de la *Lieferkettengesetz* o Ley de Debida Diligencia en las Cadenas de Suministro²⁸, vigente desde 2023, que impone a las empresas alemanas obligaciones específicas de prevención en materia de derechos humanos y medio ambiente a lo largo de toda su cadena de valor. Esta legislación establece deberes diferenciados frente a proveedores directos e indirectos, prevé sanciones económicas que alcanzan hasta los 175.000 euros y puede acarrear la exclusión de contrataciones con el Estado. La norma refuerza así el rol activo de las empresas en la vigilancia de sus vínculos comerciales y ha sido interpretada por autores como Frister como parte de un modelo sancionador que, más que simbólico, persigue efectos disuasorios concretos, castigando económicamente y afectando la reputación empresarial para desalentar la criminalidad corporativa.

En esta misma línea, el desarrollo de estándares técnicos como la norma IDW PS 980 refuerza la tendencia alemana a estructurar los sistemas de cumplimiento como mecanismos preventivos auditables. Esta norma, elaborada por el Instituto de Auditores de Cuentas de Alemania (IDW), no posee carácter legal, pero actúa como un referente técnico clave para evaluar si un sistema de gestión de cumplimiento (SGC) es adecuado. El SGC, bajo esta concepción, no se limita a programas de cumplimiento puntuales, sino que abarca un conjunto sistemático de principios, medidas y procedimientos orientados a asegurar el respeto normativo dentro de la empresa. Su auditoría, a cargo de profesionales independientes, no busca detectar infracciones individuales, sino valorar la capacidad del sistema para identificar riesgos y prevenir ilícitos. La doctrina alemana ha subrayado que, si bien el auditor cumple un rol de apoyo, la responsabilidad última de la vigilancia sigue recayendo en los órganos de dirección de la empresa (Montaner Fernández, 2013).

Francia

En Francia, la RPPJ en materia de corrupción se rige principalmente por la Ley N° 2016-1691, conocida como "*Sapin II*", vigente desde 2017. Esta legislación surgió como respuesta a la necesidad de adaptar el marco legal francés a los estándares internacionales de transparencia y lucha contra la corrupción, en línea con convenciones como la de la OCDE y bajo la influencia de normativas extranjeras como la *UK Bribery*

²⁸ (339) Texto disponible en https://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundes-anzeiger_BGBl&jumpTo=bgbl121s2959.pdf#_bgbl_%2F%2F*%5B%40attr_id%3D%27bgbl121s2959.pdf%27%5D__1639058277910.

Act del Reino Unido (Bauzá, 2018, p. 436). La ley busca involucrar activamente al sector privado en la prevención, partiendo de la premisa de que las empresas están en mejor posición para diseñar sistemas efectivos de control interno que la simple persecución penal de individuos (Bauzá, 2018, p. 436). La normativa francesa establece un sistema de responsabilidad penal para las personas jurídicas por delitos como cohecho, tráfico de influencias, concusión y otros, cometidos por sus órganos o representantes.

Un rasgo distintivo del sistema francés es su doble enfoque, que combina sanciones penales con obligaciones y sanciones administrativas. A diferencia de la regulación española (similar en su enfoque penal a la argentina descrita por Bauzá), *Sapin II* impone la obligatoriedad de implementar programas de conformidad (*compliance*) anticorrupción a empresas privadas y ciertos establecimientos públicos que superen umbrales específicos (500 empleados y 100 millones de euros de ingresos anuales), incluso si operan a través de subsidiarias en el extranjero (Bauzá, 2018, p. 437, 440-441). El incumplimiento de esta obligación puede acarrear multas administrativas significativas impuestas por la Agencia Francesa Anticorrupción (AFA), independientemente de si se ha cometido un delito penal (Bauzá, 2018, p. 439, 443). Además, la ley francesa sanciona el cohecho entre privados (corrupción privada), un aspecto no siempre cubierto en otras jurisdicciones como la argentina (Bauzá, 2018, p. 439, 443).

Conclusiones preliminares

Comparativamente, mientras que Francia comparte con España e Italia la tradición del derecho continental europeo en cuanto a la imputación penal a personas jurídicas (Bauzá, 2018, p. 443), su modelo se diferencia por la existencia de la AFA, una agencia con poderes de supervisión y sanción administrativa directa sobre los programas de cumplimiento de las empresas (Bauzá, 2018, p. 443). El Reino Unido, con su *UK Bribery Act*, también establece una responsabilidad corporativa estricta, especialmente por la falla en prevenir el soborno, pero el mecanismo francés de la AFA y las sanciones administrativas específicas por no tener un programa adecuado es particular. La extraterritorialidad de la ley francesa es también amplia, aplicándose no solo a actos cometidos por nacionales o con víctimas francesas, sino también a personas que residan habitualmente o ejerzan actividad económica en Francia, extendiendo su alcance potencialmente más allá que otras normativas europeas en ciertos supuestos (Bauzá, 2018, p. 438, 443).

Finalmente, cabe mencionar la experiencia europea. Tal como se podrá observar en el capítulo siguiente, pueden identificarse dos conclusiones principales.

La primera es que Brasil se inspiró en el sistema alemán, mientras que Argentina adoptó elementos del modelo español o italiano. La segunda es que, a pesar de que la Unión Europea constituye un espacio de integración económica, regional y política, la adopción de sistemas de responsabilidad empresarial no ha sido uniforme, sino que ha variado significativamente entre países.

Si bien no puede afirmarse que estos sistemas sean caóticos, sí es posible señalar que han sido dispares en cuanto al método elegido para alcanzar un mismo objetivo: la disuasión y sanción del mal obrar empresarial.

CAPÍTULO III

SU APLICACIÓN EN EL MERCOSUR

El MERCOSUR, se ha dicho previamente, es un proceso de integración regional conformado inicialmente por Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay, mediante la firma del Tratado de Asunción el 26 de marzo de 1991. Este instrumento jurídico dio origen a una unión aduanera orientada a la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos, con el objetivo de impulsar el desarrollo económico y social de sus Estados parte. En los años siguientes, el bloque incorporó a Venezuela (actualmente suspendido) y sumó a Bolivia como Estado en proceso de adhesión, mientras que Chile, Colombia, Ecuador, Guyana, Perú y Surinam se integraron en calidad de estados asociados²⁹.

Si bien el presente trabajo centra su análisis comparado en los casos de Argentina y Brasil por su peso económico y su rol protagónico en el diseño normativo del bloque, se incluirá también una reseña sobre los marcos regulatorios de Uruguay y Chile en materia de RPPJ. La inclusión de estos países responde tanto a su cercanía geográfica como a su grado de vinculación económica con los Estados fundadores, lo que permite identificar dinámicas comunes, contrastes relevantes y tendencias regionales en el abordaje de la criminalidad empresarial.

Chile

La introducción de la RPPJ en el ordenamiento jurídico chileno se produjo mediante la Ley N.º 20.393, promulgada en 2009. Este marco normativo representó un hito en América Latina, al convertir a Chile en uno de los primeros países de la región en establecer un régimen específico de responsabilidad penal empresarial. La ley respondió tanto a presiones internas por una mayor eficacia en la persecución de delitos económicos, como a compromisos internacionales, en particular con la OCDE, organismo que Chile integró en 2010 (Gutiérrez Soto, 2018).

El régimen se caracteriza por la responsabilidad directa de la persona jurídica por ciertos delitos cometidos en su provecho, sea por parte de sus dueños, administradores o empleados, siempre que exista una falla en los deberes de dirección y supervisión. Entre los delitos contemplados originalmente en la ley se incluyeron el cohecho a funcionario público nacional o extranjero, el lavado de activos y el financiamiento del terrorismo,

²⁹ El listado actualizado de países miembros del Mercosur, y su tipo de membresía, puede ser consultado en <https://www.mercosur.int/quienes-somos/paises-del-mercosur/>.

aunque posteriormente se sumaron otros, como la receptación y ciertos delitos ambientales (Gutiérrez Soto, 2018, p. 467).

Un aspecto central de la Ley 20.393 es la implementación de modelos de prevención de delitos (“modelos de cumplimiento” o *compliance programs*). La ley establece que las personas jurídicas podrán eximirse de responsabilidad penal si demuestran haber adoptado e implementado adecuadamente un modelo de prevención, supervisado por un encargado de cumplimiento designado por la alta dirección y con autonomía suficiente. Esta lógica responde a la noción de un deber de organización, que se alinea con principios adoptados en otros países y recomendados por organismos internacionales como la OCDE (OECD, 2017) y el GAFI (Grupo de Acción Financiera Internacional [GAFI], 2025).

En la práctica, la implementación de estos modelos ha mostrado una evolución dispar. Si bien grandes empresas han avanzado en la adopción de programas sofisticados, muchas medianas y pequeñas empresas carecen de recursos o incentivos para desarrollarlos adecuadamente. Además, la eficacia del sistema se ha visto limitada por la escasa judicialización de casos y la falta de claridad sobre los estándares que deben cumplir estos modelos para ser considerados eficaces (Gutiérrez Soto, 2018, p. 469).

Desde la entrada en vigor de la ley, el Ministerio Público Fiscal de Chile ha instruido investigaciones y presentado acusaciones contra personas jurídicas, aunque los casos aún son escasos. Algunos ejemplos paradigmáticos incluyen procesos en que se ha imputado a empresas por cohecho o lavado de activos, a partir de la actuación de altos ejecutivos que beneficiaron a la empresa. Sin embargo, la práctica judicial aún está construyendo criterios claros respecto de la carga probatoria que pesa sobre las defensas corporativas que alegan la existencia de un modelo eficaz (Gutiérrez Soto, 2018, pp. 470-472).

Cabe señalar que, al igual que en otras jurisdicciones, la Ley 20.393 se inscribe en un proceso de evolución institucional y cultural. La incorporación de la responsabilidad penal empresarial ha impuesto cambios importantes en la cultura organizacional de las empresas chilenas, así como en la capacitación de fiscales, jueces y defensores. En este sentido, se ha señalado que la legislación chilena representa “un modelo híbrido que combina elementos de sistemas administrativos, civiles y penales,

con una vocación claramente preventiva” (Ferrante, citado en Gutiérrez Soto, 2018, p. 472).

A nivel comparado, la experiencia chilena ha sido objeto de análisis por su diseño normativo basado en incentivos al cumplimiento más que en la sanción, y por su temprano desarrollo en la región. No obstante, como advierten autores como Manzoni y Ferrante (citados en Gutiérrez Soto, 2018), la efectividad del sistema dependerá en última instancia de su capacidad para articularse con una política criminal coherente y una práctica fiscal activa y técnica.

Un hito relevante en la aplicación de la Ley 20.393 fue la condena dictada contra la empresa CORPESCA S.A., que se constituyó en el primer caso chileno en el que se impuso una sanción penal a una persona jurídica por cohecho. El 6 de enero de 2022, la Corte de Apelaciones de Santiago³⁰ rechazó el recurso impetrado por la defensa y confirmó la sentencia que condenó al exsenador Jaime Orpis Bouchon a las penas de cinco años y un día, y seiscientos días de presidio efectivo, en calidad de autor de seis delitos consumados de fraude al fisco y dos delitos consumados de cohecho, respectivamente. Estos ilícitos fueron perpetrados en el marco del denominado caso “Corpesca”. Según los hechos probados, entre los años 2009 y 2013, Orpis solicitó al entonces Gerente General de la empresa, Francisco Mujica Ortúzar, la suma de 208.932.600 pesos chilenos, que fueron canalizados mediante pagos simulados a través de boletas de honorarios falsas emitidas por testaferros. A cambio, Orpis favoreció sistemáticamente los intereses corporativos de Corpesca en el Congreso, en temas sensibles como las licencias transables de pesca, su licitación, la autorización para perforaciones a las cinco millas y la transferibilidad de dichas licencias. A su vez, Mujica acordó con la diputada en ejercicio Marta Isasi el pago de 40.000.000 de pesos, también a cambio de respaldar los intereses de la firma durante el tratamiento legislativo del Boletín 8091-21, que culminó en la Ley General de Pesca. El tribunal determinó que estas conductas fueron ejecutadas por cuenta y en beneficio de la empresa, desestimando los argumentos defensivos sobre la existencia de un programa de prevención, al constatarse un defecto estructural de organización. Este se manifestaba en la ausencia de control sobre la actuación del Gerente General, la falta de autonomía del oficial de cumplimiento, y un sistema contable tan deficiente que permitió el pago reiterado de facturas falsas. En

³⁰ Accesible en <https://www.pjud.cl/prensa-y-comunicaciones/noticias-del-poder-judicial/67471>.

consecuencia, la empresa fue condenada a una multa de 10.000 Unidades Tributarias Mensuales (UTM), así como a la obligación de publicar un extracto de la sentencia a su costa en un diario de circulación nacional. Cabe mencionar que, al momento de la condena, en abril de 2021, una UTM equivalía a 51.592 pesos chilenos, lo que representaba aproximadamente 72,73 dólares estadounidenses al tipo de cambio de abril de ese año.

En síntesis, el régimen de RPPJ en Chile, establecido a través de la Ley N.º 20.393, presenta un diseño normativo sólido, pionero en la región, y alineado con estándares internacionales en materia de prevención de delitos corporativos. Si bien ha logrado avances significativos en cuanto a la incorporación formal de modelos de cumplimiento y a la generación de conciencia en el ámbito empresarial, su eficacia real todavía enfrenta desafíos estructurales, entre ellos la baja judicialización, la escasa definición jurisprudencial y la disparidad en su implementación según el tamaño de las empresas. Comparado con otros países del MERCOSUR, el caso chileno ofrece un enfoque penal directo que, de consolidarse institucionalmente, puede servir como modelo referencial para la región.

Uruguay

En Uruguay, el principio penal dominante sigue siendo el de *societas delinquere non potest*, es decir, que las personas jurídicas no pueden ser penalmente responsables. En consecuencia, la legislación uruguaya no prevé la responsabilidad penal de las empresas, lo que implica que solo las personas físicas pueden ser sujetas a sanción penal. Aunque se han identificado ciertos delitos económicos vinculados a la actividad empresarial —como la insolvencia fraudulenta o los fraudes concursales— estos están tipificados de manera que los responsables son los socios, directores o administradores que ejecutaron o permitieron las conductas ilícitas (Ley 14.095, art. 5; Ley 18.387, art. 248). Si bien se han propuesto reformas, como el proyecto de ley de 2017 para tipificar la corrupción en el sector privado, y se ha encomendado a la Junta de Transparencia y Ética Pública ³¹ la elaboración de un anteproyecto en 2019, aún no se ha establecido un régimen efectivo de responsabilidad penal corporativa (UNODC, s.f.).

En cuanto al marco anticorrupción, Uruguay ha ratificado instrumentos internacionales relevantes como la Convención de las Naciones Unidas contra la

³¹ En adelante, JUTEP.

Corrupción y la Convención Interamericana contra la Corrupción. Sin embargo, a nivel doméstico no existen leyes específicas dirigidas al sector privado en materia de corrupción. Las empresas no pueden ser penalmente sancionadas por actos de corrupción, aunque pueden ser responsables civil o administrativamente por hechos cometidos por sus empleados o terceros vinculados. Tampoco existen obligaciones legales para implementar programas de cumplimiento ni incentivos normativos por colaborar con las autoridades. A pesar de ello, la JUTEP ha desarrollado guías y materiales de capacitación que promueven la integridad, aunque sin fuerza vinculante (Guyer & Regules, 2022).

Brasil

Contexto y orígenes

La adopción de la RPPJ en Brasil no se dio en un vacío histórico o jurídico, sino como respuesta a un contexto de creciente preocupación social, política y económica ante los efectos devastadores de la corrupción estructural. Durante décadas, Brasil experimentó reiteradas crisis asociadas a escándalos de corrupción que involucraron tanto al sector público como al privado, socavando la confianza ciudadana y debilitando las instituciones democráticas (Campello, Belarmino & Thome, 2018). El convencimiento de que las prácticas corruptas no podían enfrentarse eficazmente si solo se sancionaba a personas físicas, mientras las empresas que se beneficiaban permanecían inmunes, llevó a un replanteamiento profundo del modelo tradicional de atribución de responsabilidades (Vianna, 2018).

Históricamente, la lucha anticorrupción en Brasil estuvo dominada por normas dirigidas casi exclusivamente hacia los funcionarios públicos, siendo la sanción penal de las empresas algo prácticamente ajeno a su tradición jurídica. Este modelo limitado mostró sus falencias especialmente en casos emblemáticos como el *Mensalão* en 2012 y, de forma aún más contundente, en la Operación Lava Jato iniciada en 2014, que expusieron cómo importantes empresas brasileñas utilizaban de manera sistemática mecanismos de corrupción para obtener beneficios económicos, manipular licitaciones y obtener contratos públicos (Vianna, 2018). Estos casos, que tuvieron un impacto mediático y social sin precedentes, demostraron la urgencia de establecer sanciones efectivas no solo contra individuos, sino también contra las entidades jurídicas que permitían o promovían estas prácticas.

La influencia internacional también fue determinante en la evolución hacia la responsabilidad corporativa. Brasil enfrentó una fuerte presión proveniente de organismos multilaterales, como la OCDE, el GAFI y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, que exigieron a los Estados signatarios la adopción de marcos jurídicos efectivos para sancionar a las empresas involucradas en corrupción transnacional (Prado, Carson & Correa, 2015). Este compromiso con el combate global contra la corrupción obligó al Estado brasileño a reconsiderar profundamente sus instrumentos legales y a replantear su modelo de responsabilidad, inspirándose en ejemplos exitosos como el de Estados Unidos con FCPA.

Paralelamente, el surgimiento y desarrollo del *compliance* como una herramienta de autorregulación corporativa, importada principalmente de la experiencia norteamericana, generó un entorno propicio para aceptar la responsabilidad penal empresarial. Las empresas comenzaron a implementar, voluntaria y posteriormente de manera más institucionalizada, programas internos de cumplimiento normativo orientados a prevenir conductas ilícitas, lo que gradualmente transformó la cultura organizacional y favoreció la aceptación social y jurídica del concepto de responsabilidad corporativa (Vianna, 2018).

La combinación de estos factores históricos, sociales y jurídicos derivó en la promulgación de la Ley 12.846/2013, conocida como la Ley Anticorrupción o Ley de Empresas Limpias, la cual introdujo en Brasil un régimen de responsabilidad administrativa y civil de carácter objetivo para las personas jurídicas involucradas en actos de corrupción, independiente de la responsabilidad penal individual (Salgado, Viana & Gabardo, 2019). Aunque dicha norma no estableció explícitamente una responsabilidad penal directa, sentó las bases fundamentales para concebir a las empresas no solo como sujetos económicos, sino también como actores sociales y jurídicos con responsabilidades propias frente al Estado y la sociedad.

Así, el contexto y los orígenes de la RPPJ en Brasil son fruto de una interacción compleja entre presiones internacionales, escándalos nacionales emblemáticos y la transformación cultural al interior de las empresas, que en conjunto delinearon un cambio de paradigma en la forma de entender la responsabilidad corporativa en materia penal. Este proceso histórico abrió camino a un modelo más amplio y robusto, centrado en la prevención, detección y sanción efectiva de actos corruptos cometidos por o a través de estructuras empresariales, reconociendo que la integridad pública no puede ser

plenamente alcanzada sin comprometer también la integridad privada (Machado de Souza, 2019).

Marco normativo

Originalmente, la RPPJ en Brasil se encontraba restringida al ámbito ambiental. Esta particularidad normativa surge del artículo 225, inciso tercero, de la Constitución de la República Federativa de Brasil de 1988, que establece expresamente que “las conductas y actividades consideradas lesivas al medio ambiente sujetan a los infractores, personas físicas o jurídicas, a sanciones penales y administrativas, independientemente de la obligación de reparar el daño causado”. Esta previsión constitucional fue desarrollada mediante la Ley de Crímenes Ambientales (Ley N.º 9.605/1998), la cual dispone que las personas jurídicas serán responsabilizadas penal, civil y administrativamente cuando la infracción haya sido cometida por decisión de su representante legal o contractual, o de su órgano colegiado, en interés o beneficio de la entidad.

El régimen sancionatorio previsto en dicha ley incluye, además de multas, penas de restricción de derechos —como la suspensión de actividades, la interdicción temporaria del establecimiento o la prohibición de contratar con el Estado—, y la prestación de servicios a la comunidad, tales como programas de protección ambiental, recuperación de áreas degradadas o mantenimiento de espacios públicos. De manera aún más rigurosa, se establece la disolución forzosa de la persona jurídica cuando se compruebe que fue constituida o utilizada, preponderantemente, para permitir, facilitar u ocultar un delito ambiental, ordenando la pérdida de su patrimonio en favor del Fondo Penitenciario Nacional. Este constituye el único caso en el que la RPPJ ha tenido una operatividad concreta en Brasil, configurando un sistema que, aunque limitado en cuanto a su objeto, reconoce expresamente la posibilidad de reproche penal a entes colectivos.

A partir de este antecedente en materia ambiental, y en el marco de crecientes exigencias internacionales, Brasil amplió significativamente el alcance de la responsabilidad de las personas jurídicas mediante la sanción de la Ley N.º 12.846/2013, conocida como “Ley de Empresas Limpias” o *Lei Anticorrupção*. Esta norma marcó un punto de inflexión al establecer un régimen específico de responsabilidad para las personas jurídicas por la comisión de actos de corrupción, incluso con independencia de la atribución penal individual a sus representantes.

La incorporación de este régimen no fue un fenómeno aislado ni exclusivamente endógeno, sino que respondió en gran medida a compromisos asumidos por Brasil en el plano internacional. En efecto, el país ha ratificado instrumentos clave en la materia, tales como la Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC) y la Convención Interamericana contra la Corrupción de la Organización de los Estados Americanos (OEA). Estas convenciones establecieron estándares mínimos en materia de prevención, detección y sanción de hechos de corrupción, imponiendo a los Estados signatarios la obligación de adaptar sus marcos normativos internos a fin de hacer efectiva la responsabilidad de las entidades jurídicas implicadas, especialmente en escenarios de criminalidad transnacional (Accioly, 2018).

En cumplimiento de estas obligaciones internacionales, Brasil promulgó la Ley Federal 12.846/2013, conocida popularmente como Ley Anticorrupción o Ley de Empresas Limpias ("*Lei da Empresa Limpa*"). Esta norma introdujo por primera vez un régimen específico y exhaustivo de responsabilidad dirigido explícitamente a las personas jurídicas, con un enfoque eminentemente administrativo y civil. A diferencia de otras jurisdicciones que han adoptado modelos de responsabilidad penal corporativa, el legislador brasileño optó por un régimen de responsabilidad administrativa objetiva, que prescinde de la demostración de dolo o culpa de las empresas involucradas en actos ilícitos frente a la administración pública (Accioly, 2018).

La elección del régimen administrativo se explica por el contexto y la tradición jurídica brasileña, influenciada fuertemente por el derecho civil continental, que históricamente se mostró reacia a aplicar sanciones penales directas a entidades jurídicas. Bajo este modelo, las empresas enfrentan exclusivamente procedimientos administrativos y civiles cuando cometen actos de corrupción, con independencia de las responsabilidades penales que puedan corresponder a sus representantes o directivos a título personal (Accioly, 2018).

La Ley 12.846/2013 establece diversas sanciones aplicables a las empresas encontradas responsables por actos de corrupción. Entre las sanciones principales figuran la imposición de multas que pueden alcanzar hasta el 20% del ingreso bruto anual de la persona jurídica o, en su defecto, hasta 60 millones de reales brasileños cuando no sea posible calcular dicho ingreso (Prado, Carson & Correa, 2015). Además, la norma

contempla sanciones complementarias tales como la publicación obligatoria de la decisión sancionatoria, la suspensión o prohibición parcial de actividades, la prohibición de contratar con la administración pública y la eventual disolución judicial de la persona jurídica en casos extremos (Accioly, 2018).

En cuanto a la autoridad de aplicación, la Ley Anticorrupción atribuye competencia principal a la Contraloría General de la Unión (*Controladoria-Geral da União - CGU*), órgano administrativo federal responsable de la prevención y sanción de actos de corrupción. Este organismo es el encargado de llevar adelante los procedimientos administrativos sancionadores y aplicar las multas y sanciones correspondientes, coordinándose en ciertos casos con otras autoridades, como el Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU) o el Ministerio Público (Accioly, 2018; Salgado, Viana & Gabardo, 2019).

