

**LA INEFICACIA DEL COMPLIANCE PENAL EN  
COLOMBIA:  
UNA CRÍTICA A SU DESARTICULACIÓN CON EL  
SISTEMA JUDICIAL  
EN LA PREVENCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD  
PENAL EMPRESARIAL**

Miguel Ángel Morales Salazar

Universidad del Rosario  
Facultad de Jurisprudencia  
Maestría en Derecho Corporativo  
Modalidad de grado: Artículo  
Dirigido por: Amir Nayi Abushihab Collazos  
2025

**LA INEFICACIA DEL COMPLIANCE PENAL EN COLOMBIA:  
UNA CRÍTICA A SU DESARTICULACIÓN CON EL SISTEMA JUDICIAL  
EN LA PREVENCIÓN DE LA RESPONSABILIDAD PENAL EMPRESARIAL**

*THE INEFFECTIVENESS OF CRIMINAL COMPLIANCE IN COLOMBIA:  
A CRITIQUE OF ITS DISCONNECTION FROM THE JUDICIAL SYSTEM  
IN THE PREVENTION OF CORPORATE CRIMINAL LIABILITY*

**Miguel Ángel Morales Salazar\***

**RESUMEN**

El presente artículo analiza la ineficacia de los programas de cumplimiento (compliance) penal en las empresas colombianas frente a la responsabilidad penal. A pesar de su creciente implementación y sofisticación técnica, estos programas resultan inoperantes como herramientas de exoneración o mitigación de responsabilidad, debido principalmente a la falta de formación de los operadores judiciales. Mediante un enfoque empírico-jurídico se examinan casos representativos y se identifican las causas estructurales de esta desconexión, concluyendo que el problema no radica en el diseño técnico del compliance, sino en la interpretación judicial limitada de su alcance y función.

*Palabras clave: compliance penal, responsabilidad penal empresarial, operadores judiciales, personas jurídicas, derecho penal económico.*

**ABSTRACT**

This article analyzes the ineffectiveness of criminal compliance programs in Colombian companies in the context of criminal liability. Despite their growing implementation and technical sophistication, these programs prove inoperative as tools for exoneration or liability mitigation, primarily due to the lack of training of judicial operators. Using an empirical-legal approach, representative cases are examined and the structural causes of this disconnection are identified. The study concludes that the problem lies not in the technical design of compliance, but in the limited judicial interpretation of its scope and function. A reform path focused on the training of prosecutors and judges is proposed.

*Key words: criminal compliance, corporate criminal liability, judicial operators, legal entities, economic criminal law.*

## **1. Introducción**

En las últimas dos décadas, el mundo empresarial colombiano ha sido testigo de una transformación significativa en su relación con el derecho penal. El avance de la globalización, la adhesión de Colombia a la OCDE, los compromisos derivados de convenciones internacionales contra la corrupción y el lavado de activos, y la presión de organismos multilaterales como el GAFI, han impulsado a las empresas a diseñar e implementar sofisticados sistemas internos de prevención de riesgos penales, conocidos en el ámbito corporativo como programas de compliance. Se trata de estructuras organizacionales complejas, integradas por protocolos, matrices de riesgo, códigos de conducta, canales de denuncia, auditorías internas y áreas especializadas de cumplimiento, todo ello orientado a evitar que la empresa sea utilizada como instrumento para la comisión de delitos.

Sin embargo, cuando el aparato judicial penal se activa frente a una conducta presuntamente ilícita cometida desde o a través de una empresa, estos programas, por robustos que sean, resultan prácticamente invisibles ante los ojos de fiscales y jueces. La pregunta central que motiva este artículo de reflexión es la siguiente: ¿por qué los programas de compliance penal, cuya implementación demanda años de trabajo y cuantiosos recursos económicos, no logran cumplir su función de herramienta de defensa o mitigación de responsabilidad en el proceso penal colombiano?

La hipótesis que orienta esta reflexión es que la ineficacia del compliance no radica en fallas de su diseño técnico o normativo, sino en una desconexión estructural entre el mundo del derecho corporativo y el aparato judicial penal colombiano, caracterizado por operadores —fiscales, jueces y magistrados— que no han sido formados para comprender, valorar ni aplicar estos sistemas en el marco de un proceso penal acusatorio.

El artículo se apoya en un enfoque empírico-jurídico que combina el análisis de providencias judiciales relevantes, el estudio de la regulación nacional e internacional del compliance, y la revisión de doctrina especializada, con las reflexiones propias del autor derivadas de su ejercicio profesional en el área del derecho penal corporativo.