Originalmente, la Ley Anticorrupción no estableció expresamente la posibilidad de celebrar acuerdos de cooperación o indulgencia ("*acordos de leniência*") para reducir las sanciones a cambio de información útil para la investigación de actos corruptos. Esta limitación inicial generó dificultades prácticas en la obtención de pruebas y en la promoción de la cooperación corporativa con las autoridades (Accioly, 2018). Posteriormente, dicha falencia fue abordada mediante modificaciones reglamentarias posteriores, especialmente mediante el Decreto Federal 8.420/2015, que reguló de forma más clara la posibilidad de negociar acuerdos de indulgencia y estableció criterios específicos para su celebración, convirtiéndolos así en una herramienta clave para incentivar la cooperación empresarial en las investigaciones anticorrupción (Salgado, Viana & Gabardo, 2019).

Finalmente, es importante destacar que, complementando a la Ley Anticorrupción, otras disposiciones del ordenamiento jurídico brasileño coadyuvan al sistema anticorrupción. La Ley Federal 12.850/2013 sobre organizaciones criminales y el propio Código Penal brasileño aportan elementos adicionales en la lucha contra la corrupción, sancionando conductas específicas de corrupción activa, pasiva, tráfico de influencias, y otras figuras relacionadas (Machado de Souza, 2019).

En definitiva, este conjunto normativo configura un régimen integral de responsabilidad administrativa para las personas jurídicas en materia de corrupción, caracterizado por sanciones significativas, autoridades específicas de aplicación y mecanismos procesales como los acuerdos de indulgencia. Se trata, así, de un modelo

adaptado a la tradición jurídica brasileña que, aunque no incorpora formalmente una responsabilidad penal directa de las empresas, establece un sistema efectivo para enfrentar la corrupción corporativa, cumpliendo simultáneamente con los compromisos internacionales asumidos por Brasil (Accioly, 2018; Salgado, Viana & Gabardo, 2019).

Su aplicación concreta: el caso Odebrecht

El caso Odebrecht representa un hito fundamental en la aplicación práctica del régimen de responsabilidad administrativa de las personas jurídicas en Brasil, así como un punto de inflexión en la lucha contra la corrupción corporativa a nivel global. Odebrecht S.A. es un conglomerado brasileño de construcción e ingeniería que durante décadas desarrolló importantes contratos de infraestructura pública, tanto en Brasil como en numerosos países de América Latina y África. Sin embargo, en 2014, con el inicio de la Operación *Lava Jato* ("Car Wash"), liderada por el Ministerio Público Federal (MPF) y la Policía Federal brasileña, Odebrecht se convirtió en el centro de una investigación sin precedentes que reveló una extensa red de corrupción y sobornos destinados a obtener contratos gubernamentales (Vianna, 2018).

Las investigaciones sacaron a la luz cómo Odebrecht utilizó sistemáticamente prácticas ilegales que incluían pagos de sobornos a funcionarios públicos, financiamiento ilegal de campañas electorales y colusión con otras empresas para manipular procesos de licitación pública. El alcance de estas operaciones delictivas quedó expuesto cuando, mediante acuerdos de colaboración premiada con ejecutivos clave, se reveló que la empresa tenía incluso un departamento especializado para gestionar los sobornos denominado "Departamento de Operaciones Estructuradas" (Araujo, 2020). Estas revelaciones no solo tuvieron impacto nacional, sino que también generaron investigaciones en múltiples jurisdicciones extranjeras donde Odebrecht mantenía contratos, lo que evidencia la magnitud transnacional del caso (Campello, Belarmino & Thome, 2018).

En términos normativos, el escándalo Odebrecht aceleró la aplicación efectiva y puso a prueba la Ley 12.846/2013, conocida como Ley Anticorrupción o Ley de Empresas Limpias, promulgada poco antes del estallido del caso. Esta ley, que establecía por primera vez en Brasil un régimen objetivo y administrativo de responsabilidad corporativa, se convirtió en el instrumento jurídico principal para sancionar a la empresa por sus conductas ilícitas. Aunque Odebrecht ya estaba bajo investigación penal individual por sus directivos, la responsabilidad administrativa corporativa se destacó al

permitir una respuesta institucional frente a las acciones sistemáticas de corrupción, separando así la responsabilidad de la empresa de la responsabilidad penal personal de sus ejecutivos (Salgado, Viana & Gabardo, 2019).

La importancia del caso Odebrecht radica también en su impacto sobre el desarrollo normativo posterior. En efecto, la aplicación de la Ley Anticorrupción en este caso reveló inicialmente ciertas limitaciones prácticas del régimen brasileño, particularmente relacionadas con la negociación de acuerdos de colaboración con las empresas investigadas. Originalmente, la Ley Anticorrupción no contemplaba claramente los términos y condiciones para negociar los denominados acuerdos de indulgencia. Esto motivó una regulación complementaria mediante el Decreto 8.420/2015, estableciendo criterios y procedimientos específicos para dichos acuerdos, e incentivando así la cooperación corporativa activa con las autoridades, a cambio de reducción significativa de las sanciones aplicables (Prado, Carson & Correa, 2015).

En la práctica, la aplicación concreta de estos instrumentos de cooperación fue clave en el desarrollo del caso Odebrecht. La compañía optó por negociar acuerdos de indulgencia con autoridades brasileñas y extranjeras, reconociendo su participación en delitos y cooperando activamente con las investigaciones a cambio de reducciones en multas y sanciones. Odebrecht suscribió acuerdos simultáneos con autoridades de Brasil, Estados Unidos y Suiza en diciembre de 2016, aceptando pagar multas que ascendieron inicialmente a aproximadamente 3.500 millones de dólares, marcando así un récord histórico en sanciones aplicadas en un caso de corrupción transnacional (Araujo, 2020).

La autoridad administrativa encargada de aplicar las sanciones en Brasil, la Contraloría General de la Unión (CGU), jugó un rol determinante en el seguimiento y aplicación efectiva de los acuerdos negociados. Las sanciones administrativas impuestas a Odebrecht incluyeron multas millonarias, prohibiciones temporales para participar en licitaciones públicas y la obligación de implementar programas rigurosos de *compliance* y controles internos para garantizar la prevención de futuras conductas ilícitas (Vianna, 2018). Este último aspecto es de especial relevancia, ya que destacó la importancia central de los programas de cumplimiento normativo en la estrategia brasileña de sanción y prevención.

En términos de doctrina jurídica, el caso Odebrecht fue significativo al reafirmar la utilidad práctica del régimen administrativo brasileño frente al tradicional enfoque

penal. La aplicación de sanciones administrativas severas, la posibilidad de acuerdos de indulgencia, y la separación de responsabilidades entre personas físicas y jurídicas resultaron efectivas para enfrentar las estructuras corporativas corruptas, evidenciando que la ausencia de responsabilidad penal directa para las personas jurídicas no disminuye la severidad o efectividad del modelo brasileño (Accioly, 2018).

Finalmente, el caso Odebrecht deja importantes lecciones sobre cómo Brasil puede mejorar el comportamiento ético de las empresas a través de su régimen administrativo. Una de las principales conclusiones derivadas del escándalo es que, para que un sistema anticorrupción sea efectivo, no alcanza con imponer sanciones económicas; también es necesario asegurar que las empresas adopten cambios profundos y sostenidos en su cultura organizacional. De hecho, la experiencia brasileña ha mostrado que los acuerdos de indulgencia resultan particularmente efectivos no solo por sus altos montos de penalización económica, sino también por exigir a las compañías un sólido compromiso con la implementación de programas de *compliance* eficaces y auditables (Vianna, 2018). En este sentido, el caso Odebrecht no solo puso a prueba el marco normativo existente, sino que también estableció un estándar concreto sobre cómo las herramientas administrativas pueden utilizarse para transformar positivamente el comportamiento corporativo, más allá de la mera aplicación de sanciones (Araujo, 2020).

Eficacia y principales desafíos

A pesar de los avances normativos e institucionales representados por la Ley 12.846/2013 y su posterior reglamentación, la responsabilidad de las personas jurídicas por actos de corrupción en Brasil aún enfrenta importantes desafíos para alcanzar una eficacia plena. Si bien se han aplicado sanciones relevantes —como ocurrió en el emblemático caso Odebrecht—, en términos estructurales el sistema presenta limitaciones que dificultan su consolidación como un mecanismo eficaz, previsible y coherente de control del delito corporativo.

Uno de los principales obstáculos es la persistente fragmentación institucional del sistema anticorrupción brasileño. Como han señalado Prado, Carson y Correa (2015), el modelo brasileño se caracteriza por una "multiplicidad institucional" que opera en tres niveles: la supervisión, la investigación y la sanción. En otras palabras, existen numerosos organismos públicos —como la Contraloría General de la Unión (CGU), el Ministerio Público Federal (MPF), la Policía Federal, el Tribunal de Cuentas de la Unión (TCU), las auditorías internas de cada entidad pública y los órganos de control estatales y

municipales— que ejercen competencias en el ámbito anticorrupción sin una articulación sistemática y jerárquica. Esta coordinación, a veces insuficiente, genera superposición de funciones, respuestas fragmentadas, incertidumbre jurídica para las empresas investigadas y una menor eficacia global del sistema.

En efecto, la ausencia de un órgano central que lidere y coordine las actuaciones en materia de responsabilidad corporativa dificulta no solo la uniformidad de criterios, sino también la previsibilidad de las decisiones administrativas. Una empresa puede ser objeto de múltiples procedimientos simultáneos —civiles, administrativos y eventualmente penales— por los mismos hechos, sin una guía clara sobre cómo se relacionan entre sí ni cuál es el alcance de los distintos regímenes sancionatorios. Este escenario refuerza la percepción de inseguridad jurídica y debilita los incentivos para que las empresas cooperen proactivamente mediante acuerdos de indulgencia o la adopción voluntaria de programas de cumplimiento (Prado et al., 2015).

Otro desafío estructural es la disparidad en la aplicación territorial de la Ley 12.846. Si bien la CGU tiene competencias claras a nivel federal, cada Estado y municipio puede contar con autoridades administrativas diferentes que interpretan y aplican la norma de modo desigual. Esta descentralización, aunque coherente con el modelo federativo brasileño, ha dado lugar a importantes diferencias de criterio entre jurisdicciones, afectando tanto la equidad como la eficacia del sistema. La falta de criterios unificados para evaluar, por ejemplo, la idoneidad de los programas de integridad debilita el objetivo central de la ley: promover un cambio cultural en la conducta corporativa.

La demora en la tramitación de los procedimientos administrativos es otro desafío relevante. A pesar de que la Ley Anticorrupción fue sancionada en 2013, los primeros casos relevantes fueron resueltos años después, y muchos otros permanecen en trámite, lo que demuestra la lentitud del sistema sancionador administrativo brasileño y la necesidad de mejorar su capacidad operativa (Prado, Carson & Correa, 2015). La demora en la imposición de sanciones disminuye su efecto disuasorio, especialmente cuando las empresas responsables ya han modificado su estructura jurídica o transferidos activos, lo que puede frustrar la ejecución efectiva de las sanciones económicas impuestas.

Asimismo, persisten desafíos en la articulación entre el sistema sancionador y los mecanismos de incentivos positivos. Aunque los acuerdos de indulgencia han probado ser herramientas útiles, su implementación ha sido desigual, y su marco regulatorio fue inicialmente ambiguo. Recién con el Decreto 8.420/2015 se introdujeron lineamientos más claros, pero siguen existiendo dudas respecto a los beneficios concretos que una empresa puede obtener si coopera con las autoridades. Esto impacta negativamente sobre la voluntad de autodenuncia y la disposición a invertir en programas robustos de cumplimiento normativo.

Por otra parte, la cultura empresarial brasileña aún se encuentra en transición hacia una lógica de prevención basada en integridad y transparencia. Si bien muchas empresas han comenzado a implementar programas de *compliance*, especialmente las grandes corporaciones con exposición internacional, en el tejido empresarial más amplio —y particularmente en las medianas y pequeñas empresas que contratan con el Estado— estos programas siguen siendo percibidos como una carga formal antes que como una herramienta estratégica de gestión de riesgos (Vianna, 2018).

En suma, la eficacia del régimen de responsabilidad de las personas jurídicas en Brasil no depende exclusivamente de la existencia de un marco legal adecuado, sino de la superación de una serie de desafíos institucionales, operativos y culturales. La multiplicidad de actores, la dispersión territorial de competencias, la ausencia de criterios uniformes y la falta de previsibilidad socavan la capacidad del sistema para sancionar de forma efectiva y promover el cambio estructural deseado. Para avanzar hacia un modelo más sólido y coherente, será indispensable fortalecer la coordinación interinstitucional, garantizar estándares comunes en todo el país, y generar incentivos claros para que las empresas adopten una cultura real de integridad.

Conclusiones preliminares

El análisis de la responsabilidad de las personas jurídicas en Brasil evidencia un proceso complejo de transición normativa, institucional y cultural. A partir de la promulgación de la Ley 12.846/2013, el país adoptó un modelo de responsabilidad administrativa objetiva que permitió imputar a las empresas por actos de corrupción cometidos en su beneficio, independientemente de la responsabilidad penal individual de sus directivos. Este enfoque, si bien alineado con la tradición jurídica brasileña, introdujo herramientas novedosas como los programas de integridad, las sanciones económicas

significativas y, posteriormente, los acuerdos de indulgencia como mecanismos clave para la prevención, detección y sanción de la corrupción corporativa.

El caso Odebrecht, el más paradigmático de los últimos años, ofreció un laboratorio de aplicación concreta de este régimen. No solo puso a prueba la eficacia normativa y operativa de la Ley Anticorrupción, sino que también impulsó el desarrollo de marcos complementarios, como el Decreto 8.420/2015, que dio forma a los acuerdos de lenidad. Más allá de la magnitud de las sanciones impuestas, el caso reflejó cómo un sistema administrativo bien utilizado puede activar mecanismos de cooperación empresarial, abrir caminos hacia la reparación del daño y generar cambios estructurales en el comportamiento corporativo.

Sin embargo, el recorrido hacia la eficacia plena del sistema aún enfrenta importantes obstáculos. Tal como se observó en este capítulo, la fragmentación institucional, la superposición de competencias entre organismos, la falta de articulación entre niveles de gobierno, la disparidad de criterios interpretativos, la lentitud en la tramitación de los procedimientos administrativos y la persistente desconfianza de las empresas frente al Estado representan factores que condicionan la efectividad del régimen vigente (Prado, Carson & Correa, 2015). A ello se suma una cultura empresarial que, aunque en transformación, no ha interiorizado de manera uniforme la lógica de la prevención y la ética pública.

En este contexto, la consolidación del sistema brasileño de responsabilidad de personas jurídicas requiere, más que nuevas leyes, una institucionalidad más robusta, coherente y coordinada. Resulta necesario construir marcos de gobernanza interinstitucional que favorezcan la uniformidad de criterios, promuevan la transparencia procedimental y garanticen seguridad jurídica para los actores económicos. Asimismo, será clave continuar fortaleciendo los mecanismos de incentivo positivo, como los acuerdos de lenidad, en un marco de reglas claras y beneficios tangibles para quienes colaboren activamente en la investigación y prevención de hechos ilícitos.

Esta falta de eficacia plena no es un fenómeno exclusivo del caso brasileño. La experiencia italiana, tras más de dos décadas de implementación del Decreto Legislativo 231/2001, también ha revelado dificultades estructurales similares. Tal como señala Barbuto (2024), si bien Italia ha construido un régimen administrativo para la imputación de personas jurídicas por ciertos delitos, en la práctica se advierte una marcada falta de

homogeneidad territorial, dificultades en la evaluación judicial de los modelos de *compliance* y un uso desigual del sistema según la región y el tipo de delito involucrado. En ambos países, la dispersión institucional y la ausencia de criterios uniformes para valorar el comportamiento corporativo frente al riesgo penal dificultan la consolidación de un *enforcement* eficaz. La lección italiana, en este sentido, refuerza la idea de que la mera existencia de un marco normativo robusto no garantiza resultados consistentes, si no va acompañada de una cultura de implementación, gobernanza coordinada e incentivos claros para la autorregulación empresarial. Estas constataciones permiten situar al caso brasileño dentro de un patrón comparado más amplio, donde los desafíos de articulación entre derecho público y organización privada parecen reproducirse, incluso en regímenes con mayor tradición institucional.

Finalmente, el caso brasileño deja en evidencia que las limitaciones del régimen no radican tanto en la estructura formal del derecho penal como en la tensión persistente entre cumplimiento técnico, eficacia práctica y cultura jurídica vigente. A pesar de contar con un marco normativo alineado con los estándares internacionales, los resultados concretos dependen en última instancia de cómo esas normas se internalizan y se ejecutan en un entorno institucional fragmentado y en una cultura organizacional aún en transición. Tal como se ha sostenido a lo largo de este trabajo, el éxito de los modelos de responsabilidad de las personas jurídicas no se define únicamente por su diseño legal, sino por su capacidad de funcionar como verdaderos mecanismos de transformación ética y de gobernanza. En este sentido, lo que está en juego no es solo la corrección técnica del régimen, sino su inserción efectiva en una cultura jurídica y política que todavía arrastra inercias de impunidad, formalismo y connivencia entre actores públicos y privados. La clave, por tanto, está en articular normas, incentivos y prácticas institucionales que no solo prevengan el delito, sino que promuevan una ética pública coherente con las exigencias de integridad contemporánea.

Argentina

Contexto y orígenes

La posibilidad de atribuir responsabilidad penal a las personas jurídicas ha sido históricamente ajena al derecho penal argentino, heredero directo de la tradición continental europea y, en particular, del principio *societas delinquere non potest*. Este aforismo, vigente durante siglos, sostenía que sólo las personas físicas podían ser sujetos activos de delitos, excluyendo de plano a los entes colectivos por su falta de voluntad,

acción y culpabilidad. Bajo esta concepción, los actos criminales perpetrados en el marco de una organización empresarial eran imputados exclusivamente a sus representantes o autores materiales, quedando la entidad como un mero instrumento pasivo de los hechos (González Guerra & Tamagno, 2018).

Esta concepción comenzó a erosionarse hacia finales del siglo XX, impulsada por fenómenos como la globalización de los mercados, la sofisticación del delito económico y la creciente presión de organismos internacionales que reclamaban respuestas normativas eficaces contra la criminalidad organizada y la corrupción transnacional (Abanto Vásquez, 2009). En particular, distintos instrumentos de derecho internacional público —como la Convención Interamericana contra la Corrupción (1996), la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (2003), y la Convención de la OCDE para Combatir el Cohecho (1997)— instaron a los Estados parte a implementar esquemas normativos que incluyeran mecanismos de persecución penal respecto de personas jurídicas.

Argentina, como parte de este entramado normativo, fue receptando gradualmente figuras de responsabilidad para entes colectivos a través de leyes especiales. Así, antes de la sanción de la Ley 27.401, ya existían regímenes sancionatorios para personas jurídicas en materias como el derecho penal tributario (Ley 24.769), aduanero (Ley 22.415), cambiario (Ley 19.359), de defensa de la competencia (Ley 25.156) o de seguridad social (Ley 24.241). No obstante, estos regímenes no se inscribían dentro de un modelo de responsabilidad penal en sentido estricto, sino que eran conceptualizados como sanciones de carácter cuasi-administrativo, muchas veces carentes de un procedimiento penal específico y guiados por principios distintos a los del derecho penal tradicional (González Guerra & Tamagno, 2018; Olivera Pino, 2018).

En el plano estrictamente penal, el único mecanismo de actuación que podía dirigirse contra una persona jurídica era el decomiso previsto en el artículo 23 del Código Penal. Esta figura permitía la pérdida de instrumentos o beneficios provenientes del delito, pero no implicaba per se una imputación penal al ente, ni una sanción propiamente dicha, sino más bien una consecuencia patrimonial accesoria frente a una condena penal impuesta a una persona física (Olivera Pino, 2018). En este marco, la persona jurídica quedaba relegada a un rol marginal en el proceso penal, sin posibilidad de ejercer derechos como parte ni de enfrentar cargos como sujeto imputado, lo que impedía una verdadera atribución de responsabilidad penal (Hristova, 2015).

La doctrina penal argentina se mantuvo largamente reticente a la incorporación de un régimen de responsabilidad penal para las personas jurídicas. Las objeciones dogmáticas más frecuentes se centraban en la supuesta imposibilidad de compatibilizar esta figura con los principios de legalidad, culpabilidad y capacidad de acción, todos ellos asociados a la idea de un sujeto humano racional (Telleldin, 2023; Leiva, 2022). En efecto, se afirmaba que una persona jurídica carece de voluntad autónoma y, por ende, no puede ser sujeto de reproche penal en los términos exigidos por la teoría del delito. Asimismo, se alegaba que la pena —concebida como retribución, prevención o resocialización— resultaba inaplicable o inútil frente a una entidad de existencia ideal.

No obstante, este rechazo teórico comenzó a ceder frente a las exigencias de la política criminal contemporánea. Tal como señala Polak (2023), el crecimiento de estructuras societarias complejas, capaces de organizar, financiar y encubrir delitos graves —particularmente vinculados a la corrupción y al lavado de activos— tornó insuficiente la persecución penal centrada exclusivamente en personas físicas. Las organizaciones podían beneficiarse de los delitos sin dejar rastros personales claros, y las sanciones civiles o administrativas resultaban ineficaces frente a maniobras que generaban enormes perjuicios sociales.

Este giro conceptual también se vio potenciado por la experiencia comparada. Modelos como el estadounidense, británico, francés o brasileño, cada uno con sus particularidades, ofrecían esquemas de imputación a personas jurídicas bajo formas de responsabilidad objetiva, vicaria o híbrida. Aunque el derecho penal argentino se formó históricamente en un entorno donde predominaban los modelos negacionistas (como los de Alemania o Italia), la creciente influencia normativa del derecho internacional y la adopción progresiva de mecanismos de *compliance* por parte del sector privado colocaron al país ante una disyuntiva: avanzar hacia un modelo de responsabilidad penal empresarial o quedar rezagado frente a los estándares globales de lucha contra la corrupción.

En este contexto, la sanción de la Ley 27.401 en diciembre de 2017 significó un punto de inflexión. Se trató de la primera norma general que estableció un régimen penal específico para personas jurídicas en Argentina, rompiendo con una tradición secular y estableciendo una base normativa que habilitó su procesamiento penal autónomo por delitos de corrupción. La ley fue promovida, entre otras razones, como parte del compromiso asumido por el país frente a organismos internacionales como la OCDE y el G20, y en respuesta a evaluaciones negativas previas que destacaban la ausencia de

mecanismos eficaces para responsabilizar penalmente a personas jurídicas (Barbuto, 2024).

Puede decirse que, el desarrollo de la RPPJ en Argentina no se debió solo a una evolución interna, sino también por una combinación de factores exógenos, presión internacional, reformas comparadas y demandas de la política criminal, que empujaron al legislador a desafiar la estructura clásica del derecho penal. El régimen normativo actual se encuentra en tensión permanente con los principios tradicionales de la dogmática, pero responde a una necesidad práctica impostergable: sancionar eficazmente los delitos cometidos en el seno o a través de estructuras empresariales, y prevenir su repetición a través de incentivos regulatorios adecuados.

Marco normativo

El régimen argentino de RPPJ encuentra fundamento tanto en compromisos internacionales asumidos por el Estado como en una evolución normativa interna que, si bien tardía, ha buscado dar respuesta a las exigencias contemporáneas en materia de persecución penal de delitos económicos y corrupción empresarial. Este acápite se propone describir los principales instrumentos internacionales suscriptos por la República Argentina en esta materia, así como el marco normativo interno, con especial atención a la Ley 27.401 y su articulación con el resto del ordenamiento jurídico penal.

Instrumentos internacionales

La adhesión de Argentina a tratados internacionales en materia de corrupción y criminalidad organizada ha sido un motor clave en la incorporación de un régimen de responsabilidad penal para personas jurídicas. Entre los instrumentos más importantes se encuentra la Convención Interamericana contra la Corrupción (CICC), adoptada en 1996 en el marco de la OEA. Esta convención fue pionera en la región al establecer la obligación de los Estados parte de adoptar medidas legislativas necesarias para sancionar actos de corrupción, incluyendo la posible responsabilidad de las personas jurídicas por su comisión.

Otro hito fundamental fue la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (CNUCC), ratificada por Argentina mediante la Ley 26.097. Este instrumento, de alcance global, establece en su artículo 26 la necesidad de prever la responsabilidad penal, civil o administrativa de las personas jurídicas por su participación

en delitos de corrupción, previendo expresamente la posibilidad de sanciones eficaces, proporcionales y disuasorias.

Asimismo, la Argentina ratificó la Convención de la OCDE para Combatir el Cohecho de Funcionarios Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales mediante la Ley 25.319. Este instrumento, en línea con las exigencias del GAFI y del G20, establece la necesidad de establecer sanciones penales contra las personas jurídicas involucradas en sobornos transnacionales, así como mecanismos efectivos para su investigación y juzgamiento.

Finalmente, en el ámbito de la lucha contra el lavado de activos, la Argentina es parte de la Convención de Palermo (Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional), ratificada mediante la Ley 25.632, que establece la necesidad de incorporar la responsabilidad de personas jurídicas por participación en organizaciones criminales, lo cual ha tenido un impacto directo en la tipificación local del lavado de activos como delito autónomo (art. 303 CP) y en la introducción de herramientas para la persecución de estas estructuras.

En conjunto, estos tratados internacionales han trazado un marco de exigencias mínimas que han obligado al país a modernizar su régimen penal en lo que respecta a las organizaciones empresariales, especialmente frente a delitos complejos que requieren una respuesta institucional integral y coordinada.

Normativa nacional

A nivel interno, la Argentina ha recorrido un proceso gradual de incorporación de la responsabilidad de personas jurídicas en distintos cuerpos normativos, aunque con matices y alcances disímiles. Antes de la sanción de la Ley 27.401, el ordenamiento jurídico argentino ya contenía disposiciones que preveían sanciones, aunque no estrictamente penales en sentido dogmático, aplicables a entes colectivos.

El Código Penal Argentino contempla en su artículo 23 la figura del decomiso, que permite privar a los condenados, personas físicas o jurídicas, de los bienes utilizados para cometer delitos o de aquellos que constituyen el producto o provecho del ilícito. Si bien esta herramienta ha sido empleada como vía para afectar patrimonialmente a las personas jurídicas, no implica una imputación penal ni somete un debido proceso al ente colectivo (Olivera Pino, 2018).

Asimismo, merece mención el artículo 304 del Código Penal Argentino, incorporado mediante la Ley 26.683, que prevé expresamente un catálogo de sanciones penales aplicables a personas jurídicas por su intervención en hechos de lavado de activos tipificados en el artículo 303 del mismo cuerpo normativo. Esta norma establece que las entidades de existencia ideal podrán ser sancionadas con multas, suspensión de actividades, inhabilitación para contratar con el Estado, cancelación de la personería, pérdida de beneficios estatales y publicación de la sentencia condenatoria.

No obstante, según lo observado en el Informe de Evaluación Mutua del GAFILAT y el GAFI (2024), la aplicación práctica de esta normativa ha sido hasta el momento limitada. Si bien el marco legal prevé la posibilidad de imponer sanciones penales a personas jurídicas por hechos de lavado de activos, el informe destaca que “no se han aplicado sanciones penales a personas jurídicas desde la introducción de estas disposiciones” y que las autoridades no han demostrado un uso efectivo del artículo 304 como herramienta de disuasión y reproche penal. Esta escasa operatividad refleja una brecha entre el diseño normativo y su implementación efectiva, lo que compromete el impacto del régimen argentino en términos de prevención, sanción y coherencia con los estándares internacionales de responsabilidad empresarial frente a delitos económicos graves.

Su importancia radica en que, por primera vez, se prevé en el Código Penal una respuesta punitiva directa hacia las personas jurídicas, no ya como simples vehículos delictivos utilizados por sus miembros, sino como sujetos responsables por hechos propios cuando estos se hayan cometido “en su nombre, con su intervención o en su beneficio”.

En este sentido, la incorporación del artículo 304 constituyó un paso significativo en la evolución normativa hacia un modelo de responsabilidad penal autónoma de los entes colectivos, al menos en lo relativo al delito de lavado de activos.

Tal como destaca Blanco (2015), esta reforma respondió, en gran medida, a exigencias internacionales derivadas del proceso de evaluación del GAFI, y supuso un claro abandono del principio *societas delinquere non potest* en esta materia específica (Blanco, 2015).

Más allá del Código Penal, existen varias leyes especiales que han establecido sanciones para personas jurídicas. Entre ellas, cabe destacar:

- La Ley Penal Cambiaria (Ley 19.359), que en su artículo 1 bis contempla sanciones para personas jurídicas por infracciones al régimen de control de cambios, incluyendo multas y clausuras.
- La Ley Penal Tributaria (Ley 24.769), que en su artículo 14 prevé sanciones accesorias para entes colectivos por delitos tributarios cometidos por sus directivos.
- El Código Aduanero (Ley 22.415), que desde su sanción en 1981 incorpora responsabilidad infraccional para personas jurídicas por delitos y contravenciones aduaneras, bajo un régimen que admite la aplicación de penas pecuniarias y decomisos, sin necesidad de identificar una persona física responsable.

Sin embargo, tal como sostiene Marino (2021), estos regímenes sectoriales “no constituyen un verdadero sistema de RPPJ, sino más bien mecanismos para garantizar la eficacia de la sanción en el plano económico” (Marino, 2021, p. 26). Es decir, se trata de esquemas más cercanos al derecho administrativo sancionador que a un régimen penal formal, lo cual dejaba vacíos importantes en términos de imputación, garantías procesales y proporcionalidad.

Este panorama comenzó a cambiar de manera decisiva con la sanción de la Ley 27.401, publicada en el Boletín Oficial el 1 de diciembre de 2017 y en vigencia desde marzo de 2018. Esta norma establece, por primera vez, un régimen de responsabilidad penal autónoma para personas jurídicas en el derecho argentino, aplicable a una serie de delitos de corrupción cometidos contra la administración pública nacional o extranjera, incluyendo cohecho, tráfico de influencias, negociaciones incompatibles, enriquecimiento ilícito y balances falsos con fin de encubrimiento.

El artículo 1 de la ley establece que las personas jurídicas privadas, con o sin participación estatal, serán responsables por los delitos mencionados cuando hubieren sido realizados, directa o indirectamente, en su nombre, interés o beneficio. La atribución de responsabilidad puede efectuarse aun cuando no se haya individualizado a una persona física responsable, y la ley prevé un elenco de sanciones que incluye multas, suspensión de actividades, cancelación de la personería jurídica y pérdida de beneficios estatales.

Uno de los elementos centrales del régimen es la incorporación de los “programas de integridad”, regulados en los artículos 22 y 23, como herramienta clave para la

prevención del delito y eventual atenuación o exención de la sanción. La adecuada implementación de un programa de integridad puede constituir una eximente de responsabilidad (art. 9) o un atenuante (art. 8), y su adopción resulta obligatoria para contratar con el Estado en ciertas condiciones (art. 24). Esta estructura normativa refleja el modelo de *compliance* adoptado por países como Estados Unidos o Chile, y posiciona al derecho penal como parte de un sistema de incentivos regulatorios más amplio (González Guerra & Tamagno, 2018).

La ley incorpora mecanismos orientados a incentivar la prevención, detección y cooperación con el Estado, entre los que se destacan la posibilidad de celebrar acuerdos de colaboración eficaz (art. 18) y los regímenes de autodenuncia (art. 9). Estas herramientas, si bien relevantes desde el plano normativo, han tenido hasta el momento una aplicación práctica limitada y escasa proyección en la jurisprudencia. La norma prevé, además, supuestos de exención o reducción de la responsabilidad penal para las personas jurídicas, tales como la autodenuncia derivada de una investigación interna, la existencia de un programa de integridad eficaz anterior al hecho, y la devolución del beneficio económico obtenido ilícitamente.

En materia de imputación penal a personas jurídicas, la Ley 27.401 adopta un modelo que, si bien presenta elementos mixtos, se acerca a lo que la doctrina ha denominado una forma de responsabilidad objetiva atenuada. En términos comparativos, existen tres grandes modelos: (i) el modelo vicariante, típico del derecho anglosajón, que transfiere al ente las conductas realizadas por sus agentes en su beneficio; (ii) el modelo de culpabilidad corporativa, centrado en defectos de organización y programas de integridad; y (iii) modelos mixtos que combinan elementos de ambos. En el caso argentino, la redacción del artículo 2° de la Ley 27.401, al mencionar que las personas jurídicas son responsables por delitos cometidos “con su intervención o en su nombre, interés o beneficio”, indica una voluntad legislativa de abarcar tanto acciones propias como conductas de dependientes o terceros. A su vez, la responsabilidad por hechos de terceros requiere una ratificación, siquiera tácita, por parte de la entidad, lo que introduce un componente de valoración subjetiva. Finalmente, el artículo 9 prevé una exención de responsabilidad si el autor actuó en su exclusivo beneficio, reconociendo así un límite a la imputación meramente objetiva y reafirmando la intención de preservar el principio de culpabilidad (Vidal Albarracín, 2018).

En suma, el marco normativo argentino en materia de RPPJ se ha conformado a partir de un proceso híbrido que combina exigencias internacionales, evolución legislativa sectorial y una reciente, y aún incipiente, consolidación penal formal. Si bien la Ley 27.401 representa un avance significativo, su efectividad real dependerá de la interpretación judicial, la capacidad institucional de los organismos de control y la cultura jurídica predominante.

Esta caracterización encuentra respaldo en el análisis de Basch (2022), quien destaca que el régimen argentino de RPPJ se ha ido configurando como una construcción normativa compleja, resultado tanto de exigencias internacionales como de una evolución legislativa sectorial que antecede a la Ley 27.401. Sin embargo, advierte que esta consolidación penal formal aún presenta limitaciones sustantivas, como la exclusión del delito de lavado de activos de su ámbito de aplicación, lo que restringe su capacidad de alinearse con los modelos de *compliance* más robustos a nivel global. Asimismo, Basch remarca que la efectividad de la ley dependerá en gran medida de su interpretación judicial, de la capacidad institucional para sostener su implementación y de la consolidación de una cultura del cumplimiento que, en el contexto argentino, sigue siendo incipiente y fragmentaria (Basch, 2022).

La recepción jurisprudencial

La incorporación de la RPPJ al derecho positivo argentino, si bien tardía y provocada en gran parte por presiones internacionales, no fue un fenómeno absolutamente novedoso para la jurisprudencia. Con anterioridad a la sanción de la Ley 27.401, algunos tribunales nacionales ya habían admitido, de forma parcial o implícita, la posibilidad de considerar a las personas jurídicas como sujetos pasivos del proceso penal, particularmente en el ámbito de los delitos económicos. Esta progresiva apertura jurisprudencial sentó ciertas bases dogmáticas y procesales que facilitaron, al menos formalmente, la posterior consolidación del nuevo régimen legal.

Un caso paradigmático en este proceso de reconocimiento fue el resuelto por la Cámara Federal de Apelaciones de Mar del Plata en junio de 2018, donde se abordó expresamente la cuestión del derecho de defensa de una persona jurídica imputada en el marco de una causa tramitada conforme al Régimen Penal Tributario (Ley 24.769). El tribunal, al revocar una decisión de primera instancia que había denegado la intervención de la defensa técnica de la sociedad McCain Argentina S.A., sostuvo que las personas

jurídicas “son capaces de ser imputadas y, en consecuencia, deben gozar del pleno ejercicio del derecho de defensa en juicio”.

Este fallo marcó un precedente importante, no tanto por su impacto punitivo, sino porque reconoció explícitamente la capacidad de las personas jurídicas para intervenir activamente en procesos penales, aún en ausencia de una norma general de imputación penal específica como la que introduciría la Ley 27.401. El fundamento principal de la Cámara marplatense fue que el principio de legalidad procesal no podía interpretarse de modo tal que excluyera a un sujeto que había sido formalmente imputado de ejercer su derecho a ser oído y asistido por defensa letrada, so riesgo de incurrir en una vulneración al debido proceso.

El dictamen fiscal que precedió la resolución reforzó esta posición al subrayar que “no cabía duda alguna de que la firma McCain Argentina S.A. había sido formalmente denunciada e imputada”, y que, como tal, debía tener posibilidad de participar en el proceso penal con las garantías propias de cualquier persona sometida a investigación penal. Adler basó gran parte de su argumentación en un fallo previo de la Corte Suprema de Justicia de la Nación en el caso Fly Machine S.R.L. s/ recurso extraordinario, dictado en mayo de 2006.

En Fly Machine, la Corte convalidó una sanción impuesta por infracción aduanera a una persona jurídica. Si bien el caso se inscribía en el ámbito del derecho penal administrativo, el fallo fue relevante por cuanto sentó una doctrina general sobre la capacidad de ser sancionadas de las personas de existencia ideal. En particular, el tribunal sostuvo que “no existe obstáculo alguno para que se sancione penalmente a una persona jurídica cuando ella presenta una estructura organizativa y una capacidad económica que le permiten actuar con autonomía y obtener beneficios, incluso ilícitos, en el tráfico económico”. Este razonamiento representó un giro frente al principio tradicional *societas delinquere non potest*, y abrió una vía interpretativa para pensar en las entidades colectivas no sólo como instrumentos del delito, sino como verdaderos sujetos pasibles de reproche y sanción estatal.

Sin embargo, el fallo también evidenció las tensiones persistentes dentro del propio tribunal. En su voto en disidencia, el juez Raúl Eugenio Zaffaroni sostuvo una posición contraria, al considerar que la RPPJ implicaría “la derogación de los principios que rigen la acción, la imputabilidad, la culpabilidad y la pena”. Según su interpretación,

el principio de culpabilidad exige la posibilidad de reprocharle a un sujeto el haber elegido conscientemente lesionar bienes jurídicos cuando podía y tenía libertad para no hacerlo. Por eso, concluyó que no se puede reprochar penalmente a una persona jurídica el hecho de sus dependientes o de cualquier otro que actúe en su nombre.

Este reconocimiento de la capacidad jurídica de defensa y sanción de los entes colectivos fue reiterado posteriormente en otros pronunciamientos, en particular en materia penal tributaria y penal económico. Uno de los precedentes más citados al respecto es el caso Peugeot Citroën Argentina S.A., resuelto por la Cámara Nacional de Casación Penal, Sala III, en noviembre de 2001. En dicha causa, la empresa había sido imputada por presunto contrabando. El tribunal sostuvo que resultaba indispensable asegurar que las personas jurídicas contaran con los mecanismos de defensa adecuados frente a imputaciones que pudieran generar consecuencias penales o sancionatorias de alto impacto (Cámara Nacional de Casación Penal, Sala III, 2001).

En su resolución, el tribunal reconoció que, si bien el régimen legal argentino no contemplaba entonces un marco general de responsabilidad penal para personas jurídicas, ello no impedía —por imperio de los principios constitucionales del debido proceso— que las entidades colectivas ejercieran actos de defensa frente a imputaciones concretas. Además, hizo hincapié en que la actuación de las sociedades en el tráfico económico moderno, su rol estructural en maniobras delictivas complejas, y el interés público comprometido en los delitos económicos, justificaban una interpretación amplia de su condición de sujetos procesales.

Un antecedente jurisprudencial particularmente relevante en relación con la imputabilidad penal de personas jurídicas y sus representantes surgió en el marco de la causa CPE 529/2016/205, tramitada ante el Juzgado Nacional en lo Penal Económico N° 6. En dicha resolución, dictada el 9 de marzo de 2018, el tribunal analizó la responsabilidad del titular de una firma de comercio exterior involucrada en una maniobra de contrabando textil desde China, en la que se habían verificado giros, contragiros y rectificaciones irregulares. El imputado sostuvo desconocer la ilicitud de tales operaciones; sin embargo, el juzgado consideró que, en su carácter de auxiliar del servicio aduanero, tenía el deber de actuar con diligencia, lo cual incluía conocer a su cliente (KYC, *know your customer*) y evaluar los riesgos inherentes a su actividad. Asimismo, se remarcó que la empresa no había implementado un sistema de control interno efectivo, y que los límites contractuales no podían esgrimirse como una eximente penal frente a

una imputación basada en la falta de debida diligencia. El fallo señaló que los imputados no adoptaron las medidas mínimas para esclarecer las circunstancias delictivas que enfrentaban como agentes marítimos del transportador, y que los programas de cumplimiento no deben ser meras formalidades, sino herramientas activas de gestión del riesgo.

Esta interpretación fue ratificada por la Sala B de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Penal Económico el 1 de marzo de 2019, al confirmar el procesamiento del imputado. En su resolución, la Cámara sostuvo que el juzgado de primera instancia había aplicado correctamente la regla de la sana crítica al valorar la ausencia de controles internos y la inobservancia del deber de conocer a los clientes, en el marco de la función aduanera desarrollada. Se trata de uno de los primeros precedentes en los que se analiza, desde una perspectiva penal, la importancia de contar con una matriz de riesgo adecuada y un sistema de cumplimiento real y operativo, dejando en claro que el *compliance* no puede ser texto muerto, sino que debe cumplir un rol preventivo efectivo frente a las obligaciones legales y contractuales asumidas por las empresas.

Asimismo, recientemente se ha dictado el fallo "Mardiza, Fernando Darío y otros s/ procesamiento", resuelto por la Sala II de la Cámara Nacional de Apelaciones en lo Criminal y Correccional Federal el 10 de abril de 2025, el cual profundiza y asienta la recepción jurisprudencial de la Ley 27.401. En esta resolución, se confirmó el procesamiento de dos empresas (Luis Losi S.A. y L. P. P. S.A.) como presuntas autoras penalmente responsables del delito de cohecho activo, en el marco de un fraude contra la administración pública relacionado con la simulación de obras públicas y presentación de certificados de obra falsificados.

El tribunal subrayó especialmente la relevancia de los Programas de Integridad exigidos por la Ley 27.401 y destacó la evidente ineficacia y defectuosa organización interna de las empresas involucradas, lo que facilitó la comisión del delito. Entre las deficiencias señaladas se encuentran la falta de revisión adecuada de contratos en ejecución, ausencia de análisis de riesgos en la contratación, insuficientes capacitaciones personalizadas para empleados, inexistencia de auditorías internas, y ausencia de sumarios internos una vez conocido el caso. Estas omisiones generaron la presunción de que el beneficio obtenido no fue únicamente personal, sino también corporativo.

Además, el tribunal aclaró que la responsabilidad penal de las empresas bajo la Ley 27.401 resulta aplicable incluso cuando los hechos hayan comenzado antes de su entrada en vigor, siempre y cuando los pagos indebidos se hayan continuado realizando con posterioridad a dicha vigencia (1 de marzo de 2018).

En términos económicos, se dispuso un embargo por un monto de \$632.381.436,96 (aproximadamente USD 526.984,53), basado en lo dispuesto por el artículo 7 inciso 1° de la Ley 27.401, que establece una multa de dos a cinco veces el beneficio indebido obtenido o que se hubiese podido obtener.

De resultar condenadas, las empresas podrían enfrentar, además de la multa mencionada, penas como la suspensión total o parcial de actividades hasta por 10 años, la prohibición de participar en licitaciones o contrataciones con el Estado, la disolución y liquidación de la personería jurídica, la pérdida o suspensión de beneficios estatales y la publicación de un extracto de la sentencia.

Este fallo pone de relieve que el cumplimiento de la Ley 27.401 no puede limitarse a formalidades, sino que exige una implementación efectiva y robusta de Programas de Integridad capaces de prevenir eficazmente la corrupción, destacando la necesidad de que las empresas adopten una postura proactiva para asegurar la transparencia y ética en sus operaciones (Cámara Nacional de Apelaciones en lo Criminal y Correccional Federal, 2025).

Estos antecedentes jurisprudenciales, si bien aislados y en muchos casos dictados bajo regímenes legales especiales, evidencian una paulatina transición doctrinaria hacia el reconocimiento de una capacidad penal y procesal de las personas jurídicas. En todos los casos, se parte de una tensión entre el principio clásico de culpabilidad y las exigencias del debido proceso, lo que lleva a una redefinición funcional de la figura del imputado, al menos cuando se trata de entes colectivos implicados en delitos económicos.

Asimismo, estos fallos permiten advertir un fenómeno clave: la necesidad de garantizar el derecho de defensa de las personas jurídicas aun en contextos normativos ambiguos o en transición, como lo era el argentino antes de la Ley 27.401. Lejos de operar como barreras dogmáticas infranqueables, las decisiones judiciales citadas muestran una lectura evolutiva de los principios constitucionales, adecuada al dinamismo del fenómeno delictivo empresarial y a los estándares internacionales en materia de responsabilidad de personas jurídicas.

En definitiva, aunque la recepción jurisprudencial de la RPPJ en Argentina ha sido hasta el momento dispersa y aún no sistemática, estos precedentes contribuyen a una línea interpretativa que legitima la actuación procesal de las entidades colectivas y que anticipó, en cierto modo, el marco conceptual que luego cristalizaría en la Ley 27.401. Su análisis resulta fundamental no solo para comprender el camino recorrido, sino también para proyectar el desarrollo dogmático y jurisprudencial futuro del instituto.

Sobre su eficacia y aplicación concreta

Desde su sanción en diciembre de 2017, la Ley 27.401 generó importantes expectativas tanto en el ámbito jurídico como institucional. Fue presentada como una herramienta novedosa y decisiva para imputar y sancionar penalmente a las personas jurídicas por delitos de corrupción, y para alinear el derecho interno argentino con los compromisos asumidos en convenciones internacionales. Sin embargo, a más de seis años de su entrada en vigor, los datos empíricos recabados demuestran que su impacto práctico ha sido acotado y, en muchos aspectos, meramente simbólico.

Uno de los estudios más relevantes en esta materia fue desarrollado por el Instituto Nummus de la Universidad de Palermo, bajo la dirección de Diego Zysman Quirós. El informe titulado Estudio sobre el impacto de la Ley 27.401 en la jurisprudencia concentró su análisis en los tribunales con competencia penal económica y federal en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, por tratarse de los fueros más directamente vinculados con delitos de corrupción y criminalidad económica. El período examinado comprendió los años 2018 a 2022. A pesar de las expectativas de que la nueva norma comenzara a producir efectos jurisprudenciales relevantes, la investigación no halló decisiones judiciales de fondo —ni siquiera resoluciones interlocutorias significativas— en las que se aplicara el régimen de la Ley 27.401 a personas jurídicas de forma consistente (Zysman Quirós, 2022).

Para ampliar y contrastar estos hallazgos, en el marco del desarrollo de esta tesis durante el año 2024 se formularon una serie de pedidos de acceso a la información pública ante el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. En dichos pedidos se solicitó la cantidad de inscripciones realizadas en el Registro Nacional de Reincidencia (RNR) en las que figuraran personas jurídicas como parte procesada, desde la creación del registro previsto por la Disposición 11/2018 —dictada en cumplimiento del artículo 24 de la Ley 27.401— hasta fines del año 2024.

La información oficial proporcionada como respuesta indicó que entre 2020 y 2024 se inscribieron 1.521 casos en los que personas jurídicas fueron anotadas en el RNR. Este número, en principio, podría interpretarse como un indicio de la aplicación efectiva del régimen. Sin embargo, un análisis detallado revela una realidad diferente. La gran mayoría de las inscripciones corresponden a causas tramitadas ante los juzgados del fuero penal económico y se relacionan principalmente con delitos tributarios enmarcados en el Régimen Penal Tributario (Ley 24.769, modificada por la Ley 27.430), así como con figuras del Código Aduanero, como contrabando, evasión y apropiación indebida de aportes a la seguridad social.

En contraste, los delitos específicamente previstos por la Ley 27.401, como cohecho transnacional, tráfico de influencias, negociaciones incompatibles, enriquecimiento ilícito y balances falsos con fin de encubrimiento, casi no registran inscripciones en el sistema. Esta constatación reafirma el diagnóstico preliminar de que la ley, si bien fue sancionada con la finalidad de combatir la corrupción pública y privada mediante la imputación directa de personas jurídicas, aún no ha encontrado una vía institucional efectiva para su implementación judicial.

Incluso dentro de las causas anotadas, el grado de avance procesal es escaso. De acuerdo con el relevamiento realizado en el marco de esta investigación, el número de condenas firmes es sensiblemente inferior al de sobreseimientos o resoluciones que implican la suspensión del juicio a prueba. Esto sugiere no solo una falta de aplicación efectiva de la Ley 27.401, sino también una baja eficiencia del sistema penal para alcanzar decisiones de fondo respecto de personas jurídicas, incluso en causas tramitadas bajo otros regímenes normativos.

La Ley 27.401 introduce figuras jurídicas e institucionales novedosas en el derecho argentino, como los programas de integridad, la autodenuncia o los acuerdos de colaboración eficaz, cuya puesta en práctica requiere no solo capacitación técnica, sino también el desarrollo de condiciones normativas y operativas que favorezcan su utilización efectiva. En este sentido, el recorrido local en la aplicación de estas herramientas aún se encuentra en una etapa incipiente, y su consolidación dependerá en buena medida de la construcción de criterios interpretativos y de mecanismos que contribuyan a uniformar su aplicación.

A modo ilustrativo, puede señalarse que en jurisdicciones como Estados Unidos o el Reino Unido existen guías institucionales que orientan la actuación en materia de responsabilidad penal de personas jurídicas. Organismos como el *Department of Justice* (DOJ) y el *Serious Fraud Office* (SFO) elaboran lineamientos públicos que establecen parámetros concretos para la imputación penal, la evaluación de programas de cumplimiento y la implementación de mecanismos de resolución anticipada, como acuerdos de colaboración o no persecución. Como destaca Barbuto (2024), estas guías no solo permiten dotar de coherencia al sistema, sino que también funcionan como herramientas de incentivo para promover la cooperación por parte de las empresas y canalizar las investigaciones de manera eficiente.