El documento se estructura en cinco secciones: (i) el contexto histórico y conceptual del compliance penal; (ii) el marco normativo colombiano y la figura del actuar en lugar de otro como mecanismo de imputación al representante legal; (iii) el tratamiento jurisprudencial del compliance en el proceso penal colombiano; (iv) el análisis de las causas estructurales de su ineficacia; y (v) una propuesta de mejora centrada en la capacitación judicial y la reforma normativa.

## **2. Contexto histórico y conceptual del compliance penal**

### **2.1. Origen y evolución del compliance**

El término compliance proviene del derecho corporativo anglosajón y hace referencia al conjunto de medidas, procedimientos y sistemas internos adoptados por una organización para garantizar el cumplimiento de las normas legales, reglamentarias y éticas aplicables a su actividad. En su sentido más amplio, el compliance es una herramienta de gestión del riesgo que busca prevenir la comisión de conductas ilícitas dentro de la empresa.

Sus antecedentes más remotos se encuentran en la regulación bancaria y financiera de los Estados Unidos, particularmente en el Bank Secrecy Act de 1970 y en las disposiciones de la Securities and Exchange Commission (SEC) orientadas a prevenir el fraude bursátil. Sin embargo, fue la promulgación de la Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) en 1977 la que consolidó el compliance como una práctica preventiva de relevancia penal, al establecer la responsabilidad de las empresas estadounidenses por actos de soborno a funcionarios extranjeros y reconocer que la existencia de un programa de cumplimiento efectivo podría constituir un factor mitigante de responsabilidad.

Tal y como lo ha resaltado el profesor Klaus Tiedemann, el derecho penal ocupa un lugar destacado como medio legítimo de represión para perseguir las infracciones más graves y al mismo tiempo desarrollar una labor preventiva, anticipando así la función dual — preventiva y exonerativa— que el compliance adquiriría décadas más tarde en los ordenamientos modernos. La delincuencia de cuello blanco que Tiedemann describía como prácticamente inalcanzable gracias a los recursos económicos y las relaciones del infractor encontró en el compliance un mecanismo de contrapeso institucional que el derecho penal clásico no podía ofrecer por sí solo.

En Europa, el modelo se consolidó progresivamente a través de las Directivas de la Unión Europea contra el lavado de activos (desde la Primera Directiva de 1991 hasta la Quinta Directiva de 2019), los principios del Comité de Basilea sobre gobierno corporativo y gestión del riesgo, y las recomendaciones del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI). En España, la reforma del Código Penal de 2010 y su modificación en 2015 introdujeron explícitamente los programas de compliance como causal de exoneración o atenuación de la responsabilidad penal de las personas jurídicas, consolidando un modelo que ha servido de referencia para el debate latinoamericano.

### **2.2. Naturaleza y doble función del compliance penal**

Desde la perspectiva dogmática, el compliance penal cumple una doble función. La primera es de carácter preventivo: mediante controles internos, evaluaciones de riesgo, capacitación continua y mecanismos de supervisión, el programa busca evitar que empleados, directivos o terceros cometan delitos en el contexto de la actividad empresarial. La segunda función es de carácter exonerativo o atenuante: en aquellos

sistemas jurídicos donde la responsabilidad penal de la persona jurídica está reconocida, la existencia de un programa de cumplimiento genuino y efectivo puede servir como mecanismo de defensa para excluir o reducir la responsabilidad de la organización y, en ciertos casos, la de sus representantes.

Como lo señala Pastor Muñoz, el fenómeno de la autorregulación empresarial presenta numerosos aspectos que no plantean problemas al derecho penal y que deben valorarse positivamente. Sin embargo, la autora advierte que la preocupación surge cuando la empresa excluye expresamente la intervención del derecho penal sustituyéndolo por mecanismos privados, ya que esto resulta incompatible con los delitos configurados como públicos. Esta tensión entre autorregulación y control estatal es precisamente el nudo gordiano del debate sobre el compliance penal en Colombia, donde la ausencia de responsabilidad penal directa de la persona jurídica hace que la discusión se traslade, inevitablemente, a la responsabilidad del representante legal.

En términos normativos internacionales, la ISO 37301:2021 —que sustituyó a la ISO 19600:2014 elevando los requisitos a estándar certificable— define el sistema de gestión de compliance como el conjunto de elementos interrelacionados e interactuantes de una organización para establecer políticas, objetivos y procesos orientados al logro de sus compromisos de cumplimiento. La norma exige que la organización identifique, evalúe, mitigue y monitoree continuamente sus riesgos de incumplimiento, documentando todo el proceso de manera que pueda ser auditado y verificado por terceros, con independencia del tipo, tamaño o naturaleza jurídica de la organización.