Como bien señala el informe elaborado por Zysman Quirós (2022), este desfase entre el protagonismo discursivo de la ley y su escasa aplicación real refleja una dinámica ya advertida en otras experiencias comparadas. La norma ha sido objeto de múltiples publicaciones, programas de posgrado y cursos especializados, y ha ganado relevancia como modelo regulatorio en materia de *compliance*. Sin embargo, todo ello no se ha traducido en una práctica judicial robusta ni en un corpus jurisprudencial consolidado. En ese sentido, la Ley 27.401 se asemeja más a un punto de inflexión teórico y simbólico que a una herramienta concreta de persecución penal.

Cabe destacar, por último, que las propias agencias estatales parecen haber interpretado el alcance de la norma en clave administrativa o registral más que penal. La información recolectada muestra que las oficinas del RNR han funcionado como meros agentes de inscripción de causas donde las personas jurídicas resultan formalmente implicadas, sin distinción suficiente respecto del régimen normativo aplicable ni verificación del tipo penal concreto en juego. Esto ha contribuido a una estadística inflada que no refleja con precisión el uso real del régimen de responsabilidad penal corporativa previsto por la Ley 27.401.

En suma, el análisis conjunto de la jurisprudencia disponible y de los datos obtenidos a través del Registro Nacional de Reincidencia permite sostener que la Ley 27.401 aún no ha alcanzado una implementación plena en la práctica judicial argentina. No obstante, su sanción ha generado efectos relevantes en otros planos, como la progresiva institucionalización del *compliance*, el fortalecimiento de marcos de integridad en el sector privado y público, y su consolidación como referencia normativa en ámbitos académicos y de formación profesional. Además, informes recientes destacan

un incremento en la cantidad de investigaciones activas por cohecho internacional que involucren a personas jurídicas, así como esfuerzos de capacitación dirigidos a operadores del sistema penal y mejoras en la recopilación de datos estadísticos relevantes (OECD, 2023). Estas señales pueden interpretarse como indicadores de un proceso de maduración institucional, en el que la Ley 27.401, más allá de sus desafíos, comienza a delinearse como una herramienta con potencial para incidir en la persecución de la criminalidad corporativa.

Principales desafíos detectados en la aplicación de la RPPJ

La experiencia argentina en la implementación de la responsabilidad penal de las personas jurídicas presenta un panorama mixto, donde persisten obstáculos que limitan su consolidación plena, pero también se advierten avances parciales que invitan a un análisis más equilibrado. Tal como señala Zysman Quirós (2022), en los primeros cinco años de vigencia de la Ley 27.401 no se registraron sentencias condenatorias relevantes en los fueros con competencia en criminalidad económica y corrupción, lo que dificulta la creación de criterios interpretativos estables y desalienta la utilización sistemática del régimen. Esta situación se ve reforzada por los datos obtenidos a través de pedidos de acceso a la información pública, que muestran que la mayoría de las 1.521 inscripciones de personas jurídicas en el Registro Nacional de Reincidencia entre 2020 y 2024 se corresponden con causas por infracciones tributarias, aduaneras u otras figuras no vinculadas directamente con el nuevo modelo penal.

A esta limitada aplicación judicial se suman desafíos institucionales. La implementación del régimen continúa recayendo en fiscalías ordinarias que, en muchos casos, no cuentan con equipos especializados ni con capacitación técnica suficiente para abordar estructuras empresariales complejas. Si bien la ley prevé herramientas innovadoras como la autodenuncia, los programas de integridad y los acuerdos de colaboración eficaz, su uso efectivo exige una infraestructura adecuada y capacidades específicas que todavía se encuentran en desarrollo (Zysman Quirós, 2022).

Este diagnóstico, sin embargo, no debe invisibilizar los avances registrados en los últimos años. Como advierte Barbuto (2024), la incorporación de herramientas de análisis e intercambio de información ha comenzado a generar resultados más sostenidos en el ámbito de los delitos económicos, en particular en materia de lavado de activos. Esta evolución es incipiente, pero revela un proceso institucional de más largo aliento, que exige políticas públicas interpartidarias y sostenidas en el tiempo. En la misma línea, el

informe de la OCDE (2023) destaca que Argentina ha mejorado sus capacidades de recolección de datos, ha incrementado las investigaciones en curso por cohecho transnacional e incluso ha iniciado procesos contra personas jurídicas, lo que representa un progreso significativo en relación con evaluaciones anteriores.

En el plano normativo-cultural, persisten resistencias doctrinarias a la idea de un reproche penal autónomo para las personas jurídicas, lo que incide en su escasa recepción práctica. Si bien la expansión del *compliance* ha sido más notoria en el sector privado, la administración pública y los operadores judiciales aún muestran dificultades para asumir este cambio de paradigma (González Guerra & Tamagno, 2018). La ley tampoco ha logrado aún generar incentivos suficientemente claros para promover conductas cooperativas. A pesar de contemplar beneficios regulatorios, la falta de precedentes concretos que los apliquen debilita su potencial como estímulo real.

Finalmente, el sistema argentino continúa mostrando dificultades para instalar una estrategia de *enforcement* orientada a la disuasión general. La escasa visibilidad pública de sanciones ejemplares, unida a la falta de una narrativa institucional consistente, atenta contra la eficacia simbólica de la ley. Como bien sintetiza Marino (2023), sin un “riesgo real de ser sancionado”, las normas penales pierden capacidad de incidir en la conducta de los actores económicos.

En suma, la aplicación de la responsabilidad penal de las personas jurídicas en Argentina enfrenta barreras dogmáticas, operativas y culturales que requieren abordajes estructurales y de largo plazo. Lejos de constituir un fracaso normativo, el proceso de consolidación aún se encuentra en marcha y exige una articulación institucional sostenida, una inversión decidida en formación técnica y una estrategia política que promueva consensos estables más allá de los ciclos de gobierno.

Conclusiones preliminares

El recorrido realizado en este capítulo ha permitido examinar en profundidad el proceso de incorporación, consolidación y aplicación de la RPPJ en el ordenamiento argentino, desde una perspectiva normativa, jurisprudencial y práctica. A través de los distintos acápites que lo integran, se ha podido advertir que, si bien la sanción de la Ley 27.401 constituyó un avance sustancial en términos de adecuación a los estándares internacionales, su implementación efectiva continúa enfrentando obstáculos estructurales que comprometen su potencial transformador.

En primer lugar, se evidenció que el reconocimiento de la responsabilidad penal empresarial en Argentina no emergió como una evolución doctrinaria interna, sino como respuesta a una dinámica exógena impulsada por convenciones internacionales —como la Convención de la OCDE contra el Cohecho, la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción y la Convención Interamericana contra la Corrupción—, que exigieron a los Estados parte incorporar marcos jurídicos capaces de sancionar a las personas jurídicas por hechos de corrupción. En este sentido, la adopción de la Ley 27.401 respondió tanto a presiones externas como a compromisos asumidos en instancias multilaterales, lo que explica su enfoque predominantemente técnico y programático.

A partir de allí, el análisis del marco normativo interno permitió identificar que, previo a dicha ley, Argentina contaba con un conjunto fragmentado de normas, principalmente en leyes especiales como el Régimen Penal Tributario o el Código Aduanero, que admitían la imposición de sanciones a entes colectivos, aunque sin configurar un verdadero régimen de imputación penal autónoma. La Ley 27.401 se erigió, así como la primera norma de carácter general que consagra un sistema de responsabilidad penal empresarial por delitos contra la administración pública, incorporando además herramientas novedosas como los programas de integridad, los mecanismos de autodenuncia y los acuerdos de colaboración eficaz.

Sin embargo, al indagar en la eficacia práctica del régimen, se constató que la norma ha tenido, hasta el momento, un escaso grado de aplicación. La investigación del Instituto Nummus y los datos empíricos relevados por el autor mediante pedidos de acceso a la información pública evidencian una notable disociación entre la expectativa normativa y la operatividad judicial. El Registro Nacional de Reincidencia contabiliza más de 1500 inscripciones de personas jurídicas entre 2020 y 2024, pero la mayoría de ellas responde a causas tramitadas en el fuero penal económico por delitos tributarios, y no a la aplicación de la Ley 27.401. Esta situación sugiere que el nuevo régimen aún no ha logrado consolidarse como una herramienta efectiva para perseguir delitos de corrupción empresarial, ni tampoco ha generado una jurisprudencia significativa que oriente su desarrollo interpretativo.

En ese sentido, el repaso de la recepción jurisprudencial permitió identificar algunos fallos relevantes previos a la entrada en vigor de la ley, como *Fly Machine*, *McCain* o *Peugeot Citroën*, que, si bien no aplicaron directamente el régimen vigente, contribuyeron a consolidar el reconocimiento de las personas jurídicas como sujetos con

capacidad de ser imputados, así como titulares del derecho de defensa. Estos precedentes reflejan una lenta y aún fragmentaria apertura del poder judicial argentino a la idea de que las entidades colectivas pueden ser responsables penalmente por su actuación en el tráfico económico. No obstante, también evidencian la persistencia de posturas clásicas, como la sostenida por el juez Zaffaroni, que entienden que la atribución de culpabilidad a un ente sin voluntad propia constituye una vulneración de los principios fundamentales del derecho penal liberal.

Por último, el análisis de los principales desafíos permitió sistematizar los obstáculos que impiden una implementación plena del régimen. Entre ellos se destacan la falta de especialización de los operadores judiciales, la ausencia de una política criminal coordinada, la escasa articulación entre agencias administrativas y fiscales, el déficit de incentivos eficaces para las empresas, y una cultura jurídica aún refractaria a la expansión de la imputación penal más allá del paradigma antropocéntrico. A ello se suma una insuficiente producción jurisprudencial, que impide generar efectos simbólicos y disuasivos en el tejido corporativo, afectando la función preventiva que la ley pretendía cumplir.

En suma, si bien la Argentina ha avanzado en la adecuación normativa a los estándares internacionales en materia de responsabilidad penal empresarial, persisten serias dificultades que comprometen la eficacia real de la Ley 27.401. La norma ha operado, hasta ahora, más como una herramienta de enunciación institucional y técnica que como un dispositivo sancionador efectivo. Superar esta brecha entre la letra y la praxis exigirá no sólo reformas legislativas o reglamentarias, sino también un cambio estructural en la forma en que el derecho penal se concibe y aplica frente a los delitos económicos complejos.

Sólo a partir de una estrategia integral, institucionalmente robusta y culturalmente comprometida, podrá la Argentina avanzar hacia un modelo de persecución penal empresarial que sea verdaderamente operativo, legítimo y eficaz.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y COMPARACIÓN CRÍTICA ENTRE ARGENTINA Y BRASIL

Introducción: dos trayectorias en el sur global

En América Latina, la implementación de regímenes de RPPJ ha seguido caminos divergentes, reflejo de trayectorias institucionales propias y de contextos político-económicos marcados por la posición periférica de la región en el sistema capitalista global. Tanto Argentina como Brasil han adoptado mecanismos jurídicos que buscan dotar de eficacia al control de la corrupción y al *enforcement* penal en contextos donde históricamente han prevalecido la impunidad estructural y una débil capacidad estatal. Sin embargo, las diferencias entre sus marcos normativos y sus niveles de implementación no pueden analizarse sin atender a los condicionantes estructurales que impone su ubicación en la periferia del sistema mundial, en los términos propuestos por Prebisch (1981) y retomados por Di Filippo (1998), donde la asimetría tecnológica, la vulnerabilidad institucional y la presión internacional moldean las opciones regulatorias disponibles.

Ambos países son parte de un proceso de trasplante normativo impulsado desde los centros del sistema, en especial a través de organismos como la OCDE, el GAFI y el Banco Mundial, lo que explica, en parte, la homogeneidad formal de ciertos instrumentos legales, como los programas de integridad o los acuerdos de colaboración eficaz. Sin embargo, su eficacia real está mediada por factores endógenos: en Argentina, la Ley 27.401/2017 instauró un modelo de RPPJ penal con énfasis en incentivos preventivos, pero con bajos niveles de aplicación efectiva; en cambio, Brasil, a través de la Ley 12.846/2013, estableció un régimen administrativo con consecuencias relevantes en el plano político y empresarial, especialmente tras el caso Odebrecht.

Estas diferencias se anclan en condiciones estructurales: por un lado, en la arquitectura institucional de *enforcement* y la profesionalización de los organismos de control; por otro, en la intensidad de la presión internacional y la visibilidad global de sus escándalos corporativos. Como sostiene Barbuto (2024), el diseño legal argentino reproduce ciertas fórmulas de países centrales sin una adecuación completa a las capacidades locales, lo que genera una “traslación formal sin aplicación sustantiva”. Esta afirmación se ve reforzada por el contraste con la experiencia brasileña, donde el aparato judicial y la Policía Federal mostraron una capacidad inédita de coordinación durante la Operación Lava Jato, en un contexto de grave crisis de legitimidad de las elites políticas.

Desde la perspectiva centro-periferia, estas trayectorias permiten pensar la RPPJ no solo como una herramienta jurídica sino como un fenómeno inserto en relaciones de poder globales. Mientras que los países centrales desarrollaron sus modelos de *enforcement* a lo largo de décadas, articulando gradualmente regulación, *compliance* y legitimidad judicial, los países periféricos —como Argentina y Brasil— adoptaron soluciones jurídicas de alta sofisticación formal en plazos muy acotados y con escaso debate público, muchas veces como respuesta a condicionamientos externos más que a demandas sociales internas.

No se trata de negar los avances alcanzados. En ambos casos se observan elementos que dan cuenta de una creciente institucionalización del *compliance* y una mayor conciencia empresarial sobre los riesgos legales de la corrupción. Pero también es evidente que persisten importantes brechas entre el diseño normativo y su implementación efectiva, lo que exige una lectura crítica y contextualizada. Como señala Di Filippo (1998), la lógica de la competitividad global y la apertura económica han trasladado la disputa por los frutos del progreso técnico desde la industria hacia la regulación institucional, afectando la distribución del *enforcement* y de los costos del incumplimiento entre centros y periferias.

En este capítulo, se sistematizarán las principales similitudes y diferencias entre los regímenes de RPPJ en Argentina y Brasil, en cuatro ejes: diseño normativo, *enforcement*, factores explicativos y casos paradigmáticos. El propósito no es solo descriptivo, sino interpretativo: mostrar cómo dos países del Sur Global, atravesados por procesos de modernización jurídica influenciados desde los centros del poder económico y normativo global, enfrentan desafíos comunes y producen respuestas regulatorias distintas, que deben ser evaluadas a la luz de su eficacia y su adecuación a contextos periféricos.

Arquitecturas normativas en tensión: diseño y aplicación legal desde la periferia

El diseño legal de los regímenes de responsabilidad penal (o cuasi penal) de las personas jurídicas en Argentina y Brasil revela no solo diferencias técnicas, sino también trayectorias normativas marcadas por su lugar en la periferia del sistema jurídico y económico global. Mientras Argentina optó por un enfoque penal clásico con base en la culpabilidad corporativa, Brasil desplegó una estrategia administrativa de responsabilidad objetiva. Ambas soluciones, sin embargo, convergen en su motivación inicial: responder a compromisos internacionales en materia de lucha contra la corrupción, en particular con

los estándares de la OCDE y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC).

Como explica Barbuto (2024), el diseño de la Ley 27.401 en Argentina reproduce elementos de sistemas jurídicos de economías centrales, en especial el modelo norteamericano de "*compliance* defensivo" y acuerdos de colaboración, sin una incorporación crítica de sus presupuestos institucionales. La ley parte de una lógica de imputación penal en base a la comisión de ciertos delitos por parte de individuos en nombre o beneficio de la empresa, permitiendo la exención o atenuación si se acredita un programa de integridad eficaz. Su alcance está limitado a un catálogo restringido de delitos contra la administración pública y prevé mecanismos de negociación como el acuerdo de colaboración eficaz (art. 18), aunque sin una tradición institucional consolidada para su aplicación efectiva.

Brasil, en cambio, implementó una solución orientada desde el derecho administrativo sancionador. La Ley 12.846/2013 impone responsabilidad objetiva a personas jurídicas por actos lesivos cometidos en su beneficio contra la administración pública, tanto nacional como extranjera. Este modelo fue desarrollado en paralelo a las reformas del sistema penal y del derecho de la improbidad, y se articuló con instrumentos institucionales como la *Controladoria General de la Unión* (CGU) y el Decreto 8.420/2015, que reguló los parámetros de los programas de integridad.

La comparación entre los regímenes de responsabilidad de las personas jurídicas (RPPJ) en Argentina y Brasil revela tanto convergencias en las herramientas regulatorias como divergencias estructurales en el enfoque penal adoptado por cada país. Si bien ambos han ratificado instrumentos internacionales relevantes, como la Convención Interamericana contra la Corrupción, la Convención de las Naciones Unidas y la Convención Antisoborno de la OCDE, sus marcos internos presentan diferencias sustantivas.

En Brasil, el régimen de RPPJ adopta una configuración predominantemente administrativa y civil, excluyendo en principio la RPPJ, salvo en materia de delitos ambientales conforme al artículo 225 de la Constitución. En cambio, Argentina optó por un modelo explícitamente penal, consagrado en la Ley 27.401, que permite imputar y sancionar penalmente a personas jurídicas por determinados delitos de corrupción y contra la administración pública.

Ambos ordenamientos comparten medidas como la imposición de multas proporcionales a los beneficios obtenidos, la suspensión de actividades, la inhabilitación para contratar con el Estado, e incluso la disolución de la persona jurídica. Sin embargo, el alcance y las condiciones de aplicación de estas sanciones difieren. Por ejemplo, mientras que la ley brasileña no establece un límite temporal para la suspensión de actividades, la norma argentina fija un máximo de diez años. Asimismo, la disolución en Brasil exige habitualidad delictiva, mientras que en Argentina basta la creación de la entidad para la comisión del ilícito.

Un aspecto clave de contraste es el rol que ocupan los programas de cumplimiento (*compliance*). En Argentina, su adopción y eficacia pueden operar como atenuantes de la pena (art. 9, Ley 27.401), alineándose con la tendencia del derecho penal económico hacia la prevención ex ante. En Brasil, en cambio, estos programas carecen de impacto punitivo directo: funcionan principalmente como condición para contratar con el Estado o acceder a beneficios en acuerdos de clemencia, sin incidir en la reducción de sanciones.

En lo relativo a acuerdos de colaboración eficaz, ambos sistemas contemplan mecanismos que incentivan la cooperación de las personas jurídicas. No obstante, la legislación brasileña ha institucionalizado un esquema más amplio de acuerdos de indulgencia, que permiten reducir multas hasta en dos tercios si la empresa colabora eficazmente en la investigación, interrumpe su participación en el hecho y reconoce su responsabilidad. En Argentina, los criterios para estos acuerdos son más estrictos, y su utilización más acotada.

Finalmente, el régimen brasileño permite la transmisión de responsabilidad a sucesoras legales en casos de fusiones y adquisiciones, fortaleciendo el principio de responsabilidad objetiva y continua. Este tipo de previsiones, aún incipientes en el derecho argentino, muestran la necesidad de avanzar en mecanismos más sofisticados de atribución y disuasión en estructuras empresarias complejas.

En síntesis, el régimen argentino se asienta en una matriz penal que busca responsabilizar directamente a las personas jurídicas, mientras que el brasileño preserva la imputación penal solo para personas físicas, delegando el castigo institucional a canales administrativos. Esta dicotomía refleja modelos normativos distintos y plantea desafíos concretos en materia de armonización regulatoria dentro del Mercosur, especialmente en

lo que refiere a estándares comunes de integridad, prevención y *enforcement* en la lucha contra la criminalidad económica organizada.

A fin de ilustrar estas diferencias en el diseño legal, a continuación, se presenta una tabla comparativa que sintetiza los principales elementos estructurales de los regímenes normativos vigentes en Argentina y Brasil en materia de responsabilidad de las personas jurídicas. La misma permite visualizar cómo, pese a compartir objetivos declarados —la prevención y sanción de hechos de corrupción corporativa—, cada país ha adoptado una arquitectura legal distinta, influida tanto por tradiciones jurídicas internas como por condicionamientos externos.

	Argentina (Ley 27.401/2017)	Brasil (Ley 12.846/2013)
Tipo de responsabilidad	Penal, con posibilidad de exención por compliance adecuado	Administrativa y civil estricta, independiente de la penal individual
Delitos alcanzados	Corrupción pública (cohecho, tráfico de influencias, etc.)	Corrupción nacional e internacional, fraude licitatorio, obstrucción
Atribución de responsabilidad	Hecho cometido en su nombre, interés o beneficio	Hecho en su beneficio, incluso por terceros, con responsabilidad objetiva
Compliance	Requisito para exención o atenuación de pena	Factor atenuante, no exime automáticamente
Sanciones	Multas, suspensión, disolución, pérdida de beneficios estatales	Multas (hasta 20% del ingreso bruto), publicación obligatoria, disolución
Negociación con la fiscalía	Acuerdo de colaboración eficaz (art. 18)	<i>Acordo de leniência</i> (ley 12.846, art. 16)

Como se señala en el Tratado de *Compliance* (Sacconi & Morales Oliver, 2018), el sistema brasileño asigna al *compliance* un rol atenuante, pero no excluyente, reconociéndole valor para efectos de graduación de la multa y admisión en acuerdos de *leniência*.

Esta divergencia normativa no es neutra: refleja condiciones estructurales disímiles. En la tabla presentada se sintetizan los principales puntos de contraste entre ambos modelos, desde el tipo de responsabilidad y los delitos alcanzados, hasta las consecuencias jurídicas de la existencia de programas de integridad. Mientras el régimen argentino requiere probar la culpabilidad de la persona jurídica, el brasileño permite

sancionar incluso cuando no se identifique al autor individual, si se prueba que la conducta benefició a la empresa. Esta diferencia tiene impacto directo en los niveles de enforcement, como se verá en el próximo acápite.

A pesar de sus diferencias, ambos modelos responden a una misma matriz de trasplante: la recepción acelerada de estándares globales en contextos periféricos. La aparente sofisticación técnica puede ocultar, como advierte Prebisch (1981), una dependencia normativa que ignora las verdaderas capacidades institucionales del país receptor. Por eso, más allá del diseño formal, el problema de fondo reside en la posibilidad efectiva de traducir esa arquitectura legal en cambios reales de comportamiento corporativo.

Así, las arquitecturas normativas de Argentina y Brasil se encuentran en tensión no solo entre sí, sino también con sus propias condiciones de posibilidad. Son productos de una periferia jurídica que busca integrarse a las lógicas de rendición de cuentas global, pero lo hace desde estructuras estatales incompletas y sistemas judiciales fragmentados.

Enforcement y retórica: cuando la ley no basta

La adopción de leyes sobre responsabilidad penal o cuasi penal de las personas jurídicas en Argentina y Brasil representa, sin duda, un avance normativo. No obstante, como se ha planteado en capítulos anteriores, el diseño legal no garantiza por sí solo su aplicación efectiva. De hecho, tanto la Ley 27.401 en Argentina como la Ley 12.846 en Brasil presentan un desempeño limitado cuando se evalúa su impacto real en la prevención, investigación y sanción de hechos de corrupción corporativa. Las razones de esta brecha entre norma y práctica son múltiples, pero todas remiten, en última instancia, a los condicionantes estructurales que impone el contexto periférico: insuficiente capacidad institucional, resistencia empresarial, debilidad de los mecanismos de fiscalización y una retórica de integridad más orientada al cumplimiento simbólico que al cambio sustantivo.

En el caso argentino, como ya se ha señalado en el acápite "Sobre su eficacia y aplicación concreta", la Ley 27.401 ha tenido escasa operatividad judicial. A más de cinco años de su entrada en vigor, no se han dictado condenas firmes contra personas jurídicas. Las empresas no se han inscripto de forma significativa en el Registro de Programas de Integridad del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, y la utilización del acuerdo de colaboración eficaz ha sido prácticamente nula. Como sostiene Barbuto (2024), esta

situación revela un fenómeno de “hiperlegislación con baja implementación”, en donde las exigencias normativas no logran permear en la práctica judicial ni en la cultura de cumplimiento del sector privado.

Brasil, si bien ha mostrado una capacidad mayor de reacción frente a casos de corrupción, especialmente durante la operación Lava Jato, también exhibe signos de agotamiento y regresión institucional. Como señala Saad-Diniz (2020), muchos de los avances en materia de *compliance* y acuerdos de *leniência* respondieron a presiones internacionales, más que a una política criminal interna coherente y sostenible. En ausencia de condiciones institucionales sólidas, los mecanismos de autorregulación terminan siendo funcionales a lógicas de chivo expiatorio, donde se sanciona a ciertos actores como forma de preservar la legitimidad sistémica, sin alterar los patrones estructurales de impunidad.

El problema, entonces, no radica en la existencia de las leyes, sino en su implementación. Donna (2023) advierte que el *enforcement* penal en América Latina ha sido tradicionalmente selectivo, desigual y poco eficaz. Esta fragilidad estructural genera un efecto simbólico: las normas sobre responsabilidad corporativa operan como dispositivos de visibilidad internacional, útiles para cumplir con exigencias de organismos multilaterales o para atraer inversiones, pero no como herramientas transformadoras del comportamiento empresarial. Como advirtió Marino (2023), en contextos periféricos “la adopción de marcos jurídicos sofisticados no necesariamente implica un avance efectivo en la lucha contra la criminalidad corporativa si no va acompañada de voluntad política y capacidad operativa”.

Además, como bien observa Saad-Diniz (2020), el uso del *compliance* como atenuante o eximente de responsabilidad corre el riesgo de convertirse en una formalidad vacía si no está articulado con indicadores objetivos de efectividad. La ética empresarial no puede ser reducida a la mera existencia de códigos de conducta o declaraciones de misión. En este sentido, la interiorización de normas depende más del contexto institucional, de la arquitectura de incentivos y de la cultura organizacional, que de la retórica normativa. De lo contrario, el *compliance* se vuelve un ejercicio cosmético, más orientado a cumplir con expectativas externas que a transformar el modo en que las empresas se relacionan con el poder público y la sociedad.

La experiencia argentina muestra que, sin una estructura estatal que acompañe el proceso de implementación, fiscales especializados, sistemas de monitoreo, incentivos a la autorreporte y cooperación judicial, las normas quedan atrapadas en un plano discursivo. El caso brasileño demuestra que incluso con mayor capacidad de *enforcement*, los avances pueden ser reversibles si no están sustentados en una política pública estable y en instituciones resilientes frente a las presiones políticas y económicas.

En síntesis, cuando la ley no basta, lo que se revela es una falla en el ecosistema institucional que debería sostenerla. La retórica de la lucha contra la corrupción empresarial debe acompañarse de una estrategia integral que combine *enforcement* creíble, incentivos regulatorios y transformación cultural. Solo así se podrá superar la distancia entre el deber ser normativo y el ser empírico de las prácticas empresariales en los países del Sur Global.

Obstáculos estructurales a la eficacia penal: la periferia como contexto

El análisis de la eficacia penal de la responsabilidad de las personas jurídicas en Argentina y Brasil no puede reducirse al funcionamiento técnico de las normas ni a los indicadores de *enforcement*. Exige, en cambio, una mirada estructural que reconozca las condiciones materiales e institucionales en las que tales normas operan. Como advierte Di Filippo (1998), la periferia no se define solo por su posición geográfica o económica, sino por su subordinación estructural a los centros de poder normativo, tecnológico y financiero. En ese marco, los obstáculos a la aplicación efectiva de la RPPJ no son contingencias locales, sino manifestaciones de una desigualdad estructural en la producción y distribución del derecho global.

El primero de estos obstáculos radica en la asimetría normativa. Los países periféricos, como Argentina y Brasil, reciben estándares jurídicos internacionalmente promovidos, a través de organismos como la OCDE, el GAFI o el Banco Mundial, que muchas veces no responden a sus realidades institucionales. Esta lógica de "trasplante" produce una sobrerrepresentación formal de los mecanismos de cumplimiento, sin un correlato en su viabilidad práctica. La adopción de leyes como la 27.401/2017 en Argentina o la 12.846/2013 en Brasil responde más a una necesidad de alineamiento reputacional y de acceso a flujos de capital global que a una política criminal orgánica y propia. Como señala Saad-Diniz (2020), en este tipo de contextos "el *compliance* se vuelve una tecnología de adaptación simbólica, más que un instrumento eficaz de transformación estructural".

Un segundo obstáculo es la fragmentación institucional, común en los Estados periféricos, donde las funciones de prevención, fiscalización y persecución penal están dispersas, mal financiadas o capturadas por intereses corporativos o partidarios. La debilidad en la cooperación entre agencias estatales, la escasa autonomía de los órganos de control y la fluctuante voluntad política impiden sostener políticas públicas consistentes en el tiempo. Esto se agrava en escenarios de polarización institucional o de alternancia abrupta de gobiernos, en los que las iniciativas de *enforcement* son reinterpretadas como herramientas de persecución ideológica, lo que debilita la legitimidad de todo el sistema de justicia penal empresarial.

En tercer lugar, se impone considerar la asimetría en el poder corporativo. Las grandes empresas transnacionales, muchas de ellas con presencia dominante en economías periféricas, tienen capacidad para resistir o condicionar los procesos regulatorios. En países como los analizados, la dependencia fiscal del Estado respecto de determinados conglomerados económicos puede inhibir la voluntad sancionatoria, especialmente cuando las estructuras impositivas son regresivas y la informalidad limita la base tributaria. Este desequilibrio compromete la igualdad ante la ley y convierte a la responsabilidad penal empresarial en una excepción más que en una regla.

Otro aspecto crítico es la escasa densidad técnica del mercado de cumplimiento. En la periferia, los programas de *compliance* muchas veces se reducen a formularios estandarizados, sin evaluación real de riesgos ni integración efectiva con las operaciones de la empresa. Esto responde, en parte, a la debilidad del ecosistema profesional, pero también a la ausencia de incentivos estatales claros para fomentar el cumplimiento sustantivo. La regulación suele ser ambigua o puramente enunciativa, y la escasez de precedentes judiciales impide la consolidación de estándares interpretativos confiables.

Por último, debe destacarse el rol ambivalente del derecho penal en contextos periféricos. Como ha advertido Donna (2023), la criminalización de la conducta corporativa en América Latina puede operar como una herramienta simbólica más que como un mecanismo de control real. El discurso penal empresarial muchas veces cumple funciones de apaciguamiento social o de legitimación política, pero raramente se traduce en un ejercicio estable y equitativo de la potestad punitiva. En este sentido, la RPPJ en la periferia se sitúa en una tensión permanente entre la expectativa de castigo ejemplar y las limitaciones estructurales que hacen improbable su cumplimiento.

En suma, los obstáculos a la eficacia penal no son fallas técnicas, sino síntomas de una estructura más profunda. Pensar la RPPJ desde la periferia implica reconocer que las leyes, por sí solas, no pueden alterar relaciones de poder consolidadas ni superar los déficits de institucionalidad que condicionan su implementación. La promesa de una justicia penal empresarial eficaz requiere más que normas: exige voluntad política sostenida, inversión institucional y una ruptura con la lógica imitativa que ha regido hasta ahora los procesos de reforma legal en la región.

Casos testigo: Odebrecht y Securitas frente al espejo

El análisis de casos paradigmáticos permite observar cómo los marcos normativos de RPPJ se aplican, o no, en la práctica, especialmente en contextos estructuralmente limitados como los de Argentina y Brasil. Los casos *Odebrecht* y *Securitas* constituyen expresiones diferenciadas de las posibilidades y restricciones del *compliance* y del *enforcement* penal en la periferia del sistema global.

En Brasil, el caso *Odebrecht* se convirtió en el principal hito en la aplicación efectiva de la *Lei Anticorrupção* (Ley N.º 12.846/2013). La empresa reconoció ante autoridades de Brasil, Estados Unidos y Suiza haber montado un sistema transnacional de sobornos a través de su *Departamento de Operações Estruturadas*. El acuerdo de *leniência* suscripto incluyó sanciones por más de 3.500 millones de dólares, reformas estructurales internas y el monitoreo externo de sus sistemas de integridad. Esta solución no se limitó a la lógica retributiva, sino que incorporó mecanismos de colaboración, reparación y reforma organizacional (Wagner de Araujo, 2020). En ese contexto, el *compliance* funcionó no solo como un criterio de atenuación sancionatoria, sino como un dispositivo de gobernanza corporativa *posdelito* (Campello, Belarmino y Thome, 2018).

En cuanto a Argentina, el caso *Securitas* aparece como una excepción que podría marcar un punto de inflexión. La filial local de la multinacional sueca reconoció en sede judicial el pago de sobornos por más de 7,6 millones de dólares a diversas agencias estatales entre 2016 y 2018. La empresa accedió a un acuerdo de colaboración eficaz conforme la Ley 27.401, que incluyó la devolución del beneficio ilícito, la regularización de deudas fiscales y la adopción de medidas simbólicas de responsabilidad social (La Nación, 2023a, 2023b). En este caso, el enfoque fue institucionalmente articulado: una auditoría interna disparó la autodenuncia, el Ministerio Público Fiscal celebró el acuerdo sin judicialización punitiva individual, y se aplicó por primera vez de forma sustantiva el régimen de responsabilidad penal empresarial.

El caso también reviste interés desde la perspectiva procesal. El 15 de mayo de 2025, la Sala IV de la Cámara Federal de Casación Penal confirmó la competencia del Juzgado interviniente para continuar con la tramitación del expediente, al rechazar una queja de la defensa sobre la jurisdicción del fuero federal (Archivo CIJ, 2025). Esta decisión consolidó el avance de una investigación emblemática iniciada en 2019, cuando *Securitas* Argentina, tras un cambio de gestión, se autodenunció al detectar flujos irregulares de dinero saliente utilizados para el pago de coimas a funcionarios públicos.

En dicho caso, los pagos se habrían dirigido a representantes de distintos organismos públicos con el propósito de asegurar la continuidad de contratos de seguridad privada, agilizar cobros pendientes, facilitar trámites vinculados a la tenencia de armas para vigiladores y anticipar inspecciones administrativas.

Más allá del caso judicial, el accionar de *Securitas* ha sido objeto de análisis académico. Testa (2025) relevó al menos nueve causas en las que la empresa está formalmente imputada bajo la Ley 27.401. En seis de ellas, la compañía se presentó de manera voluntaria y aportó documentación, lo que constituye un uso empírico del instituto de la autodenuncia. No obstante, la autora advierte que, pese a la voluntad cooperativa de la firma, no se habrían celebrado acuerdos de colaboración eficaces en los términos previstos por la ley, ni existe todavía un marco procedimental robusto que otorgue certeza sobre los efectos concretos de ese tipo de comportamiento (Testa, 2025).

Estos dos casos exponen un patrón regional: la distancia entre los modelos normativos adoptados, en parte por presión internacional, y la capacidad real de su ejecución. El caso *Odebrecht* mostró que un sistema de *compliance* puede transformarse en una herramienta de transparencia poscrisis si existe capacidad estatal e institucionalidad técnica. *Securitas*, en cambio, plantea la posibilidad de una aplicación eficaz de la Ley 27.401 desde una lógica de colaboración y responsabilidad organizacional.

En conclusión, los casos analizados refuerzan la hipótesis central de este trabajo: en los países periféricos, el principal desafío no radica en la adopción formal de marcos normativos impulsados desde el centro, sino en su implementación efectiva dentro de contextos institucionales y culturales complejos. El contraste entre la incorporación técnica de figuras como la autodenuncia o los acuerdos de colaboración eficaz y la incertidumbre respecto de sus consecuencias jurídicas evidencia la tensión persistente

entre el cumplimiento normativo y su eficacia real. En esa clave, el caso *Securitas*, a diferencia del modelo transnacional y altamente estructurado de *Odebrecht*, ofrece una experiencia incipiente de aplicación sustantiva de la Ley 27.401 en un entorno periférico. Si bien persisten obstáculos estructurales, esta trayectoria sugiere que, bajo ciertas condiciones de cooperación genuina, aprendizaje institucional y compromiso sostenido, es posible avanzar hacia un modelo más eficaz de responsabilidad penal corporativa.

Una eficacia condicionada: similitudes periféricas, respuestas divergentes

A lo largo de este capítulo se ha evidenciado que, aunque Argentina y Brasil han adoptado marcos normativos distintos para atribuir responsabilidad a las personas jurídicas por actos de corrupción, comparten una condición estructural que condiciona su eficacia: su pertenencia a la periferia del sistema jurídico-económico global. Esta localización no es solo geopolítica, sino funcional: implica asimetría en el diseño, ejecución y control de los estándares normativos, que son promovidos y moldeados desde los centros del poder global, la OCDE, el GAFI, el Departamento de Justicia de los Estados Unidos, y adoptados por los países periféricos como condición de acceso a mercados, inversiones o legitimidad internacional (Di Filippo, 1998; Saad-Diniz, 2020).

Tanto la Ley 27.401/2017 en Argentina como la Ley 12.846/2013 en Brasil exhiben una sofisticación normativa formal que no siempre se traduce en una aplicación real y eficaz. Sin embargo, el grado y forma de esta desconexión difiere. Brasil ha logrado producir, aunque con tensiones, una institucionalidad administrativa especializada y autónoma que habilita cierto nivel de *enforcement*, como lo mostró el caso Odebrecht. Argentina, por su parte, ha replicado un modelo penal más exigente en términos probatorios y procedimentales. No obstante, experiencias como el caso Securitas abren la posibilidad de imaginar un sendero de implementación más realista, basado en incentivos y articulación cooperativa.

Esta divergencia no implica, sin embargo, una diferencia estructural de fondo. Por el contrario, revela una similitud periférica: en ambos países, el modelo de responsabilidad penal de la persona jurídica se introduce como parte de una narrativa global de gobernanza corporativa, pero en contextos donde el Estado no siempre puede, o no siempre quiere, ejercer un control eficaz sobre actores económicos poderosos. Como sugiere Barbuto (2024), la sofisticación normativa no impide que los regímenes periféricos funcionen como “espejos invertidos” de sus modelos centrales: reproducen la forma, pero con contenido limitado, capturado o directamente simbólico.

A ello se suma la naturaleza ambigua del *compliance* en contextos periféricos. Mientras en los países del centro este se ha desarrollado como un instrumento autónomo de autorregulación institucional, en la periferia aparece frecuentemente como un mecanismo reactivo o de fachada, adoptado para cumplir formalidades o mitigar sanciones, sin transformaciones sustantivas en la cultura organizacional (Saad-Diniz, 2020). El caso Securitas muestra que es posible, al menos en términos normativos, utilizar el *compliance* como atenuante articulada dentro de un régimen de colaboración eficaz. Pero para que este modelo se replique, es necesario contar con instituciones con capacidad de verificación técnica, voluntad política de sostenimiento y una judicatura entrenada en el abordaje de estructuras empresariales complejas.

En este marco, puede afirmarse que la eficacia del régimen de responsabilidad penal empresarial en la periferia no es binaria —aplicación o no aplicación—, sino condicionada por múltiples factores: estructura institucional, presión internacional, cultura jurídica, relaciones económicas, y racionalidades empresariales. Estas condiciones no son fácilmente modificables por decreto: requieren de reformas más amplias, sostenidas y coordinadas que trasciendan el plano estrictamente normativo.

Este hallazgo habilita una línea de reflexión para el próximo capítulo: si los diseños legales replican modelos del centro sin una evaluación realista de las capacidades locales, ¿qué tipo de adaptación o rediseño sería necesario para que el régimen de responsabilidad penal empresarial sea efectivamente útil en el Sur Global? ¿Es posible construir un *compliance* contextualizado, democrático y funcional desde la periferia? En definitiva, ¿cómo traducir una exigencia global en una práctica transformadora realista en los márgenes del sistema?

Estas preguntas no suponen una negación del derecho penal económico ni del *compliance* como herramientas posibles, sino una invitación a repensarlas desde las condiciones específicas de nuestros contextos periféricos.

CAPÍTULO V

EFICACIA REAL Y DESAFÍOS ESTRUCTURALES

La adopción de marcos normativos sobre la RPPJ en Argentina y Brasil ha sido presentada como un paso decisivo en la lucha contra la corrupción empresarial.

Sin embargo, este capítulo parte de una hipótesis crítica: en contextos periféricos, la eficacia normativa no depende exclusivamente del diseño legal, sino que está condicionada por factores estructurales que exceden el derecho positivo. A través de herramientas del análisis económico del derecho (AED) y de la teoría centro-periferia, se propone evaluar si estos regímenes cumplen efectivamente sus fines disuasivos, si logran transformar el comportamiento organizacional, y cómo su impacto se distribuye entre grandes empresas y PYMES.

Asimismo, se analizará el rol del Estado, en sus funciones de promotor, fiscalizador u omiso, como variable central para explicar la brecha entre norma y aplicación. El objetivo de este capítulo es demostrar que la ineficacia no es el resultado de errores técnicos, sino la expresión previsible de un modelo normativo trasplantado a un ecosistema institucional frágil y desigual.

¿Hay disuasión real? Una mirada desde el análisis económico del derecho

El AED ofrece herramientas útiles para evaluar la eficacia de los regímenes de RPPJ, particularmente desde una perspectiva de incentivos. Bajo esta lógica, la función del derecho penal empresarial no es solo retributiva o simbólica, sino esencialmente disuasiva: busca modificar el cálculo costo-beneficio de las organizaciones ante la posibilidad de incurrir en actos ilícitos. Una norma es eficaz, en este marco, cuando logra que el costo esperado de delinquir (probabilidad de detección multiplicada por la magnitud de la sanción) sea mayor que el beneficio esperado de la conducta desviada (Becker, 1968; Marino, 2023).

En este sentido, la evaluación empírica de la RPPJ en Argentina y Brasil permite afirmar que, pese a la incorporación normativa de herramientas como el *compliance*, la colaboración eficaz o los acuerdos de *leniência*, la capacidad real del sistema para disuadir conductas empresariales ilícitas es limitada. Como ya se ha mencionado, en Argentina no existen condenas firmes contra personas jurídicas bajo la Ley 27.401. Esto genera un mensaje implícito de baja probabilidad de sanción, lo que reduce significativamente el efecto disuasivo esperado.

En Brasil, si bien casos como Odebrecht mostraron un *enforcement* más dinámico y la imposición efectiva de sanciones económicas, estos episodios no han consolidado una práctica institucional sostenida. Como advierte Saad-Diniz (2020), la función preventiva del derecho sancionador se diluye cuando el sistema solo responde en contextos de crisis o bajo presión internacional, y no como parte de una política pública sistemática. Además, la ausencia de métricas objetivas para evaluar la eficacia de los programas de *compliance* como atenuantes de responsabilidad introduce un margen de discrecionalidad que puede afectar la previsibilidad del sistema y, por tanto, su capacidad disuasiva.

Desde una mirada más técnica, el AED también invita a analizar si el diseño de las sanciones es suficientemente severo, cierto y rápido como para modificar el comportamiento empresarial. En Argentina, el uso de multas y sanciones accesorias está previsto normativamente, pero su imposición concreta es inexistente, lo que desactiva todo incentivo económico a la prevención. En Brasil, las multas han sido significativas en algunos casos, pero su imposición ha sido desigual y muchas veces acompañada de beneficios reputacionales para las empresas colaboradoras (Wagner de Araujo, 2020), lo que plantea un dilema moral y estratégico.

Además, el AED enfatiza el rol de los costos de cumplimiento. Si las sanciones son bajas o improbables, y los costos de implementar programas internos son altos, especialmente para pequeñas y medianas empresas, entonces los incentivos se orientan a la simulación o al cumplimiento formalista. En contextos periféricos como los de Argentina y Brasil, donde el entorno económico es inestable y la presión regulatoria se percibe como impuesta desde el exterior, el resultado previsible es una baja adopción genuina del *compliance*, tal como muestran los registros de inscripción en los programas de integridad (Barbuto, 2024).

En conclusión, desde la perspectiva del AED, la eficacia real de la RPPJ en ambos países es muy limitada. Ni el diseño sancionatorio ni la práctica institucional generan un marco de incentivos suficiente para producir disuasión general ni para modificar sustancialmente el comportamiento organizacional. La función preventiva del derecho penal empresarial sigue atrapada en un marco de baja probabilidad de detección, baja severidad efectiva y altísima demora, lo que convierte la amenaza legal en una herramienta débil frente a conductas estratégicas de incumplimiento.

Estándares globales, realidades locales: una tensión estructural desde la periferia

La incorporación de regímenes de RPPJ en Argentina y Brasil se produjo bajo el influjo de estándares internacionales que promueven la transparencia corporativa, la integridad organizacional y la sanción efectiva de la corrupción. Organismos como la OCDE, el GAFI y las Naciones Unidas han delineado marcos normativos que exigen a los Estados parte adecuar sus sistemas internos para sancionar a las personas jurídicas por hechos ilícitos cometidos en su beneficio. Esta dinámica —frecuente en el derecho penal económico global— reproduce lo que Di Filippo (1998) denominó una “asimetría estructural en la circulación de modelos institucionales”: mientras los países centrales producen estándares, los periféricos los importan y los implementan bajo presión.

En el caso de Brasil, la adopción de la *Lei Anticorrupção* N.º 12.846/2013 respondió directamente a la necesidad de cumplir con los compromisos asumidos ante la OCDE y la Convención de la ONU contra la Corrupción. En Argentina, la sanción de la Ley 27.401/2017 fue una condición explícita para avanzar en la candidatura de acceso al grupo de trabajo sobre soborno transnacional de la OCDE. En ambos países, entonces, la RPPJ nace más como exigencia exógena que como producto de una demanda interna. Como señala Barbuto (2024), esta incorporación forzada y verticalizada genera lo que puede denominarse una “eficacia normativa ficta”: una ley formalmente vigente pero desvinculada de las capacidades locales para su implementación sustantiva.

Argentina ha adoptado un modelo de RPPJ en línea con las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), en el marco de su adhesión a la Convención de 1997 sobre el Combate del Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales. Esta convención alienta expresamente a los Estados parte a establecer responsabilidad penal para las personas jurídicas, por considerarla más efectiva y disuasiva, aunque admite modelos alternativos si son compatibles con los principios jurídicos internos y garantizan resultados equivalentes. En contraste, Brasil ha optado por un régimen de responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por hechos de corrupción, conforme a la Ley n.º 12.846/2013 (conocida como “Ley de Empresa Limpia”), el cual se enmarca en la flexibilidad ofrecida por el artículo 26 de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (CNUCC), que permite a los Estados elegir entre establecer responsabilidad penal, civil o administrativa. Esta diferencia refleja no sólo tradiciones

jurídicas distintas, sino también un grado diverso de alineación con los estándares impulsados por organismos internacionales como la OCDE.

Un antecedente regional reciente permite ilustrar los alcances que puede tener la RPPJ cuando existe voluntad institucional sostenida y presión política suficiente. Se trata de la sentencia dictada el 12 de mayo de 2025 por el Cuarto Juzgado Penal Colegiado Nacional del Perú, en el marco del caso Odebrecht, donde se condenó por primera vez a una persona jurídica —Alpha Consult S.A.— como autora del delito de lavado de activos. En dicha decisión, se valoró no solo el rol de los representantes de la empresa, sino también su estructura organizacional deficiente como facilitadora del delito. Este fallo, dictado al amparo de la Ley N.º 30424, constituye una evidencia concreta de que los regímenes de RPPJ pueden llegar a ser operativos incluso en contextos periféricos, siempre que exista un entorno normativo claro y una estrategia judicial activa (Poder Judicial del Perú, 2025).

La brecha entre los estándares globales y las realidades locales se manifiesta en varios planos. En primer lugar, los marcos internacionales presuponen sistemas judiciales eficientes, especializados y dotados de recursos para investigar estructuras empresariales complejas. Sin embargo, en contextos periféricos, estas condiciones rara vez se cumplen.

En segundo lugar, los modelos de *compliance* promovidos internacionalmente se sustentan en una concepción gerencial de la ética empresarial que presupone recursos técnicos, acceso a asesoría legal calificada y una cultura organizacional orientada a la autorregulación. Estos presupuestos son ajenos a la mayoría del entramado empresarial local, especialmente en países con alta proporción de PYMES, informalidad laboral y escasa tradición de responsabilidad social corporativa. Como advierte Saad-Diniz (2020), el *compliance* importado sin traducción institucional puede devenir en un ritual vacío, que opera como “mímica regulatoria” más que como cambio real.

La tensión estructural también se refleja en el campo simbólico. La adopción de normas como la Ley 27.401/2017 se presenta, en muchos casos, como una demostración de alineamiento con los países centrales, más que como una herramienta auténtica de transformación. Esta lógica reproduce una subordinación normativa, donde el derecho penal de la empresa opera como herramienta de control reputacional más que de democratización económica. En palabras de Di Filippo (1998), se trata de una

“modernización por trasplante”, en la que el contenido normativo importa menos que su apariencia exterior.