### **3. El marco normativo colombiano y la responsabilidad del representante legal**

#### **3.1. La ausencia de responsabilidad penal directa de las personas jurídicas**

Colombia se encuentra actualmente en una posición de notable rezago frente a los países de la región y del mundo en materia de responsabilidad penal de las personas jurídicas. El principio *societas delinquere non potest* sigue siendo la regla general en el ordenamiento penal colombiano: las personas jurídicas, como tales, no pueden ser sujetos activos de delitos ni destinatarias de penas en sentido estricto. Este vacío ha generado que el sistema penal recurra a figuras de imputación individual para responder a la criminalidad corporativa, con las distorsiones dogmáticas y prácticas que ello implica.

En efecto, Ruiz López señala que existen dos modelos legales de responsabilidad sancionatoria de las personas jurídicas: el de responsabilidad administrativa y el de responsabilidad penal en sentido estricto. En ambos casos, las sanciones son, en términos fácticos, las mismas: multas, suspensiones de actividades, cierres de establecimientos, prohibiciones, intervención y disolución. Por su parte, Colombia ha optado por el primer

modelo para las personas jurídicas —a través de la Ley 1778 de 2016, que establece la responsabilidad administrativa directa de las empresas por actos de soborno transnacional— y ha reservado el segundo, es decir, la persecución penal, para las personas naturales que actúan en su nombre.

Los intentos legislativos por introducir la responsabilidad penal directa de las personas jurídicas en Colombia han sido recurrentes pero infructuosos. Se han presentado no menos de seis proyectos de ley en el Congreso de la República —entre ellos los Proyectos 149 de 2020 y 341 de 2020— sin que ninguno lograra convertirse en norma vigente, lo que refleja una resistencia cultural y política a abandonar el paradigma individual del derecho penal colombiano.

### **3.2. El artículo 29 del Código Penal y el actuar en lugar de otro**

Ante la ausencia de responsabilidad penal directa de las personas jurídicas, el sistema penal colombiano ha recurrido al numeral 3 del artículo 29 del Código Penal para imputar responsabilidad a quienes actúan en representación de una empresa. Esta disposición establece que será responsable de la conducta punible el representante legal del órgano —en este caso, la empresa—, así en esa persona no concurren las características especiales del delito que se investiga. La figura, inspirada en el modelo alemán del *handeln für einen anderen*, busca superar el vacío de punibilidad que se produciría si los elementos especiales del tipo penal solo concurren en la persona jurídica y no en la persona natural que actúa por ella.

La aplicación práctica de esta norma ha generado una dinámica preocupante: los representantes legales de las empresas se convierten en los destinatarios casi automáticos del reproche penal frente a conductas cometidas en el seno de estructuras organizacionales complejas, sin que el proceso penal examine en profundidad la verdadera distribución de responsabilidades al interior de la empresa. El cargo, y no la conducta individualmente atribuible, se convierte en el eje de la imputación.

Esta lógica de imputación por cargo tiene un efecto directo y devastador sobre el compliance: si el representante legal responde por el solo hecho de serlo, independientemente de si conocía la conducta ilícita o si adoptó todas las medidas razonables para prevenirla, el programa de cumplimiento pierde su función exonerativa más elemental. Los esfuerzos preventivos de la empresa quedan reducidos a un ejercicio de buena voluntad corporativa sin eficacia jurídica en sede penal.

### **3.3. El marco regulatorio del compliance en Colombia**

A pesar de la ausencia de un régimen penal directo para las personas jurídicas, Colombia ha desarrollado un marco regulatorio del compliance que opera principalmente en el plano administrativo y sectorial. Los sistemas más relevantes son: el SARLAFT (Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo), aplicable a entidades del sector financiero supervisadas por la Superintendencia Financiera; el SAGRILAF, que se extiende a empresas del sector real con determinados umbrales de activos e ingresos supervisadas por la Superintendencia de Sociedades; y el SIPLAF, aplicable a entidades vigiladas por otros supervisores sectoriales.

La Ley 2195 de 2022 introdujo la obligación de implementar programas de transparencia y ética empresarial para ciertas categorías de personas jurídicas, y estableció procesos administrativos sancionatorios contra las empresas por el actuar delictivo de sus funcionarios. Esta norma refuerza el modelo administrativo sancionatorio pero no resuelve la pregunta fundamental: ¿qué efectos jurídicos produce la existencia de un programa de compliance genuino y eficaz dentro de un proceso penal seguido contra el representante legal o directivo de la empresa?.

La respuesta del ordenamiento colombiano a esta pregunta es, hasta la fecha, decepcionante: ningún efecto jurídico explícito. No existe norma penal alguna que establezca que la acreditación de un programa de compliance eficaz constituya una causal de exoneración, atenuación o exclusión de la culpabilidad del representante legal. Esta laguna normativa es el corazón del problema que este artículo pretende evidenciar y criticar.