Este desajuste entre el centro productor de estándares y la periferia receptora de normas contribuye a explicar por qué la eficacia real de la RPPJ en Argentina y Brasil sigue siendo tan baja. No porque las leyes estén mal redactadas, sino porque no están enraizadas en las condiciones institucionales, culturales y económicas que permitirían su aplicación transformadora. En este sentido, la disfuncionalidad no debe leerse como fracaso normativo, sino como resultado lógico de un proceso de importación acrítica que omite el principio de adecuación contextual.

En el marco de los desafíos que enfrentan los países del Mercosur para implementar regímenes eficaces de RPPJ, la norma ISO 37001:2016 aparece como una herramienta técnica de referencia que contribuye a cerrar la brecha entre la formalidad normativa y la eficacia operativa. Su adopción permite a las organizaciones establecer un sistema de gestión anticorrupción basado en estándares internacionales, lo que resulta especialmente valioso en contextos periféricos donde las capacidades estatales de control pueden ser limitadas o desiguales. Al proporcionar un marco concreto para la prevención, detección y respuesta frente al soborno, la ISO 37001 traduce principios generales de integridad en prácticas verificables, susceptibles de auditoría externa, y alineadas con los requisitos de leyes como la Ley 27.401. En este sentido, puede cumplir un rol complementario en la implementación del modelo de imputación empresarial, actuando como evidencia de cumplimiento efectivo o, en su defecto, como indicador de negligencia organizacional. Además, su flexibilidad y aplicabilidad a empresas de distintos tamaños permite pensarla como una herramienta útil para fomentar, desde una lógica de *soft law*, una cultura de integridad más extendida, incluso entre actores económicos que no están directamente obligados por el régimen penal formal. Esta potencialidad cobra especial relevancia en contextos como el argentino o el brasileño, donde el trasplante normativo ha sido más veloz que el desarrollo institucional necesario para sostenerlo.

En relación con la implementación normativa de la responsabilidad penal de las personas jurídicas en contextos periféricos como Argentina y Brasil, resulta relevante considerar las advertencias formuladas por Langer (2005), quien cuestiona la tesis fuerte de la "americanización" de los sistemas legales. Según este autor, aunque prácticas procedimentales estadounidenses, como el "*plea bargaining*", han sido introducidas en diversos países del sistema continental europeo, la adopción de estos mecanismos no

implica necesariamente una homogeneización hacia el modelo norteamericano. Por el contrario, factores propios de la tradición inquisitorial, así como las diferencias específicas entre las legislaciones receptoras, generan adaptaciones y divergencias sustanciales que neutralizan los efectos del supuesto trasplante normativo (Langer, 2005). Esta observación resulta pertinente al analizar la RPPJ en Argentina y Brasil, pues sugiere que la mera incorporación de estándares internacionales o modelos foráneos no garantiza una implementación efectiva ni una transformación uniforme en la práctica jurídica local.

En definitiva, si los países periféricos aspiran a construir un régimen eficaz de responsabilidad penal empresarial, no alcanza con replicar modelos foráneos. Es necesario reelaborarlos a partir de sus condiciones estructurales concretas, repensando el rol del Estado, adaptando los estándares internacionales y fortaleciendo las capacidades institucionales que permitan una implementación efectiva. Este es el desafío que se abordará en los próximos acápites de este capítulo, al analizar cómo estas tensiones afectan de manera diferenciada a los distintos actores económicos, y qué función cumple el Estado en la configuración, o la omisión, de una política criminal orientada al cumplimiento sustantivo.

Asimetrías corporativas: impacto desigual sobre grandes empresas y PYMES

Uno de los aspectos menos explorados, pero más significativos de la implementación de la RPPJ en contextos periféricos como Argentina y Brasil es su impacto desigual sobre distintos tipos de entidades. Las obligaciones derivadas de las leyes 27.401/2017 y 12.846/2013 —particularmente en materia de programas de *compliance*, autodiagnóstico de riesgos y cooperación eficaz— no afectan del mismo modo a grandes corporaciones que a pequeñas y medianas empresas (PYMES). Esta asimetría no es meramente operativa: condiciona la eficacia real del sistema y puede generar efectos regresivos si no se gestiona adecuadamente.

Las grandes empresas, especialmente las multinacionales, suelen contar con áreas jurídicas y departamentos de *compliance* internos, o bien acceden a asesoría externa especializada. Además, muchas de ellas están sujetas a estándares globales por operar en jurisdicciones con legislación extraterritorial (como la *Foreign Corrupt Practices Act* de EE.UU. o la *UK Bribery Act*), lo que las obliga a desarrollar estructuras complejas de integridad. De este modo, su adecuación a regímenes locales suele ser más fluida, aunque ello no garantice un compromiso genuino con la legalidad sustantiva.

Las PYMES, en cambio, enfrentan barreras importantes para implementar políticas de integridad robustas: recursos limitados, escasa profesionalización, informalidad operativa y una percepción general de que los sistemas de *compliance* son ajenos a su escala y cultura organizacional. Esta percepción no es infundada. Como advirtió Saad-Diniz (2020), en muchos países del Sur Global los marcos legales replican modelos corporativos del Norte sin ofrecer instrumentos diferenciados que contemplen las realidades locales, lo que genera resistencia o directamente omisión en la adopción de medidas.

Ante este escenario, la Oficina Anticorrupción argentina intentó dar una respuesta específica con la publicación de la *Guía complementaria para la implementación de Programas de Integridad en PYMES*, a través de la Resolución OA N.º 36/2019. La guía tiene por objetivo adaptar las exigencias legales a la escala de las pequeñas y medianas empresas, brindando herramientas prácticas para evaluar riesgos, establecer mecanismos mínimos de prevención y definir procedimientos internos de control (Oficina Anticorrupción, 2019).

En la misma línea, en 2021 se promovió la creación del *Registro de Integridad y Transparencia para Empresas y Entidades* (RITE), diseñado por la Dirección de Planificación de Políticas de Transparencia en cumplimiento de la Resolución OA N.º 3/2021. El RITE es una plataforma voluntaria donde las empresas pueden autodiagnosticarse, acceder a materiales de formación y avanzar en la madurez de sus programas de integridad. Aunque su inscripción no otorga certificación, constituye una herramienta de articulación público-privada para fomentar prácticas éticas en organizaciones que no cuentan con estructuras sofisticadas (Deloitte Legal, 2021).

Estas iniciativas representan pasos relevantes, pero aún incipientes. Ni la guía ni el RITE modifican el régimen de responsabilidad penal: la ley sigue siendo formalmente uniforme y exige a todas las personas jurídicas —grandes o pequeñas— similares estándares en cuanto a la eximición o atenuación de la pena. En este sentido, el sistema continúa operando bajo una lógica de neutralidad formal que ignora las profundas desigualdades materiales entre los sujetos obligados. Esto puede traducirse en un doble efecto negativo: baja adopción genuina por parte de las PYMES y simulación estratégica por parte de grandes empresas que despliegan estructuras de *compliance* sin compromiso sustantivo.

Desde una perspectiva de eficacia estructural, entonces, el régimen de responsabilidad penal empresarial no puede ser evaluado sin considerar estas asimetrías corporativas. En contextos periféricos, donde las capacidades empresariales son altamente heterogéneas y el Estado no cuenta con recursos suficientes para acompañar, verificar y diferenciar adecuadamente el cumplimiento, la aplicación uniforme puede derivar en inequidad o directamente en ineficacia. La eficacia normativa, en suma, requiere más que leyes: demandas políticas públicas diferenciadas, incentivos proporcionales y un enfoque contextualizado que reconozca la diversidad del tejido económico.

El Estado entre la promoción, la fiscalización y la omisión: tres roles en disputa

En los regímenes de responsabilidad penal o cuasi penal de las personas jurídicas, el Estado cumple un rol estructural. No solo es el titular del *ius puniendi*, sino también el actor que debe crear condiciones institucionales para que las normas se apliquen eficazmente, establecer incentivos adecuados y garantizar mecanismos de control. En contextos periféricos como Argentina y Brasil, sin embargo, el rol estatal en la implementación de la RPPJ ha sido oscilante, fragmentado y en ocasiones contradictorio.

Como resultado, la eficacia real de los sistemas queda profundamente condicionada por el lugar que el Estado decide —o puede— ocupar entre la promoción del *compliance*, la fiscalización activa y la omisión estructural.

En su rol de promotor, el Estado argentino ha generado herramientas relevantes, aunque dispersas y de alcance limitado. La ya mencionada Guía de Integridad para PyMEs (Oficina Anticorrupción, 2019) y la creación del RITE (Deloitte Legal, 2021) reflejan una voluntad institucional de acompañamiento no sancionatorio, centrado en la construcción de capacidades más que en la imposición punitiva. Estas medidas buscan reducir las asimetrías estructurales entre grandes corporaciones y pequeñas empresas, y pueden funcionar además como incentivos reputacionales en el marco de los procesos de contratación pública. Sin embargo, su carácter voluntario, la falta de coordinación interinstitucional y el bajo nivel de adopción limitan, por ahora, su impacto sistémico.

Aun así, el RITE representa una intervención normativa relevante en clave de *soft law*. Aunque su adhesión no es obligatoria, opera en la práctica como un requisito de facto para aquellas empresas que buscan mejorar su posicionamiento competitivo en licitaciones estatales. En este contexto, las grandes compañías que aspiran a contratar con

el Estado se ven incentivadas a establecer programas de integridad sólidos, tanto para cumplir con los requisitos de la Ley 27.401 como para acreditar estándares éticos ante los organismos públicos. Esta lógica se proyecta hacia las cadenas de suministro, ya que los programas de cumplimiento suelen incluir mecanismos de debida diligencia que obligan a los proveedores a adoptar también estructuras mínimas de integridad. Para facilitar ese proceso, adquieren particular importancia las herramientas adaptadas al tamaño y capacidad operativa de las PyMEs, como la guía elaborada en 2019 por la Oficina Anticorrupción, que ofrece orientaciones específicas para su implementación progresiva. En conjunto, estas dinámicas promueven la expansión de estándares de integridad más allá del núcleo de empresas contratistas, generando una cultura de cumplimiento que se extiende gradualmente en el entramado empresarial argentino.

En Brasil, el rol promotor ha sido más institucionalizado. *La Controladoria-Geral da União* (CGU) ha liderado iniciativas para capacitar, evaluar y acompañar programas de integridad, especialmente a través del Decreto 8.420/2015 y sus guías técnicas. Asimismo, los acuerdos de *leniência* han operado como dispositivos mixtos, que no solo permiten la reducción de sanciones, sino que también imponen la reestructuración interna de las empresas firmantes, incluyendo auditorías externas y monitoreo de *compliance* (Wagner de Araujo, 2020). Este enfoque ha permitido desarrollar una matriz estatal más robusta en la promoción de prácticas corporativas responsables, aunque no exenta de tensiones político-institucionales.

En cuanto al rol fiscalizador, tanto Argentina como Brasil muestran déficits significativos. En Argentina, la Ley 27.401 no establece un organismo específico para controlar la implementación de programas de integridad, y la Oficina Anticorrupción ha tenido una competencia difusa y limitada a ciertos casos de la administración pública nacional. No existen sistemas de evaluación externa, auditorías obligatorias ni procedimientos periódicos de control para verificar la eficacia de los programas adoptados por las empresas. Esta ausencia de fiscalización real debilita la credibilidad del sistema y favorece la adopción de estructuras de *compliance* meramente formales, sin contenido transformador.

En Brasil, aunque la CGU y el *Ministério Público Federal* han mostrado mayor capacidad para supervisar acuerdos y procesos de integridad, también han enfrentado cuestionamientos por falta de transparencia, selectividad en la aplicación de sanciones y tensiones entre órganos federales y estatales (Saad-Diniz, 2020). Esta fragmentación

institucional compromete la previsibilidad del sistema y refuerza la percepción empresarial de que el cumplimiento normativo puede ser negociable, especialmente en contextos de inestabilidad política o cambio de gobierno.

Finalmente, el Estado también actúa, aunque implícitamente, desde la omisión. La falta de políticas públicas coordinadas, de dotación presupuestaria para organismos de control, de formación especializada en el Poder Judicial y de articulación con el sector privado generan un vacío funcional que desactiva los efectos disuasivos del régimen. Como advierte Barbuto (2024), esta omisión no siempre es resultado de negligencia: muchas veces responde a intereses estratégicos, ya sea para evitar conflictos con grandes grupos económicos, para no comprometer relaciones clientelares con contratistas del Estado, o por simple incapacidad de gestión.

En definitiva, la eficacia de la RPPJ no puede evaluarse sin considerar el posicionamiento del Estado. Si se limita a promotor sin sanción, cae en la ineficacia. Si actúa solo como fiscalizador sin acompañamiento, puede producir exclusión. Si se repliega en la omisión, deja el sistema a merced de actores privados con incentivos contradictorios. En contextos periféricos, esta tríada de roles en disputa determina el alcance real, y no solo formal, del régimen de responsabilidad penal empresarial.

La eficacia normativa como problema estructural

La evaluación de la eficacia real de los regímenes de RPPJ en Argentina y Brasil permite concluir que el diseño legal, por sí solo, no garantiza la transformación del comportamiento empresarial ni la reducción de la criminalidad corporativa. A pesar de las diferencias en el enfoque normativo —uno penal y otro administrativo—, ambos países comparten un patrón estructural que limita la operatividad del sistema: una asimetría persistente entre los estándares normativos globales y las condiciones institucionales, políticas y económicas locales.

Como se ha analizado a lo largo del capítulo, los marcos regulatorios inspirados en modelos del centro, contruidos en contextos de estabilidad institucional, autonomía judicial y cultura empresarial de cumplimiento, fueron trasplantados a sistemas periféricos donde esas condiciones no existen o lo hacen de forma precaria. El resultado no es la ineficacia por error técnico, sino una eficacia condicionada por variables estructurales: escasa disuasión real, baja tasa de aplicación judicial, asimetrías en la

capacidad de cumplimiento entre grandes empresas y PYMES, y un estado que oscila entre el acompañamiento simbólico y la omisión práctica.

Desde la perspectiva del análisis económico del derecho, los incentivos actuales no promueven el cumplimiento genuino. La baja probabilidad de sanción, la carencia de fiscalización y la inexistencia de consecuencias reputacionales significativas reducen el poder disuasorio del sistema, sobre todo en un entorno donde las relaciones entre el sector público y privado siguen marcadas por prácticas informales y lógicas clientelares. Como advirtió Becker (1968), el delito es una decisión racional: si el costo esperado es bajo, el comportamiento ilícito persiste.

Desde la teoría centro-periferia, esta disfuncionalidad normativa no es una excepción, sino una manifestación estructural del lugar que ocupan los países del Sur Global en el sistema jurídico-económico internacional. Como señala Di Filippo (1998), la importación acrítica de modelos regulatorios responde más a necesidades de legitimidad externa que a una política de reforma endógena. Esto explica por qué las normas existen, pero no se aplican; por qué las estructuras de *compliance* proliferan, pero no transforman; y por qué el Estado se presenta como garante de integridad, pero muchas veces renuncia a ejercer control.

Lejos de deslegitimar el instrumento de la RPPJ, este diagnóstico invita a repensar sus condiciones de eficacia. No se trata de rechazar la responsabilidad penal empresarial, sino de reconocer que su éxito depende menos del diseño legal y más del ecosistema institucional, político y económico en el que se inserta. En ese sentido, cualquier intento de mejorar su implementación debe asumir que el problema no es solo normativo, sino estructural.

Esta afirmación será el punto de partida del capítulo siguiente, que abordará — desde una perspectiva crítica— las condiciones necesarias para construir un modelo de responsabilidad penal empresarial que no reproduzca las asimetrías del derecho global, sino que se adapte a las capacidades, desafíos y prioridades del Sur Global. ¿Es posible un *compliance* periférico que no sea solo una imitación del centro, sino una herramienta de gobernanza democrática, redistribución de poder y fortalecimiento institucional? Esa es la pregunta que guiará el próximo tramo de este trabajo.

CAPÍTULO VI

PROPUESTAS HACIA UN MODELO MÁS ADECUADO PARA LA PERIFERIA

Tras haber analizado los marcos normativos, sus niveles de implementación y los obstáculos estructurales que enfrentan Argentina y Brasil en materia de RPPJ, este capítulo final se propone avanzar hacia una reflexión propositiva. Partiendo de la hipótesis que recorre este trabajo —según la cual los regímenes de RPPJ en contextos periféricos no fracasan por defectos de diseño sino por su inadecuación estructural—, se exploran aquí alternativas para construir un modelo normativo más realista, eficaz y legítimo para la región.

La propuesta no consiste en desechar la figura de la responsabilidad penal empresarial, sino en reformularla críticamente desde las condiciones materiales, institucionales y culturales del Sur Global. Se reconoce que tanto Argentina como Brasil han incorporado estos regímenes bajo la presión de estándares internacionales, replicando —con matices— modelos contruidos en contextos centrales, con niveles de desarrollo estatal, empresarial y judicial muy distintos. Esta importación normativa, como se ha argumentado a lo largo del trabajo, genera tensiones evidentes entre la forma legal y la posibilidad real de aplicación.

En este marco, el capítulo se estructura en torno a cuatro ejes. En primer lugar, se plantea la necesidad de superar la lógica del trasplante normativo acrítico y avanzar hacia una adaptación contextualizada, que reconozca las particularidades institucionales de la región. En segundo lugar, se sostiene que la eficacia requiere un fortalecimiento sustantivo del *enforcement*, a través de la especialización institucional, la cooperación regional y una estrategia activa del Mercosur como espacio de armonización horizontal. En tercer lugar, se propone repensar el *compliance* desde una perspectiva accesible, ética y culturalmente integrada, especialmente para las PYMES. Finalmente, se concluye que solo un enfoque que tenga en cuenta la realidad periférica, capaz de construir estándares desde la periferia y no para ella, podrá dar lugar a un régimen de responsabilidad penal que sea más que un reflejo ineficaz del derecho global.

Este capítulo, por tanto, no ofrece un diseño cerrado ni una solución técnica única. Propone, en cambio, una hoja de ruta para reorientar las políticas criminales empresariales en América Latina, partiendo de una premisa simple pero decisiva: no hay eficacia normativa sin adecuación estructural. Y no hay adecuación posible sin reconocer —y

revertir— las lógicas de subordinación normativa que históricamente han caracterizado la relación entre centro y periferia en el derecho penal económico.

Más allá del trasplante: hacia una adaptación normativa contextualizada

Los procesos de reforma penal empresarial en Argentina y Brasil han seguido un patrón de trasplante normativo, es decir, la adopción de modelos legales foráneos, principalmente europeos y norteamericanos, sin una adecuación sustantiva a las condiciones locales. Tal como advierte Mosquera Valderrama (2003), los trasplantes jurídicos no son meras imitaciones técnicas, sino operaciones complejas que involucran factores culturales, institucionales y políticos. Su eficacia, por tanto, no depende solo del contenido de la norma importada, sino de la calidad del proceso de recepción, el grado de adecuación al entorno receptor y la compatibilidad con la cultura jurídica local.

Como han planteado Prebisch (1949) y, más recientemente, Di Filippo (1998), la condición periférica de países como Argentina y Brasil no se limita a la desigualdad comercial o tecnológica, sino que implica una forma de dependencia normativa. En este marco, el trasplante legal no surge solo de un intercambio académico o de cooperación internacional, sino de una estrategia geopolítica vinculada a la internacionalización del capital. A medida que las grandes corporaciones trasladan parte de sus procesos productivos o de servicios a países del Sur Global, buscando menores costos laborales, menores exigencias regulatorias o ventajas fiscales, se vuelve funcional que esos países adopten marcos normativos formalmente equivalentes a los de los centros económicos. De este modo, los trasplantes normativos actúan como dispositivos de homologación jurídica, orientados a garantizar previsibilidad legal y reducir costos de transacción para actores económicos transnacionales. La paradoja es que este tipo de convergencia normativa se produce, muchas veces, sin una convergencia institucional equivalente, lo que genera regímenes jurídicos formalmente modernos, pero prácticamente inoperantes o simbólicos.

En el caso argentino, la Ley 27.401 reproduce una estructura penal inspirada en modelos del derecho comparado, especialmente el norteamericano, sin haber generado previamente una tradición doctrinaria, jurisprudencial ni institucional que habilite su funcionamiento pleno. Brasil, por su parte, optó por un enfoque administrativo con responsabilidad objetiva (Ley 12.846/2013), lo que ha facilitado su aplicación formal, pero ha generado controversias respecto de su compatibilidad con las garantías penales tradicionales. En ambos casos, el problema de fondo no es normativo sino estructural: la

implantación de marcos legales sofisticados en sistemas institucionales que no están preparados para absorberlos de manera efectiva.

El concepto de *legal transplant*, entendido como el desplazamiento de normas e instituciones de un ordenamiento a otro, ha sido profusamente estudiado en el derecho comparado. Watson (1974) lo describió como “el movimiento de una regla o sistema jurídico de un país a otro”, advirtiéndole que los trasplantes no incluyen la cultura del sistema de origen. Mosquera Valderrama (2003), en línea con esta visión, subraya que la eficacia de los trasplantes no depende únicamente de la calidad técnica de la norma, sino de su recepción local, su conexión con la cultura jurídica y su capacidad de adaptación institucional. Cuando esta conexión es débil, como ocurre en gran parte del Sur Global, el resultado suele ser un régimen simbólico, desconectado de las prácticas jurídicas cotidianas.

La respuesta no debe ser el rechazo de toda importación normativa, sino su reformulación crítica. Una adaptación normativa contextualizada requiere repensar el diseño legal desde una lógica realista, que contemple los límites institucionales, los patrones empresariales locales y las dinámicas regulatorias posibles. Esto implica, por ejemplo, establecer regímenes de *compliance* escalables, proporcionales al tamaño y nivel de riesgo de cada organización, como ya han intentado los lineamientos de la Oficina Anticorrupción en Argentina. Pero también demanda una mayor precisión en los mecanismos de atribución de responsabilidad, en los criterios de evaluación de integridad y en la calibración de sanciones.

En esta línea, cabe traer a colación lo expuesto por Langer (2005) quien propone, abandonar la lógica del "trasplante legal", por considerarla demasiado rígida para captar las transformaciones que sufren las instituciones jurídicas al incorporarse a nuevos contextos. En su lugar, recomienda el concepto de "traducción legal", entendiendo a los sistemas adversarial e inquisitorial no solamente como técnicas procesales diferentes, sino como culturas jurídicas distintas con formas particulares de distribución de poder y responsabilidad entre actores e instituciones. De esta manera, la transferencia de instituciones legales entre sistemas puede concebirse como una traducción entre sistemas de significados distintos (Langer, 2005).

Esta perspectiva, aplicada al estudio de la RPPJ en el Mercosur, implica que para lograr una eficacia real es necesario adaptar las normas internacionales a las realidades

culturales, institucionales y económicas locales, reconociendo que dichas adaptaciones inevitablemente generarán diferencias, fragmentaciones y nuevos sentidos propios, más que una reproducción idéntica de los modelos originales.

Asimismo, debe superarse la idea, aún presente en algunos sectores, de que la laxitud regulatoria puede constituir una ventaja comparativa para atraer inversiones. Esta perspectiva, común en etapas previas de inserción global, no solo ha demostrado ser ineficaz en el largo plazo, sino que refuerza dinámicas de impunidad estructural. La construcción de un modelo eficaz y justo de RPPJ en la periferia exige abandonar esa lógica de excepcionalísimo permisivo y asumir que la regulación empresarial no es una barrera al desarrollo, sino una condición para su sostenibilidad.

En definitiva, el camino hacia una responsabilidad penal empresarial adecuada para la periferia no pasa por copiar modelos del centro, sino por rediseñarlos críticamente, con criterios de adecuación cultural, eficacia empírica y viabilidad institucional. Como plantean los estudios comparados más recientes, no hay trasplante exitoso si no se tiene en consideración la cultura jurídica y con las condiciones materiales del sistema receptor (Mosquera Valderrama, 2003).

Fortalecer el *enforcement*: instituciones, especialización y cooperación regional

La debilidad estructural en la implementación práctica de los regímenes de RPPJ en Argentina y Brasil exige, como medida prioritaria, el fortalecimiento del *enforcement* desde una triple perspectiva: institucional, técnica y regional. Sin operadores especializados, sin inversión en capacidades estatales y sin una estrategia de integración normativa en el marco del Mercosur, las reformas legales seguirán produciendo efectos simbólicos más que transformadores.

En lo institucional, resulta urgente avanzar hacia modelos de especialización. Los delitos económicos complejos, como la corrupción transnacional, el lavado de activos y las maniobras societarias simuladas, requieren de fiscales, jueces y peritos especializados para investigar estructuras empresariales y programas de *compliance* más allá del delito individual clásico. Como lo ha señalado Marino (2023), la eficacia del derecho penal económico no puede fundarse en reacciones aisladas, sino en sistemas orientados a la gestión de riesgos, con racionalidad preventiva y capacidades de análisis organizacional. La experiencia brasileña con las fiscalías anticorrupción especializadas en el marco de la operación *Lava Jato* es una muestra de ello, aunque no exenta de tensiones. Argentina,

por el contrario, carece de una estructura homogénea y estable, dependiendo en exceso de la voluntad y pericia individual del operador interviniente.