## **4. El tratamiento jurisprudencial del compliance en el proceso penal colombiano**

### **4.1. La invisibilidad del compliance en la jurisprudencia penal**

El análisis de la jurisprudencia penal colombiana en materia de criminalidad empresarial revela un patrón consistente: los programas de compliance, cuando existen, son prácticamente ignorados por los jueces al momento de valorar la responsabilidad de los imputados. Las providencias de la Sala de Casación Penal de la Corte Suprema de Justicia y de los Tribunales Superiores que se han ocupado de casos de lavado de activos, corrupción privada o delitos societarios en contextos empresariales rara vez contienen una referencia siquiera descriptiva a los sistemas de prevención de riesgos adoptados por la empresa involucrada.

Esta invisibilidad no obedece necesariamente a mala fe o negligencia de los funcionarios judiciales: obedece, fundamentalmente, a una brecha de conocimiento. Los jueces penales colombianos han sido formados en la dogmática penal clásica, centrada en la teoría del

delito, la imputación objetiva y subjetiva, y el análisis de conductas individuales. El mundo del compliance —con su vocabulario propio, sus metodologías de evaluación de riesgo, sus estándares internacionales y su lógica organizacional— es territorio extraño para la gran mayoría de operadores judiciales.

#### **4.2. El caso paradigmático y la dinámica procesal**

El caso del expresidente de Saludcoop, Carlos Gustavo Palacino, es quizás el ejemplo más ilustrativo de la desconexión entre el compliance corporativo y el proceso penal colombiano. Teniendo en cuenta que, Saludcoop era una de las empresas más grandes del sector salud en Colombia, con estructuras formales de control interno, revisoría fiscal, junta directiva activa y mecanismos de auditoría. Sin embargo, la existencia de estas estructuras de control fue prácticamente irrelevante en el proceso penal seguido contra su representante legal, que concluyó con una sentencia condenatoria en la que el enfoque probatorio estuvo centrado en el flujo de recursos y la toma de decisiones, sin que se analizara si la empresa había adoptado medidas razonables para prevenir las conductas objeto de imputación.

Este caso evidencia cómo el sistema penal colombiano tiende a construir la responsabilidad del representante legal desde la posición de garante —derivada de su cargo— y desde el dominio funcional de la organización, sin detenerse a examinar si existían sistemas de control que hubieran podido interrumpir el nexo de imputación entre la organización y la conducta punible. La existencia de controles internos se convierte, paradójicamente, en un indicio de que el representante legal debía saber lo que ocurría, en lugar de ser valorada como evidencia de su esfuerzo preventivo.

#### **4.3. El problema probatorio del compliance en la audiencia preparatoria**

Un momento procesal particularmente crítico para el compliance es la audiencia preparatoria regulada por el artículo 357 de la Ley 906 de 2004. En esta etapa, la defensa tiene la oportunidad de solicitar la admisión de pruebas que serán practicadas en el juicio oral. Cuando la estrategia defensiva incluye la presentación de un programa de compliance como evidencia de la debida diligencia del imputado, el equipo defensor se enfrenta a un obstáculo estructural: el juez que preside la audiencia preparatoria carece, en la mayoría de los casos, de los elementos conceptuales para evaluar la pertinencia, conducencia y utilidad de una prueba pericial sobre compliance.

El resultado es previsible: las solicitudes de testimonios de expertos en gestión de riesgos, de peritos en cumplimiento normativo o de documentos técnicos sobre la arquitectura del programa de compliance son frecuentemente rechazadas con argumentos que revelan una incomprensión básica de su naturaleza y función. El juez suele considerar que estos elementos son irrelevantes para determinar si el imputado conocía o participó en la

conducta punible, sin advertir que la existencia de un sistema de compliance genuino es precisamente un indicador relevante de la ausencia de dolo o de la ruptura del nexo de imputación.

Este rechazo sistemático de pruebas técnicas en materia de compliance en la audiencia preparatoria convierte a los programas de prevención en estructuras costosas e inútiles desde el punto de vista procesal. Los millones de pesos invertidos en sistemas, softwares, consultorías, capacitaciones y áreas de cumplimiento se evaporan ante un juez que no comprende su significado jurídico ni su función dentro de la teoría del delito.

## **5. Causas estructurales de la ineficacia del compliance penal en Colombia**

### **5.1. La brecha formativa de los operadores judiciales**

La causa más inmediata y evidente de la ineficacia del compliance en el proceso penal colombiano es la brecha formativa de los operadores judiciales. Al momento de la elaboración del presente artículo, no existe en Colombia un programa formal de posgrado —especialización, maestría o doctorado— que aborde el compliance penal como campo autónomo de estudio dentro de una carrera judicial. Los planes de formación de la Escuela Judicial Rodrigo Lara Bonilla, que es el ente encargado de la capacitación de jueces y magistrados, no incluyen módulos sustanciales sobre sistemas de gestión de cumplimiento, evaluación de riesgos corporativos o estándares internacionales de compliance.

Esta brecha formativa tiene consecuencias complejas: los jueces que deben decidir sobre la responsabilidad de un representante legal cuya empresa tenía un programa de compliance certificado bajo la ISO 37301 lo hacen sin comprender qué significa esa certificación, qué estándares implica, qué controles exige ni qué revela sobre la diligencia del imputado. Las decisiones judiciales en este contexto dependen más de la intuición y del paradigma clásico de la autoría individual que de un análisis técnico riguroso y documentado.

### **5.2. La ausencia de una norma penal que reconozca los efectos del compliance**

La segunda causa estructural es de naturaleza normativa: la inexistencia de una disposición legal que establezca expresamente los efectos jurídico-penales del compliance en el proceso penal colombiano. A diferencia de España, donde el artículo 31 bis del Código Penal reconoce el compliance como causal de exoneración de la responsabilidad penal de la persona jurídica, o de Italia, donde el Decreto Legislativo 231/2001 establece un sistema similar, Colombia carece de una norma equivalente que le indique al juez qué hacer cuando se acredita la existencia de un programa de cumplimiento genuino y eficaz.

Esta laguna normativa genera una paradoja de costosos efectos: las empresas están obligadas —en muchos sectores— a implementar sistemas de compliance bajo pena de sanciones administrativas, pero cuando un directivo de esa misma empresa es procesado penalmente, el cumplimiento de esa obligación no tiene ningún efecto jurídico reconocido en el proceso. Se exige el esfuerzo sin ofrecer el beneficio. Como señala Gómez-Jara Díez, el modelo de autorresponsabilidad corporativa exige que la existencia de una organización defectuosa sea el fundamento de la responsabilidad penal de la empresa y sus directivos, y que, por ende, la organización adecuada sea su exoneración. Esta lógica dogmática, coherente y reconocida en el plano internacional, carece de sustento normativo en Colombia.

### **5.3. La cultura jurídica del paradigma individual**

Una tercera causa de carácter más profundo es cultural: el derecho penal colombiano está anclado en un paradigma de responsabilidad individual que no encuentra acomodo fácil en la lógica organizacional del compliance. Los penalistas colombianos han sido formados en la distinción entre autoría y participación, en la imputación objetiva y subjetiva, y en el análisis de conductas individuales perfectamente delimitadas. El compliance, en cambio, opera en el terreno de la organización como sistema: sus mecanismos de control son colectivos, sus protocolos son institucionales y sus efectos son probabilísticos, no causales en el sentido individual y tradicional del derecho penal.

Esta incompatibilidad cultural tiene una manifestación procesal concreta y repetida: cuando el juez penal examina un caso de criminalidad empresarial, tiende a buscar al responsable individual —el que firmó la orden, el que dio la instrucción, el que tomó la decisión— sin detenerse a considerar si la organización como sistema había adoptado los controles adecuados para prevenir esa conducta. El compliance, que opera precisamente en el nivel organizacional y sistémico, queda fuera del foco analítico del operador judicial.

### **5.4. La falta de peritos judiciales especializados en compliance**

Una cuarta causa, de naturaleza procesal, es la inexistencia de un cuerpo estable de peritos judiciales especializados en compliance que puedan auxiliar a los jueces en la comprensión y valoración de los programas de cumplimiento. El artículo 405 de la Ley 906 de 2004 permite el uso de expertos como auxiliares de la justicia, pero en la práctica los peritos en materia de compliance son prácticamente desconocidos en los procesos penales colombianos. Los tribunales no cuentan con auxiliares permanentes con formación acreditada en gestión de riesgos corporativos o estándares internacionales de cumplimiento.

Esta carencia genera un efecto recursivo de graves consecuencias: como no hay peritos judiciales en compliance, los jueces no saben cómo evaluar los programas de cumplimiento; como los jueces no saben evaluarlos, no los admiten ni decretan como prueba; y como no los admiten, la defensa no tiene incentivos para invertir en su acreditación procesal, lo que a su vez refuerza la percepción generalizada de que el compliance es irrelevante en sede penal. El círculo vicioso se perpetúa con cada proceso en el que esta prueba es rechazada.

### **5.5. Las consecuencias sobre el tejido empresarial y la seguridad jurídica**

La ineficacia del compliance en el proceso penal tiene consecuencias que trascienden el ámbito estrictamente jurídico y afectan la estructura económica del país. Cuando los representantes legales de empresas que han cumplido con todas sus obligaciones de compliance son procesados y condenados penalmente sin que sus esfuerzos preventivos sean valorados, se genera un clima de inseguridad jurídica que afecta la inversión, el emprendimiento y la competitividad de Colombia.