Un ejemplo de esta búsqueda de trasladar el cumplimiento técnico al cumplimiento efectivo ha sido la publicación de la *Guía de Implementación de la Ley N° 27.401 para Fiscales*, elaborada por el Centro Virtual de Investigación Aplicada en Derecho Penal (CRIMINT) bajo la dirección de Juan Pablo Montiel y la coordinación de Cecilia Goyeneche. Esta herramienta, disponible gratuitamente en línea, busca fortalecer la aplicación efectiva de la Ley N° 27.401 brindando criterios operativos concretos para fiscales de todo el país.

La guía aborda en profundidad aspectos clave como los presupuestos de atribución de responsabilidad penal, las clases y determinación de penas, los criterios de graduación, las reglas procesales específicas aplicables a las personas jurídicas, y los requisitos de procedencia y valoración de los Programas de Integridad. Además, incorpora criterios prácticos para la prueba del beneficio o interés corporativo, así como para la interpretación y uso del acuerdo de colaboración eficaz, instrumento clave en este tipo de procesos.

La dimensión técnica también es decisiva. La evaluación de programas de integridad, la verificación de mecanismos de prevención interna, el análisis de estructuras societarias complejas y la trazabilidad de beneficios indebidos requieren competencias transdisciplinarias que exceden el saber jurídico tradicional. Esto supone invertir en equipos mixtos —jurídico-contables, informáticos, administrativos— y establecer protocolos uniformes para el tratamiento de casos de RPPJ. De lo contrario, los sistemas normativos seguirán siendo operados con herramientas pensadas para delitos convencionales, lo que limita seriamente su alcance y profundidad.

El tercer eje, y quizás el más subestimado, es el regional. El Tratado de Asunción, que dio origen al Mercosur, establece la obligación de armonizar las normativas internas de los países miembros en materias sensibles para el desarrollo económico y jurídico del bloque. Sin embargo, en lo referido a la RPPJ, esa armonización no se ha producido. Brasil ha adoptado un modelo administrativo de responsabilidad objetiva (Ley 12.846/2013), mientras que Argentina sigue una lógica penal tradicional, fundada en la culpabilidad y en criterios de imputación más restrictivos (Ley 27.401). Esta desarmonización no es meramente académica: genera costos reales de gestión del riesgo,

aumenta la incertidumbre regulatoria y eleva los costos de transacción para empresas que operan en ambos países, especialmente en sectores estratégicos como la infraestructura, energía y servicios financieros.

Además, la falta de una postura común frente al fenómeno del *compliance* empresarial deja un vacío que suele ser ocupado por estándares externos. En particular, se produce un fenómeno conocido como el *efecto Bruselas*, por el cual los países, ante la inexistencia de reglas claras o coordinadas, adoptan prácticas formales alineadas con las exigencias del mercado europeo o estadounidense, en lugar de desarrollar estándares regionales propios (Bradford, 2020). Esto deriva en una forma de *compliance* “hacia afuera”, orientado a la reputación internacional y al acceso a capitales globales, pero desconectado de la idiosincrasia, los valores y las prioridades institucionales del entorno latinoamericano. Como advierte Saad-Diniz (2020), sin una ética organizacional enraizada en la cultura local, el *compliance* corre el riesgo de convertirse en un lenguaje técnico sin contenido moral, ni transformador.

En este sentido, el Mercosur podría ser no solo un espacio económico, sino también un foro de coordinación jurídica. Una armonización normativa horizontal, que respete las particularidades de cada país, pero establezca estándares mínimos comunes, permitiría construir una arquitectura regulatoria más coherente y previsible. Esto facilitaría la cooperación entre fiscalías, la circulación de buenas prácticas, la adopción de criterios comunes para la evaluación de programas de integridad y el fortalecimiento de las capacidades institucionales en todos los países del bloque.

En conclusión, sin especialización institucional, sin inversión técnica y sin integración regional, la RPPJ seguirá siendo un instrumento fragmentado, aplicado de forma desigual y vulnerable a las influencias externas. Pensar el *enforcement* desde la periferia implica dejar de concebirlo como simple réplica del centro y empezar a diseñarlo como un sistema funcional, interconectado y adaptado a las capacidades —y desafíos— del Sur Global.

Un *compliance* accesible y ético: hacia un modelo culturalmente integrado

El desarrollo de un modelo de RPPJ verdaderamente eficaz en contextos periféricos exige repensar profundamente el lugar del *compliance*. No basta con adoptar sus formas externas —códigos de conducta, líneas éticas, manuales de procedimiento— si no se lo articula con una ética organizacional enraizada en la cultura local y una

estructura normativa proporcional a las capacidades reales de las entidades obligadas. En los países del Mercosur, y especialmente en Argentina y Brasil, el *compliance* ha sido frecuentemente concebido como un dispositivo técnico-formal, orientado más al cumplimiento reputacional frente a actores externos que a la transformación real de las prácticas empresariales internas.

Como advierte Saad-Diniz (2020), uno de los problemas centrales del trasplante del *compliance* a América Latina ha sido su desvinculación de los valores y prioridades de las organizaciones receptoras. Al imponerse como “lenguaje global de integridad”, el *compliance* tiende a operar en una lógica estandarizada, frecuentemente guiada por matrices importadas desde el derecho penal norteamericano, que privilegian el control ex post y la mitigación del riesgo legal sobre la promoción de una cultura institucional ética. El resultado, en contextos de alta desigualdad y baja confianza institucional, es un *compliance* de fachada: se crean estructuras sin contenido, se replican manuales sin adaptación y se exhiben certificados sin transformación.

Frente a este diagnóstico, resulta indispensable avanzar hacia un modelo de *compliance* accesible, escalable y éticamente significativo. En el caso de las PYMES — que constituyen más del 90% del entramado empresarial de la región— esto implica no solo reducir la complejidad técnica de los programas, sino también vincularlos con los valores que efectivamente orientan su funcionamiento cotidiano: relaciones personales, confianza comunitaria, reputación local. La Oficina Anticorrupción argentina dio un paso en esta dirección con la publicación de la *Guía de Integridad para PYMES* (Oficina Anticorrupción, 2019), pero la adopción fue limitada y no se integró en una política pública coordinada que garantizara acompañamiento técnico y fiscalización proporcional.

El *compliance* periférico, si pretende ser eficaz, debe dejar de imitar las formas del Norte global y comenzar a integrar los valores, racionalidades y condiciones materiales del Sur. Esto no supone abandonar los estándares internacionales, sino adaptarlos inteligentemente a la realidad. La ética, en este contexto, no puede ser una categoría vacía o cosmética. Debe ser un principio operativo que guíe la conducta empresarial en torno a normas socialmente compartidas, riesgos gestionables y consecuencias verificables. Como plantea Saad-Diniz (2020), el desafío es generar un *compliance* “situado”, donde la regulación empresarial no sea solo una respuesta al castigo esperado, sino una práctica internalizada de legitimidad y sostenibilidad.

Además, esta reconceptualización del *compliance* exige abandonar la idea — todavía persistente en algunos sectores— de que normas laxas o controles débiles constituyen una ventaja comparativa para atraer inversiones. Esa lógica, heredera de un pensamiento de apertura periférica sin regulación, ha demostrado su ineficacia en el largo plazo y ha contribuido a perpetuar prácticas de corrupción estructural. La ética empresarial, si quiere ser algo más que una declaración de principios debe articularse con políticas públicas que premien el cumplimiento real, generen entornos competitivos equilibrados y sancionen con firmeza las simulaciones.

En definitiva, construir un *compliance* culturalmente integrado no es una tarea meramente técnica, sino política. Implica redefinir el vínculo entre derecho, economía y cultura organizacional en contextos estructuralmente desiguales. La eficacia del régimen de RPPJ en la periferia no dependerá tanto de cuántos códigos se redacten, sino de cuántas prácticas logren transformarse.

Un modelo posible desde la periferia

La experiencia comparada de Argentina y Brasil demuestra que la mera adopción de marcos normativos de RPPJ, por sofisticados que sean, no garantiza resultados efectivos en contextos periféricos. Como se ha argumentado en este capítulo, los problemas de eficacia no derivan únicamente de fallas técnicas en el diseño legal, sino de una desconexión más profunda: la que existe entre los estándares globales trasplantados y las estructuras institucionales, culturales y económicas de los países receptores.

El régimen de responsabilidad penal de las personas jurídicas vigente en varios países del Mercosur evidencia una profunda disociación entre la norma formal y su aplicación práctica. La adopción de modelos jurídicos provenientes de otras latitudes, sin un trabajo previo de adaptación a las condiciones locales, como la estructura institucional, la cultura jurídica o las prácticas administrativas, ha derivado en esquemas legales de escasa operatividad. Se trata de marcos normativos que, si bien replican estándares internacionales, no logran traducirse en transformaciones sustantivas: proliferan los programas de cumplimiento simbólico, las agencias carecen de recursos técnicos o autonomía suficiente, y las respuestas penales resultan desiguales o ineficaces. Esta desconexión revela la necesidad de pensar políticas criminales más arraigadas en las realidades periféricas, donde el derecho no sea solo una copia formal, sino una herramienta funcional.

Esta crítica no implica rechazar la idea de trasplante normativo, sino replantearla desde una perspectiva local. En lugar de asumir que el derecho penal económico debe replicar acríticamente las fórmulas del norte global, es necesario pensar desde el sur global modelos normativos que dialoguen con la realidad institucional de la periferia. Esto supone abandonar el paradigma imitativo y construir una agenda de implementación basada en capacidades locales, valores compartidos y racionalidades propias.

La lógica periférica, contra la visión desde los países centrales, en este sentido, no es un rechazo a la globalización jurídica, sino una propuesta para redistribuir el poder epistémico y normativo. Como ha sostenido Mosquera Valderrama (2003), los trasplantes pueden ser una oportunidad para el desarrollo jurídico, siempre que se realicen con traducción conceptual, adaptación estructural y apropiación cultural. Lo contrario —la importación formal sin implementación sustantiva— solo refuerza la dependencia normativa y perpetúa la desigualdad institucional.

Por ello, un modelo adecuado de RPPJ para la región no debería limitarse a adaptar leyes: debería transformar el modo en que entendemos la responsabilidad empresarial en el Sur. Esto incluye: (i) programas de *compliance* escalables y culturalmente integrados, (ii) agencias públicas con capacidad real de fiscalización, (iii) cooperación regional orientada a la armonización horizontal, (iv) una ética organizacional fundada en prácticas de integridad y no solo en simulaciones formales, (v) una auditoría o revisión de la autorregulación regulada³². Todo ello enmarcado en una comprensión del derecho como herramienta de transformación estructural, no como imposición externa.

En definitiva, la periferia no necesita menos derecho penal económico, sino un derecho penal económico distinto: más realista, más contextual y justo. Esa es la tarea pendiente.

³² La expresión *autorregulación regulada* alude a un modelo mixto en el que el Estado establece un marco normativo general y delega en los entes privados la implementación de mecanismos internos de control, monitoreo y sanción. Este modelo reconoce la incapacidad del aparato estatal para controlar directamente todos los riesgos empresariales y promueve una cooperación estructural entre lo público y lo privado. Véase Montiel, J. P., & Bermejo, M. G. (2020). *Teoría y praxis del criminal compliance: Compliance, antilavado de activos y anticorrupción en la Argentina* (1.ª ed., J. P. Montiel, Dir.). La Ley, pp. 111-117.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

Este trabajo partió de la hipótesis de que la escasa eficacia de los regímenes de RPPJ en Argentina y Brasil obedece, en gran medida, a su carácter de trasplantes normativos impulsados por organismos internacionales, adoptados sin una adecuada adaptación a las realidades institucionales, económicas y sociales locales. Lejos de constituir una anomalía, esta situación expresa una dinámica estructural propia de las relaciones entre el centro y la periferia en el campo del derecho penal económico. Para examinar esta hipótesis, se aplicó una metodología cualitativa de análisis normativo y comparado, integrando herramientas del análisis económico del derecho y de la teoría centro-periferia.

El recorrido analítico permitió constatar que, en ambos países, el marco legal para sancionar a las personas jurídicas por hechos de corrupción existe, pero su implementación es débil y fragmentaria. Si bien Brasil adoptó un modelo administrativo con responsabilidad objetiva, y Argentina uno penal fundado en la culpabilidad corporativa, ninguno ha alcanzado niveles sostenidos de eficacia. Las investigaciones judiciales son escasas, los estándares de evaluación de *compliance* son desiguales y los actores encargados de su aplicación carecen de recursos, formación y coordinación institucional. Como lo señala Barbuto (2024), en el caso argentino, “la ley existe más como símbolo que como herramienta operativa”, funcionando en muchos casos como un régimen de retórica normativa sin correlato empírico.

Este desfase entre norma y práctica se explica, en gran medida, por el hecho de que los regímenes de RPPJ en la región han sido diseñados como réplicas de modelos del Norte global, particularmente europeos y norteamericanos, bajo presión de organismos internacionales como la OCDE o el GAFI, sin una adaptación contextual suficiente (Mosquera Valderrama, 2003). Esta forma de trasplante legal sin traducción cultural reproduce una lógica de subordinación normativa, donde los países periféricos importan marcos regulatorios como parte de su estrategia de inserción internacional, sin contar con las capacidades institucionales para operarlos con eficacia (Di Filippo, 1998). Como parte de ese proceso, el *compliance* ha sido concebido más como un instrumento reputacional para garantizar el acceso a capital y contratos globales, que como una verdadera cultura de integridad organizacional (Saad-Diniz, 2020).

En este escenario, resulta pertinente advertir que cuando una norma se diseña más para cumplir formalmente con estándares internacionales que para operar eficazmente en el contexto local, puede transformarse en un mero ropaje de legalidad. Esta brecha refleja con claridad la diferencia entre *cumplimiento técnico*, centrado en satisfacer requisitos formales o documentales, y *cumplimiento efectivo*, que exige la implementación real de mecanismos capaces de modificar conductas, prevenir delitos y garantizar *accountability* organizacional.

Cabe señalar que esta problemática no es exclusiva de los países periféricos. Incluso en Europa, la aplicación de la RPPJ presenta modelos heterogéneos, existiendo países con regímenes predominantemente penales (Francia, España, Italia) y otros con sistemas principalmente administrativos (Alemania). Sin embargo, a diferencia de las periferias, el cumplimiento efectivo o enforcement europeo es considerablemente más homogéneo y cercano al cumplimiento técnico previsto en las normas. Esta diferencia podría explicarse por la existencia de instituciones supranacionales como la Unión Europea, que no solo dictan directivas obligatorias para todos sus miembros, sino que también realizan un seguimiento activo de su implementación, generando estándares comunes de aplicación efectiva. Además, es probable que la cultura ético-jurídica europea, más consolidada en términos de respeto por la legalidad, contribuya a reducir la brecha entre cumplimiento formal y efectivo.

Esta comparación resulta relevante porque refuerza la tesis de Máximo Langer (2005) según la cual, en lugar de realizar trasplantes normativos acríticos, es imprescindible avanzar hacia una traducción legal, adaptando las normas al contexto específico del país receptor, considerando sus particularidades culturales, económicas e institucionales. Mediante esta traducción será posible garantizar que el régimen de RPPJ no se reduzca a una mera copia simbólica, sino que opere eficazmente en la realidad local.

Uno de los riesgos más relevantes del modelo actual de RPPJ radica en la transformación del *compliance* en un mecanismo de tercerización de la política criminal estatal, trasladando a actores privados la función de prevención del delito sin contar con mecanismos robustos de control público, sin criterios de proporcionalidad ajustados al contexto local y sin inserción real en las estructuras productivas del país. Tal como advierte Ortiz de Urbina (2018), esta dinámica favorece la emergencia de una cultura de cumplimiento puramente simbólica, en la que la presencia formal de programas de integridad se convierte en un ritual legitimante sin contenido sustantivo. En lugar de

empoderar al derecho penal como herramienta transformadora, lo neutraliza, lo vacía de capacidad preventiva y lo subordina a fines reputacionales o contractuales de las empresas.

En este panorama, resulta iluminador recuperar los aportes de Carlos Santiago Nino, quien vinculó la anomia con el subdesarrollo argentino y describió a la cultura jurídica nacional como una en la que predomina una actitud extendida de desapego hacia las normas, más que una mera ausencia de ellas (Nino, 1992). Esta anomia se manifiesta tanto en el incumplimiento habitual de reglas jurídicas como en la aceptación social de esa conducta, lo cual debilita la eficacia normativa desde su base cultural. En particular, su concepto llamado “*moral de los amigos*” explica cómo la lealtad personal, los vínculos informales y los favores recíprocos sustituyen al principio de imparcialidad que debiera regir en la vida institucional, generando una estructura de complicidades que distorsiona el sentido del cumplimiento legal (Nino, 1992). Estas prácticas encuentran terreno fértil en un entorno institucional caracterizado por la sobrerregulación, la proliferación de excepciones, y una burocracia que, lejos de garantizar el cumplimiento, incentiva atajos, simulaciones y acomodados normativos (Nino, 1992). De este modo, los programas de *compliance*, y en general el régimen de RPPJ, pueden terminar funcionando como ficciones operativas, formalmente vigentes, pero sustancialmente ineficaces, en tanto operan en un sistema donde las reglas se evitan más que se acatan. Incluir esta dimensión ética-cultural permite comprender que la ineficacia de los regímenes legales importados no sólo obedece a debilidades institucionales, sino también a patrones de comportamiento profundamente arraigados que, en última instancia, consagran una legalidad vaciada de contenido.

A su vez, la ausencia de una fiscalización pública efectiva sobre esos programas da lugar a una forma de *ignorancia deliberada* institucionalizada. Desde el plano jurídico-penal, esta figura se configura cuando un sujeto, pudiendo y debiendo conocer los elementos ilícitos de su conducta, opta conscientemente por no hacerlo con el objetivo de eludir su responsabilidad. En el ámbito del *enforcement* estatal, esto ocurre cuando las agencias públicas exigen programas de integridad de manera meramente formal, sin indagar en su contenido ni verificar su implementación efectiva. Tal como señalan Berruezo y Coppola (2018), esta conducta revela una indiferencia activa frente al bien jurídico comprometido, y genera una imputación subjetiva equiparable al dolo eventual. En este sentido, el Estado se vuelve cómplice de una política de *compliance* aparente, que

otorga legitimidad sin control y permite que el régimen de RPPJ funcione más como estrategia de simulación normativa que como política penal sustantiva. Así, la suma de una legalidad formal sin eficacia y de una supervisión estatal deliberadamente ausente consolida una política criminal de bajo impacto, funcional al cumplimiento superficial de estándares internacionales pero incapaz de responder a los desafíos reales del crimen económico organizado en contextos periféricos.

Asimismo, el enfoque estructural permitió identificar un patrón común en los países analizados: la eficacia normativa está condicionada por una baja capacidad institucional, una fiscalización débil y la ausencia de estrategias regionales de armonización. La falta de coordinación en el Mercosur —a pesar del mandato de armonización contenido en el Tratado de Asunción— incrementa los costos regulatorios, fragmenta los sistemas jurídicos y deja espacio para que se impongan estándares externos, como los del “efecto Bruselas” (Bradford, 2020), desincentivando el desarrollo de normas alineadas con la idiosincrasia y las capacidades regionales.

A la luz de lo analizado, puede sostenerse que la eficacia de la RPPJ está limitada por tres dimensiones centrales: (i) la falta de adaptación contextual del modelo importado, (ii) la debilidad estructural de las agencias estatales encargadas del *enforcement*, y (iii) el desbalance estructural entre los países del centro productor de normas y los países periféricos receptores. En todos los casos, el modelo de responsabilidad penal empresarial termina siendo más una herramienta de legitimación externa que una política pública con capacidad real de reducir la criminalidad económica organizada.

Este diagnóstico invita a futuras investigaciones orientadas a tres líneas prioritarias: en primer lugar, la producción de datos empíricos robustos que permitan evaluar la aplicación real de los programas de integridad en empresas locales, especialmente PYMES. En segundo lugar, el estudio del impacto efectivo de los mecanismos de cooperación internacional en la configuración de las reformas penales corporativas. Y, en tercer lugar, una indagación crítica sobre el rol que cumplen los organismos multilaterales, como el GAFI, FMI, el BID o la OCDE, en la configuración de agendas normativas en América Latina.

Este horizonte de posibilidad se ve reforzado por experiencias regionales concretas. El fallo *Alpha Consult* en Perú, una condena penal firme contra una empresa por lavado de activos vinculada al caso Odebrecht, demuestra que la implementación de

un modelo eficaz de responsabilidad penal empresarial no es una utopía. Incluso dentro de sistemas jurídicos periféricos y afectados por debilidades estructurales, es posible avanzar hacia un *enforcement* efectivo si se alinean adecuadamente la normativa, la institucionalidad y la voluntad (Poder Judicial del Perú, 2025).

En este marco, resulta pertinente recuperar los aportes de Gary Becker y del análisis económico del derecho, según los cuales la conducta delictiva puede entenderse como el resultado de una decisión racional que sopesa los beneficios esperados frente a los costos asociados, particularmente la probabilidad de detección y sanción. Cuando los regímenes de RPPJ presentan bajos niveles de *enforcement*, escasa fiscalización estatal y ausencia de coordinación regional, como ocurre en gran parte del Mercosur, la probabilidad de castigo se reduce considerablemente. Ello disminuye el costo esperado del delito y, por ende, aumenta los incentivos para su comisión. En otras palabras, un régimen legal que carece de capacidad operativa o articulación regional efectiva no solo fracasa en disuadir el delito corporativo, sino que, en los términos de Becker (1968), termina favoreciendo su reproducción estructural al no alterar el cálculo racional de los agentes económicos.

Del mismo modo en que las amnistías tributarias excesivas pueden diluir el cumplimiento efectivo de las normas fiscales, también la falta de eficacia en los regímenes de RPPJ contribuye a vaciar de contenido el mandato penal. En ambos casos, se genera una ilusión de severidad normativa que no se traduce en consecuencias reales. Como señaló enfáticamente el Dr. Marcelo Ignacio Aguirre, nos enfrentamos a “una suerte de derecho penal del miedo en el que los jueces trabajan de “asustadores legales” (Juzgado Nacional en lo Penal Económico N° 6, 2021). Esta metáfora resulta útil para ilustrar el riesgo de que el sistema de RPPJ se limite a emitir señales simbólicas de compromiso con la legalidad, sin capacidad real para disuadir, sancionar o transformar conductas empresariales. Así, el miedo que pretende infundir el derecho penal se revela, en contextos de escasa implementación, como un simulacro vacío, reafirmando la tesis central de este trabajo: la necesidad de que las normas penales se integren a estructuras institucionales coherentes y funcionales a los desafíos de la periferia, si se pretende que cumplan algo más que un rol decorativo.

Solo mediante reformas adaptadas, fiscalización efectiva y cooperación regional será posible construir una política penal económica que no solo imite estándares externos, sino que contribuya a un desarrollo justo y soberano.

En definitiva, una responsabilidad penal empresarial eficaz en la periferia no puede ser una mera copia de los modelos del centro. Debe ser una herramienta adaptada, realista y soberana, capaz de dialogar con la cultura jurídica local, de fortalecer el Estado de derecho y de reducir las desigualdades estructurales que caracterizan a nuestros sistemas económicos y normativos. De lo contrario, los trasplantes normativos seguirán produciendo leyes que no se aplican, *compliance* que conforma, pero no transforma y un derecho penal empresarial que, en lugar de democratizar el poder económico, lo legitima.