Este clima de inseguridad tiene manifestaciones concretas y documentables: directivos que se niegan a asumir representaciones legales por temor a la responsabilidad penal; empresas que reducen sus inversiones en Colombia o las relocalizan en jurisdicciones con mayor seguridad jurídica; inversionistas extranjeros que exigen primas de riesgo adicionales para operar en el país; y, paradójicamente, empresas que reducen o eliminan sus inversiones en compliance al constatar que estos programas no ofrecen ningún beneficio en sede judicial. El resultado final es un mercado menos robusto, menos transparente y más expuesto a la corrupción, que es precisamente el resultado opuesto al que se perseguía con la obligación de implementar programas de cumplimiento.

## **6. Propuesta de mejora: hacia una articulación real entre el compliance y el proceso penal**

### **6.1. Reforma legislativa: reconocimiento expreso de los efectos del compliance**

La propuesta central de este artículo es que Colombia debe adoptar, a la brevedad posible, una reforma legislativa que reconozca expresamente los efectos jurídico-penales del compliance en el proceso penal. Esta reforma debe establecer que la acreditación de un programa de cumplimiento genuino, efectivo y proporcional al tamaño y riesgo de la empresa constituye, al menos, un factor de atenuación de la pena para el representante legal o directivo imputado, y en los casos en que el programa sea especialmente robusto y el ilícito haya sido cometido por un empleado que burló deliberadamente los controles existentes, una causal de exoneración de responsabilidad.

Esta reforma no requiere necesariamente la introducción de la responsabilidad penal directa de las personas jurídicas —aunque dicho paso sería ampliamente deseable desde una perspectiva de política criminal moderna—, sino simplemente que el Código Penal o el Código de Procedimiento Penal incluya una disposición que indique al juez cómo debe valorar la existencia de un programa de compliance en el análisis de la culpabilidad del imputado. Los modelos español, italiano y chileno ofrecen referencias normativas valiosas y probadas para este propósito.

## **6.2. Capacitación obligatoria de operadores judiciales en compliance penal**

La segunda propuesta, y quizás la más urgente desde un punto de vista práctico e inmediato, es la implementación de un programa de formación obligatoria en compliance penal para fiscales, jueces y magistrados que conocen de delitos económicos y empresariales. Este programa debe ser diseñado conjuntamente por la Escuela Judicial Rodrigo Lara Bonilla, la Fiscalía General de la Nación, la Superintendencia de Sociedades y gremios empresariales como la ANDI y Confecámaras, con el apoyo de universidades con programas especializados en derecho corporativo.

La formación debe incluir, como mínimo: fundamentos del gobierno corporativo y la gestión de riesgos empresariales; estructura y funcionamiento de los principales sistemas de compliance en Colombia (SARLAFT, SAGRILAFT, PTEE); estándares internacionales aplicables (ISO 37301, Guías OCDE, Recomendaciones GAFI); metodologías para evaluar la idoneidad y efectividad de un programa de compliance; y criterios jurisprudenciales comparados sobre los efectos del compliance en procesos penales de otros países.

## **6.3. Creación de un cuerpo de peritos judiciales en compliance y criterios objetivos de evaluación**

La tercera propuesta es la creación de un registro de peritos judiciales especializados en compliance y gestión de riesgos corporativos. Estos peritos deben contar con formación acreditada en derecho penal económico, gobierno corporativo y estándares internacionales de compliance, y deben ser funcionalmente independientes de las partes en el proceso.

Adicionalmente, se propone que la Corte Suprema de Justicia o el Congreso de la República adopten criterios objetivos mínimos para que los jueces puedan evaluar la idoneidad de un programa de compliance en el contexto de un proceso penal. Estos criterios deben basarse en los estándares internacionales reconocidos —especialmente la ISO 37301 y las Guías de la OCDE— e incluir, entre otros elementos: la existencia de

una evaluación documentada de riesgos; la adopción de controles proporcionales a los riesgos identificados; la implementación de canales de denuncia accesibles y confidenciales; la realización de capacitaciones periódicas al personal; la designación de un oficial de cumplimiento con autonomía funcional; y la realización de auditorías periódicas al sistema. La adopción de estos criterios enviará una señal clara al sector empresarial sobre los estándares mínimos que debe cumplir un programa de compliance para ser reconocido como herramienta válida de defensa penal.