BIBLIOGRAFÍA

- Abanto Vásquez, M. (2015, 29 de julio). La responsabilidad penal de las personas jurídicas: ¿Un problema del derecho penal? *Revista Pensamiento Penal*. <https://www.pensamientopenal.com.ar/doctrina/41586-responsabilidad-penal-personas-juridicas-problema-del-derecho-penal>
- Aboso, G. E. (2018). *Responsabilidad penal de la empresa y corrupción pública*. B de F.
- Ad Hoc Advisory Group on the Organizational Sentencing Guidelines. (2003). *Report of the Ad Hoc Advisory Group on the Organizational Sentencing Guidelines*. United States Sentencing Commission. https://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/training/organizational-guidelines/advgrprpt/AG_FINAL.pdf.
- Alexander, C. R. (1999). On the nature of the reputational penalty for corporate crime. *The Journal of Law and Economics*, 42(1), 489–526.
- Araujo, R. W. de. (2020). Compliance, monitors, and the Odebrecht case: A comparison between the FCPA and the Clean Company Act. *SSRN*. <https://ssrn.com/abstract=3622101>
- Archivo CIJ. (2025, 15 de mayo). *Securitas: Casación Federal ratificó a la jueza federal Arroyo Salgado en la tramitación de la causa*. Corte Suprema de Justicia de la Nación. <https://www.csjn.gov.ar/archivo-cij/nota-39052-Securitas--Casacion-Federal-ratific--a-la-jueza-federal-Arroyo-Salgado-en-la-tramitacion-de-la-causa.html>
- Atienza, M. (2001). *Contribución a una teoría de la legislación*. Civitas.
- Barbutto, A. S. (2018). *La responsabilidad de las empresas por graves violaciones a los derechos humanos* (L. Filippini, Prol.). Universidad de Palermo. https://www.palermo.edu/derecho/publicaciones/coleccion_de_ciencias_juridicas.html
- Barbutto, A. S. (2024). *La responsabilidad penal de la persona jurídica argentina: Inefectividad y pronóstico respecto de la Ley 27.401*. Thomson Reuters La Ley.
- BA en Negocios. (2018, 1 de noviembre). La corrupción le cuesta a Argentina entre el 8 y el 10% del PIB. <https://www.baenegocios.com/economia-finanzas/La-corrupcion-le-cuesta-a-Argentina-entre-el-8-y-el-10-del-PBI-20181101-0078.html>
- BASCH, F. (26 de diciembre de 2022). "Incentivos y desincentivos de *compliance* bajo la [ley 27.401](#) de responsabilidad penal empresarial por delitos de corrupción" (N. N. Espinillo, ed.). *La Ley - Especial Compliance*, 2022-F, 2-5.
- Bauzá, R. P. (2018). Liberté, Egalité... et Transparence: la Ley Sapin II y la ley 27.401 de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas. En N. Durrieu & R. R. Saccani (Dirs.), *Compliance, anticorrupción y responsabilidad penal empresarial* (pp. 435–444). La Ley.
- Becker, G. S. (1968). Crime and punishment: An economic approach. *Journal of Political Economy*, 76(2).

Bermejo, M. G. (2009). *Prevención y castigo del blanqueo de capitales. Una aproximación desde el análisis económico del Derecho* [Tesis doctoral, Universidad Pompeu Fabra].

Berruezo, R., & Coppola, N. D. (2018, septiembre). Ignorancia deliberada. *El delito de blanqueo de dinero. Lavado de dinero por cobro de honorarios, ignorancia deliberada y derecho comparado*. Colección de Ebooks Editorial B de F. II-DXLVII-2.

Blanco, H. (2015, diciembre 18). *La responsabilidad penal de las personas jurídicas en el artículo 304 del Código Penal*. Revista Pensamiento Penal. <https://www.pensamientopenal.com.ar/comentadas/41022-art-304-responsabilidad-penal-personas-juridicas>

Bonina, N., & Diana, N. (2019). *Ética y cumplimiento normativo (compliance) en las contrataciones públicas: ¿Cómo transformar la cultura organizativa de un país?* Thomson Reuters/La Ley. AR/DOC/319/2019

Bonzón Rafart, J. C. (2017). El derecho penal económico es especial pero no deja de ser derecho penal. En C. L. I. Robiglio (Dir.), *Institutos de derecho penal tributario* (pp. 539-544). Editorial Ad-Hoc.

Bradford, A. (2012). The Brussels effect. *Scholarship Archive*. https://scholarship.law.columbia.edu/faculty_scholarship/271/

Braithwaite, J. (1983). *The impact of publicity on corporate offenders*. State University of New York Press.

Cámara Nacional de Apelaciones en lo Criminal y Correccional Federal. (2025, 10 de abril). *Mardiza, Fernando Darío y otros s/ procesamiento*, CFP 2876/2018/9/CA5. Recuperado de <https://www.cij.gov.ar/d/sentencia-SGU-cce9d338-3cb0-4469-8528-742e483df3df.pdf>

Campello, D., Belarmino, K., & Thome, D. (2018). Reporting corruption in Brazil: The Odebrecht plea bargain in *Jornal Nacional*. SSRN. <https://ssrn.com/abstract=3274967>

Carrera, D. P., & Vázquez, H. (2004). *Derecho penal de los negocios* (pp. 5-25). Editorial Astrea.

Caro Coria, C. (2017). *Compliance y corrupción*. *Ius Puniendi*, 1(2).

Cartolano, M. (2017). El proceso penal contra las personas jurídicas. *La Ley*. AR/DOC/342/2017

Cámara Federal de Apelaciones de Mar del Plata. (2018, 9 de junio). La Cámara marplatense reconoció el derecho a la defensa de las personas jurídicas imputadas penalmente. *Fiscales.gob.ar*. <https://www.fiscales.gob.ar/fiscalias/la-camara-marplatense-reconocio-el-derecho-a-la-defensa-de-las-personas-juridicas-imputadas-penalmente/>

Cámara Nacional de Apelaciones en lo Penal Económico, Sala B. (2019, 1 de marzo). Causa CPE 529/2016/205/81/CA112, orden N° 28.375.

Cámara Nacional de Casación Penal, Sala III. (2001, 16 de noviembre). *Peugeot Citroën Argentina S.A.* Citar Lexis N° 30002950. <https://penaleconomicuspt.blogspot.com/2010/09/fallo-peugeot-texto-completo-en-ref.html>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2021, 29 de junio). *Experiencias de valoración de la cooperación sur-sur y Mercosur: Casos Paraguay-Uruguay*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46991-experiencias-valoracion-la-cooperacion-sur-sur-mercosur-casos-paraguay-uruguay>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2024). *Oportunidades y desafíos para la integración regional en un escenario de fragmentación mundial* (Boletín de Comercio Exterior del MERCOSUR N.º 7, LC/TS.2024/49). Naciones Unidas. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/48612-oportunidades-desafios-la-integracion-regional-escenario-fragmentacion-mundial>

Cooter, R., & Ulen, T. (2016). *Derecho y economía* (1.ª ed. digital). Fondo de Cultura Económica.

Corte Interamericana de Derechos Humanos. (2016, 26 de febrero). Opinión consultiva OC-22/16 solicitada por la República de Panamá: Titularidad de derechos de las personas jurídicas en el sistema interamericano de derechos humanos (Interpretación y alcance del art. 1.2, 1.1, 8, 11.2, 13, 16, 21, 24, 25, 29, 30, 44, 46 y 62.3 de la Convención; art. 8.1.a y b del Protocolo de San Salvador) [Serie A No. 22]. http://www.corteidh.or.cr/docs/opiniones/seriea_22_esp.pdf

Corte Suprema de Justicia de la Nación. (2006, 30 de mayo). *Fly Machine S.R.L. s/ recurso extraordinario*. <http://www.pensamientopenal.com.ar/fallos/30954-fly-machine-personas-juridicas-penalizacion>

de Andrade U. Accioly, J. C. (2018). El ordenamiento jurídico anticorrupción en Brasil. En N. Durrieu & R. R. Sacconi (Dir.), *Compliance, anticorrupción y responsabilidad penal empresarial* (pp. 455–465). La Ley.

Deloitte Legal. (2021, septiembre). *Registro de Integridad y Transparencia para Empresas y Entidades (RITE)*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/legal/arg-2021-flash-registro-integridad-y-transparencia.pdf>

De Maglie, C. (2011). "Country report: Italy". En GOBERT, J. A., *European developments in Corporate Criminal Liability*. Routledge.

Diccionario de Filosofía Herder. (s.f.). *Funcionalismo*. Recuperado de <https://www.diccionariodefilosofia.es/es/diccionario/l/1593-funcionalismo.html>

Di Filippo, A. (1998, 1 de octubre). La visión centro-periferia hoy. CEPAL. <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/0887e135-b3e8-48d7-8d3a-4e148eaa08cc>

Donna, S. A. (2023). *Compliance y delitos económicos-financieros* (1a ed.). Editores del Sur.

Ertola, G., & Sturzenegger, F. (2022). *Principios de economía*. Universidad de San Andrés.

European Court of Human Rights. (2002, July 23). *Case of Vastberga Taxi Aktiebolag and Vulic v. Sweden* (Application no. 36985/97). Judgment (Merits and Just Satisfaction). Retrieved from <https://hudoc.echr.coe.int/eng?i=001-60627>

Feinberg, J. (1994). The expressive function of punishment. En A. Duff & D. Garland (Eds.), *A reader on punishment* (pp. 71–91). Oxford University Press.

Fischer, S., Dornbusch, R., & Schmalensee, R. (1989). *Economía*. McGraw-Hill.

French, P. (1979). The corporation as a moral person. *American Philosophical Quarterly*, 16(3), 207–215.

Fiscalía General ante la Cámara Federal de Mar del Plata. (2018, 7 de marzo). Dictaminan que las personas jurídicas pueden ejercer actos de defensa cuando se investigue su responsabilidad penal. *Fiscales.gob.ar*. <https://www.fiscales.gob.ar/fiscalias/dictaminan-en-favor-del-derecho-a-la-defensa-de-las-personas-juridicas-cuando-fueran-formalmente-imputadas-en-un-proceso-penal/>

Genera, S. (2019). El oficial de cumplimiento en la Ley N.º 24.701: Aproximación crítica. *Thomson Reuters/La Ley*. AR/DOC/1520/2019

Goldman, D. (2018, diciembre). *Bases para el análisis económico de los sistemas de compliance penal*. *Iust Et Veritas*, (57).

González Guerra, C. M., & Tamagno, M. J. (2018). Ley de responsabilidad penal de la persona jurídica. En N. Durrieu & R. R. Sacconi (Dir.), *Compliance, anticorrupción y responsabilidad penal empresarial* (pp. 1–8). La Ley.

Grant Thornton Argentina. (2023, 4 de agosto). *Brazil: Argentina's main trading partner*. Recuperado de <https://www.grantthornton.com.ar/en/insights/articles/2023/brazil-argentinas-main-trading-partner/>

Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI). (2025). *Las 40 recomendaciones del GAFI – Estándares internacionales sobre la lucha contra el lavado de activos, el financiamiento del terrorismo, y el financiamiento de la proliferación de armas de destrucción masiva*. GAFILAT Biblioteca. <https://biblioteca.gafilat.org/?p=7500>

GAFI-GAFILAT. (2024). *Informe de Evaluación Mutua de la República Argentina: Medidas ALD/CFT*. Grupo de Acción Financiera Internacional y Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica. <https://biblioteca.gafilat.org/wp-content/uploads/2024/12/IEM-Republica-de-Argentina-2024-GAFI-GAFILAT.pdf>

Guyer & Regules. (2022). *Uruguay Anti-corruption Guide 2022*. World Law Group. <https://www.theworldlawgroup.com/membership/news/uruguay-anti-corruption-guide-2022>

Gutiérrez Soto, G. (2018). Una aproximación a la implementación práctica de la ley 20.393 en Chile. En R. R. Sacconi & N. Durrieu (Dir.), *Compliance, anticorrupción y responsabilidad penal empresarial* (pp. 467–480). La Ley.

Hristova Hristova, S., & Escalada, M. L. (2015). La responsabilidad penal de la persona jurídica. Las personas jurídicas como parte pasiva del proceso penal. *Revista Pensamiento Penal*. <https://www.pensamientopenal.com.ar/system/files/2015/11/doctrina42318.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC). (2024). *Intercambio comercial argentino*. <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-2-40>

Jakobs, G. (2008). *Derecho penal. Parte general. Fundamentos y teoría de la imputación* (M. Cerezo Mir, Trad.). Marcial Pons.

Juzgado Nacional en lo Penal Económico N° 6. (2018, 9 de marzo). *Causa CPE 529/2016/205*. En El juez Aginsky dispuso procesamientos en una causa por contrabando textil desde China. *Centro de Información Judicial*. <https://www.cij.gov.ar/nota-29459-El-juez-Aguinsky-dispuso-procesamientos-en-una-causa-por-contrabando-textil-desde-China.html>

Juzgado Nacional en lo Penal Económico N° 6. (2021, 3 de febrero). *Resolución en la causa "Mingrone, Edgardo y otros s/infracción ley 22.415", incidente de falta de acción n.º 151*. Secretaría N° 11.

Kluger, V. (2016). *Análisis económico del derecho*. Heliasta.

Kuhlen, L. (2013). "Cuestiones fundamentales de compliance y derecho penal". En Ortiz De Urbina Gimeno, R. I., *Compliance y teoría del derecho penal*. Marcial Pons (ps. 51-78).

Langer, M. (2005). "From Legal Transplants to Legal Translations: The Globalization of Plea Bargaining and the Americanization Thesis in Criminal Procedure" (L. A. University of California, ed.). *Public Law & Legal Theory Research Paper Series*. Obtenido de <https://ssrn.com/abstract=707261>.

La Nación. (2023a, 13 de febrero). *Las coimas pagadas por Securitas a organismos públicos habrían alcanzado los 7,6 millones de dólares*. <https://www.lanacion.com.ar/seguridad/securitas-coimas-7-millones>

La Nación. (2023b, 14 de febrero). *La firma de seguridad privada Securitas admitió ante la Justicia que pagó millonarias coimas a organismos públicos*. <https://www.lanacion.com.ar/seguridad/securitas-admision-coimas>

Leiva, H. E. (2022, octubre). Responsabilidad penal de las personas jurídicas. *Compliance. Revista de Derecho Penal y Procesal Penal de la CABA*, (23). II-III-DLXXVI-539.

Lesch, H. (2016). *El concepto de delito. Las ideas fundamentales de una revisión funcional*. Marcial Pons

Machado de Souza, R. (2019). White-collar crime and corruption: Liability of legal entities in the United States and Brazil. *ILSA Journal of International & Comparative Law*, 26(1), 30–99. <https://ssrn.com/abstract=3601436>

Malamud Goti, J. (1983). *Política criminal de la empresa: Cuestiones - alternativa* (Colección Negra; 1). Hammurabi.

Marino, L. J. (2023). *Derecho penal económico y de la empresa y responsabilidad penal de las personas jurídicas: tomo 2: comentarios a la ley N° 27.401*. Editores del Sur.

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2024). Respuesta a solicitudes de acceso a la información pública sobre el Registro Nacional de Reincidencia de personas jurídicas [Expediente EX-2024-113216385- -APN-DNPAIP#AAIP; Informe IF-2024-131087474-APN-DIA#RNR].

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2025). Respuesta a solicitudes de acceso a la información pública sobre el Registro Nacional de Reincidencia de personas jurídicas [NO-2025-04548370-APN-RNR#MJ; NO-2025-05664965-APN-DGDYD#MJ].

Montaner Fernández, R. (2013). *"La estandarización alemana de los sistemas de gestión de cumplimiento: implicaciones jurídico-penales"*. En Silva Sánchez, J. M.-M., Criminalidad de la empresa y compliance. Prevención y reacciones corporativas. Atelier Editores.

Montero Cruz, E. L. (2016). Imputación penal de las personas jurídicas: Breves reflexiones sobre los modelos dogmáticos de imputación penal empresarial. *Pensamiento Penal*. <https://www.pensamientopenal.com.ar/doctrina/44550-imputacion-penal-personas-juridicas-breves-reflexiones-sobre-modelos-dogmaticos>

Montiel, J. P., & Bermejo, M. G. (2020). *Teoría y praxis del criminal compliance: Compliance, antilavado de activos y anticorrupción en la Argentina* (1.ª ed., J. P. Montiel, Dir.). La Ley.

Montiel, J. P. (Dir.), & Goyeneche, C. (Coord.). (2021). *Guía de implementación de la Ley N° 27.401 para fiscales: Responsabilidad penal de personas jurídicas por hechos de corrupción en Argentina* (1ª ed.). CRIMINT. <https://www.mpfchubut.gov.ar/images/pdf/guia-implementacion-ley-27401.pdf>

Mosquera Valderrama, I. J. (2003). Legal transplants and comparative law. *International Law: Revista Colombiana de Derecho Internacional*, 2(diciembre), 361-276. Pontificia Universidad Javeriana. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=82400207>

Muñoz Conde, F. (2016). *Derecho penal. Parte general* (21.ª ed.). Tirant lo Blanch.

Murphy, D. E. (2002). *The Federal Sentencing Guidelines for Organizations: A Decade of Promoting Compliance and Ethics*. Iowa Law Review, 87, 697-719. Disponible en <https://www.ussc.gov/sites/default/files/pdf/training/organizational-guidelines/selected-articles/Murphy1.pdf>

Naciones Unidas. (2018, septiembre). *La corrupción: un obstáculo para el desarrollo sostenible*. <https://news.un.org/es/story/2018/09/1441292>

Nieto Martín, A. (2008). La responsabilidad penal de las personas jurídicas. *La Ley*, 2008-C, 1139.

Nino, C. S. (1992). *Un país al margen de la ley: estudio de la anomia como componente del subdesarrollo argentino* (1a ed.). Emecé.

OECD (2023), *Implementing the OECD Anti-Bribery Convention Phase 3bis Additional Follow-Up Report: Argentina*, Implementing the OECD Anti-Bribery Convention, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/0f6398c1-en>.

OECD. (2017). *Report on the application of the Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions and the 1997 Recommendation on Combating Bribery in International Business Transactions. Phase 2 Report: Lithuania*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/ed4020a4-en>

Oficina Anticorrupción. (2019, 12 de noviembre). *Guía complementaria para la implementación de Programas de Integridad en Pequeñas y Medianas Empresas (Resolución 36/2019)*. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-oa-publico-la-guia-de-integridad-para-pymes>

Olivera Pino, J. I. (2018). Régimen de responsabilidad penal de la persona jurídica. Antes y después de la sanción de la Ley de Responsabilidad Penal de la Persona Jurídica. *Revista Argentina de Derecho Penal y Procesal Penal*, (8), 101–117.

Ortiz de Urbina, I. (2018). *La cultura de cumplimiento: el compliance como forma de control y autorregulación empresarial*. Civitas.

Papa, R. G. (2018). Los pilares y elementos estructurales de la ley 27.401. En N. Durrieu & R. R. Saccani (Dir.), *Compliance, anticorrupción y responsabilidad penal empresarial* (pp. 9–13). La Ley.

Pawlik, M. (2016). *Ciudadanía y derecho penal*. Atelier Editorial.

Pinhoni, M. (2013, 20 de agosto). 5 efeitos danosos da corrupção que você não vê. *Exame*. <https://web.archive.org/web/20180520054416/https://exame.abril.com.br/brasil/5-efeitos-danosos-da-corrupcao-que-voce-nao-ve/>

Poder Judicial del Perú. (2025, 12 de mayo). *Sentencia N.º 34 en el caso “Peñaranda Castañeda y otros” – Alpha Consult S.A.* (Expediente N.º 00028-2017-58-5001-JR-PE-01). Cuarto Juzgado Penal Colegiado Nacional. Corte Superior Nacional de Justicia Penal Especializada. Recuperdo de <https://www.pj.gob.pe/wps/wcm/connect/6f90f580442fe026b11df9e5406a4592/RESOLUCION+N%C2%B0+2+EXP+4-2015-92.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=6f90f580442fe026b11df9e5406a4592>.

Polak, T. E. (2023). *Ley de la Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas en la República Argentina: ¿Un modelo eficaz para la prevención de delitos vinculados a la corrupción? Un enfoque desde el análisis económico del Derecho* [Tesis de maestría, Universidad Torcuato Di Tella]. Repositorio UTDT. <https://repositorio.utdt.edu/handle/20.500.13098/12961>

Prado, M. M., Carson, L., & Correa, I. (2015). The Brazilian Clean Company Act: Using institutional multiplicity for effective punishment. *Osgoode Hall Law Journal*, 53(1), 107–163. <https://digitalcommons.osgoode.yorku.ca/ohlj/vol53/iss1/5>

Prebisch, R. (1981, 1 de abril). La periferia latinoamericana en el sistema global del capitalismo. *CEPAL*. <https://repositorio.cepal.org/entities/publication/6b699d41-2433-421a-81b8-73e51efbdf8>

Roxin, C. (2006). *Derecho penal. Parte general. Tomo I: Fundamentos. La estructura de la teoría del delito* (D. Peña, Trad.). Civitas.

Saad-Diniz, E. (2020). *Ética en los negocios y «compliance»: Entre la educación ejecutiva y la interpretación judicial*. Hammurabi.

Saccani, R. R., & Morales Oliver, G. (Eds.). (2018). *Tratado de compliance: Tomos 1 y 2* (1.^a ed.). La Ley.

Salgado, E. D., Viana, A. C. A., & Gabardo, E. (2019). The Brazilian anti-corruption law: A new way to control the relationship between public administration and the private sector. *The Indonesian Journal of International & Comparative Law*, 6(3), 397–421. <https://ssrn.com/abstract=4017880>

Santander Trade. (2025, marzo). *Foreign trade in figures: Brazil*. Recuperado de <https://santandertrade.com/en/portal/analyse-markets/brazil/foreign-trade-in-figures>

Seminara, S. (2018). "Compliance y derecho penal: la experiencia italiana". En M. C. Directores: Mir Puig, Santiago, *Responsabilidad de la empresa y compliance. Programas de prevención, detección y reacción penal*. B de F.

Silva Sánchez, J. M. (2013). *La expansión del derecho penal. Aspectos de la política criminal en las sociedades postindustriales* (5.^a ed.). Civitas.

Silva Sánchez, J. M. (2010). El debate sobre la prueba del modelo de compliance: Una breve contribución. *InDret*, (1). <https://indret.com/wp-content/uploads/2020/01/1515b-1.pdf>

Silva Sánchez, J. M. (2013). "La responsabilidad penal de las personas jurídicas en derecho español". En Silva Sánchez, J. M.-M., *Criminalidad de la empresa y compliance. Prevención y reacciones corporativas*. Atelier Editores.

Silva Sánchez, J. M. (2021). ¿Quia peccatum est o ne peccetur? Una modesta llamada de atención al Tribunal Supremo sobre la “pena” corporativa. *InDret*, (1). <https://indret.com/wp-content/uploads/2021/01/1609.pdf>

Silva Sánchez, J. M. (2025). ¿Derecho penal regulatorio? *InDret Penal*, (2). <https://indret.com/derecho-penal-regulatorio/> Testa, M. A. (2025, febrero). *Desafíos de la regulación actual sobre los acuerdos de colaboración eficaz y las autodenuncias bajo la Ley N° 27.401* (Tesis de maestría). Universidad de San Andrés, Departamento de Derecho. <https://repositorio.udes.edu.ar/handle/10908/25081>

Telleldin, F. (2023). Responsabilidad penal de las personas jurídicas: límites y desafíos de la imputación penal. *Revista de Derecho Penal y Criminología*, (5), 69–92.

UNODC. (s.f.). *Responsabilidad de las personas jurídicas con énfasis en la adecuación de los sistemas de cumplimiento corporativo – Uruguay*. Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. <https://www.unodc.org/documents/ft-uncac/library/Uruguay.pdf>

U.S. Department of Justice. (2024). *Foreign Corrupt Practices Act*. <https://www.justice.gov/criminal/criminal-fraud/foreign-corrupt-practices-act>

Vianna, M. P. (2018). Improving corporate ethical culture in Brazil based on the American experience. SSRN. <https://ssrn.com/abstract=4138133>

Vidal Albarracín, G. (2018). La responsabilidad penal de la persona jurídica por hechos de corrupción de terceros: el caso del despachante de aduana. En N. Durrieu & R. R. Saccani (Dirs.), *Compliance, anticorrupción y responsabilidad penal empresarial* (pp. 99–104). La Ley.

Velasco Núñez, E. (2020). *10 años de responsabilidad penal de la persona jurídica (análisis jurisprudencial)*. Aranzadi.

Welzel, H. (1997). *Derecho penal alemán* (4ª ed. cast.). Editorial Jurídica de Chile.

Wessels, J., Beulke, W., & Satzger, H. (2018). *Derecho penal. Parte general: El delito y su estructura* (R. Pariona Arana, Trad.). Instituto Pacífico. (Obra original publicada como *Strafrecht Allgemeiner Teil: Die Straftat und ihr Aufbau*)

Zaffaroni, E. R., Slokar A. & Alagia, A. (2011). *Derecho penal. Parte general* (2.ª ed.). Ediar.

Zysman Quirós, D. (2018). Compliance, responsabilidad y castigo a las personas jurídicas: Breve genealogía de las reformas a partir de las US Sentencing Guidelines para corporaciones. *Ius Puniendi. Sistema Penal Integral*, 1(6), 309–333.

Zysman Quirós, D. (2022). *Aplicación de la Ley 27.401 en la jurisprudencia argentina*. Instituto Nummus, Universidad de Palermo. <https://www.palermo.edu/derecho/nummus/>