## **7. Conclusiones**

El presente artículo ha pretendido demostrar que los programas de compliance penal en Colombia padecen de una ineficacia estructural en el proceso penal que no obedece a defectos técnicos en su diseño, sino a una desconexión profunda entre el mundo del derecho corporativo y el aparato judicial penal. Esta desconexión tiene cuatro manifestaciones principales: la brecha formativa de los operadores judiciales, la ausencia de normas penales que reconozcan los efectos del compliance, la inexistencia de peritos judiciales especializados en la materia, y la prevalencia de una cultura jurídica anclada en el paradigma de la responsabilidad individual.

La figura del actuar en lugar de otro consagrada en el artículo 29 del Código Penal, aunque es un mecanismo legítimo para superar el vacío generado por la ausencia de responsabilidad penal directa de las personas jurídicas, ha sido aplicada de manera mecánica y acrítica, convirtiendo al representante legal en el destinatario casi automático de la responsabilidad penal por conductas cometidas en estructuras organizacionales complejas, sin que se examine la calidad de los controles adoptados por la empresa para prevenir esas conductas.

El análisis de la jurisprudencia colombiana en materia de criminalidad empresarial evidencia que los programas de compliance son, en la práctica, invisibles para los jueces. Su existencia no es valorada, sus estándares no son comprendidos y sus certificaciones no son reconocidas como indicadores de diligencia debida. El rechazo sistemático de pruebas técnicas sobre compliance en la audiencia preparatoria convierte a estos programas en estructuras costosas sin utilidad procesal, desincentivando su adopción por parte del sector empresarial colombiano.

Las propuestas formuladas en este artículo, como la reforma legislativa que reconozca los efectos penales del compliance, capacitación obligatoria de operadores judiciales, creación de un cuerpo de peritos especializados y adopción de criterios objetivos de evaluación— apuntan a construir el puente que hoy no existe entre el derecho penal y el derecho corporativo en Colombia. Este puente no es un lujo académico: es una condición

indispensable para que el compliance cumpla su función preventiva real, para que los representantes legales cuenten con garantías procesales efectivas, y para que Colombia avance hacia un entorno de seguridad jurídica que proteja el tejido empresarial y fomente la inversión legítima.

La pregunta que se planteó al inicio de este artículo —¿por qué el compliance no funciona en el proceso penal colombiano?— tiene ahora una respuesta clara: porque el sistema judicial no ha sido equipado para comprenderlo, valorarlo ni aplicarlo. Resolver esa deficiencia estructural es una tarea urgente que corresponde al legislador, a las instituciones de formación judicial y a la academia jurídica colombiana en conjunto.

La primera dimensión de esta tarea urgente recae sobre el legislador colombiano. No puede seguir aplazándose indefinidamente la discusión sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas ni la incorporación expresa de los efectos del compliance en el Código Penal o en el Código de Procedimiento Penal. Cada año que transcurre sin una norma que le indique al juez penal cómo valorar un programa de cumplimiento es un año en que cientos de representantes legales enfrentan procesos penales en condiciones de desigualdad procesal, sin que sus esfuerzos de prevención sean reconocidos como lo que son: actos de diligencia debida que el propio Estado les exigió adoptar. La paradoja es insostenible: el mismo ordenamiento jurídico que obliga a las empresas a implementar sistemas de compliance bajo amenaza de sanciones administrativas, les niega cualquier beneficio penal cuando esos sistemas son puestos a prueba en un proceso judicial.

La segunda dimensión de esta responsabilidad corresponde a las instituciones encargadas de la formación de operadores judiciales, con la Escuela Judicial Rodrigo Lara Bonilla a la cabeza. Un juez o fiscal que no comprende qué es un sistema de gestión del riesgo, qué significa una certificación ISO 37301, cómo funciona un canal de denuncias interno o qué implica la figura del oficial de cumplimiento, no está en condiciones de valorar adecuadamente las pruebas técnicas que la defensa presenta en un caso de criminalidad empresarial. No se trata de una exigencia desproporcionada: es la misma lógica que llevó, décadas atrás, a crear fiscales y jueces especializados en delitos de género, en criminalidad organizada, en extinción de dominio o en lavado de activos. El compliance penal ha alcanzado ya en Colombia un nivel de desarrollo técnico y regulatorio que justifica plenamente la creación de un módulo de formación obligatoria dentro de las carreras judiciales. Sin esa inversión en conocimiento, el sistema seguirá produciendo decisiones judiciales que ignoran dimensiones fundamentales de la realidad empresarial, y el compliance continuará siendo, en el mejor de los casos, un costoso ritual corporativo sin consecuencias jurídicas.

La tercera dimensión de esta tarea corresponde a la academia jurídica colombiana, que tiene el deber de producir la doctrina, la jurisprudencia comparada y los estándares técnicos que permitan construir el puente conceptual hoy inexistente entre el derecho penal y el derecho corporativo. Las universidades están llamadas a liderar esta

conversación, formando profesionales capaces de moverse con igual fluidez en el mundo de la teoría del delito y en el de los sistemas de gestión de riesgos empresariales. Esta investigación es, en ese sentido, una contribución modesta pero comprometida con ese propósito: evidenciar que el compliance en Colombia no ha fracasado por sus propias limitaciones, sino porque el sistema que debería reconocerlo como herramienta legítima de prevención y defensa aún no ha sido dotado de las condiciones mínimas para hacerlo. Transformar esa realidad no es solo una cuestión técnica: es una exigencia de justicia, de coherencia normativa y de responsabilidad institucional frente a los empresarios, los directivos y los representantes legales que, actuando de buena fe y cumpliendo con sus obligaciones legales, merecen encontrar en el ordenamiento jurídico la suficiente seguridad jurídica para continuar invirtiendo, pagando impuestos, generando empleo y, en general, apostando por nuestro país.

## **Referencias Bibliográficas:**

### **Legislación**

- Colombia. Constitución Política de Colombia. Bogotá: Gaceta Constitucional, 1991.
- Colombia. Ley 599 de 2000. Código Penal. Diario Oficial n.º 44.097, 24 de julio de 2000.
- Colombia. Ley 906 de 2004. Código de Procedimiento Penal. Diario Oficial n.º 45.658, 1 de septiembre de 2004.
- Colombia. Ley 1474 de 2011. Estatuto Anticorrupción. Diario Oficial n.º 48.128, 12 de julio de 2011.
- Colombia. Ley 1778 de 2016. Ley Antisoborno Transnacional. Diario Oficial n.º 49.774, 2 de febrero de 2016.
- Colombia. Ley 2195 de 2022. Medidas en materia de transparencia, prevención y lucha contra la corrupción. Diario Oficial n.º 51.921, 18 de enero de 2022.
- Colombia. Superintendencia de Sociedades. Circular Externa 100-000005 de 2017. SAGRILAFI.
- Colombia. Superintendencia de Sociedades. Circular Externa 100-000016 de 2020. Modificaciones al SAGRILAFI.

### **Jurisprudencia**

- Colombia. Corte Suprema de Justicia, Sala de Casación Penal. Sentencia SP-1095 de 2019, Rad. 52.507, 13 de marzo de 2019. M.P. José Luis Barceló Camacho.
- Colombia. Corte Suprema de Justicia, Sala de Casación Penal. Sentencia SP1573-2023, Rad. 52.123, 5 de abril de 2023. M.P. Eugenio Fernández Carlier.
- Colombia. Tribunal Superior de Bogotá, Sala Penal. Sentencia condenatoria, Rad. 110016000000201780161, 2022.

### **Doctrina**

- Gómez-Jara Díez, Carlos. La responsabilidad penal de las personas jurídicas y el modelo de prevención de delitos. Madrid: Dykinson, 2019.
- Pastor Muñoz, Nuria. "La respuesta adecuada a la criminalidad de los directivos contra la propia empresa: ¿Derecho penal o autorregulación empresarial?" InDret 4/2006. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra, 2006.
- Ramírez, Paula Andrea; Ferré, Juan Carlos; Núñez, Ricardo. "La responsabilidad penal de las personas jurídicas y compliance en Colombia: realidades y desafíos." Revista CES Derecho 12, n.º 2 (2021).
- Ruiz López, Carmen Eloísa. Responsabilidad Penal de Personas Jurídicas, Volumen 1, Fundamentos Filosóficos. Valencia: Tirant lo Blanch, 2023.
- Schünemann, Bernd. "Alternative Kontrolle der Wirtschaftskriminalität." En Gedächtnisschrift für Armin Kaufmann. Köln: Carl Heymanns Verlag, 1989.
- Tiedemann, Klaus. "Abuso de poder económico y comercio internacional: dos problemas básicos de la delincuencia económica." Separata de la Revista del Derecho Industrial n.º 8. Buenos Aires: Depalma, 1981.
- Velásquez Velásquez, Fernando. Derecho Penal. Parte General. Bogotá: Ediciones Jurídicas Andrés Morales, 2017.
- **Instrumentos internacionales y normas técnicas**
- Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI). Las 40 Recomendaciones del GAFI. París: FATF/OCDE, 2012 (revisadas 2023).
- ISO 37301:2021. Compliance Management Systems – Requirements with guidance for use. Ginebra: ISO, 2021.
- OCDE. Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance. París: OECD Publishing, 2010.
- UNODC. Guía técnica sobre la responsabilidad de las personas jurídicas por delitos. Viena: UNODC, 2020.