

**LA RESPONSABILIDAD PENAL DEL ADMINISTRADOR FRENTE A LOS DELITOS
COMETIDOS POR SUS DEPENDIENTES: EL CASO DE LA POSICIÓN DE
GARANTE EN EL ÁMBITO EMPRESARIAL – GRUPO NUTRESA**

Proyecto de trabajo de grado para optar al título de Abogado

SANTIAGO SIERRA MEJÍA

Tipo de monografía: Sistematización de experiencias

Grupo de investigaciones: Sistema y Control Penal

Línea de investigación: Dogmática del derecho penal y procesal penal

Asesor

ANDRÉS FELIPE DUQUE PEDROZA

Magíster en derecho penal – Docente investigador

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE DERECHO Y CIENCIAS POLÍTICAS

FACULTAD DE DERECHO

PREGRADO DE DERECHO

MEDELLÍN

2019

Tabla de Contenidos

Justificación	3
Objetivos	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos.....	5
Introducción	6
Capítulo 1: El proceso económico de las empresas y el rol del administrador.....	10
El proceso económico de las empresas	10
El rol de administrador.....	15
Capítulo 2: El funcionamiento sistémico de las organizaciones y sus estructuras	23
El funcionamiento de la organización como un sistema.....	23
La estructura organizacional	27
Capítulo 3. Los delitos de comisión por omisión	32
Capítulo 4. La posición de garante y el <i>compliance</i> empresarial	36
Posición de garante del administrador societario.....	41
<i>Compliance</i> empresarial.....	46
Capítulo 5. El deber de vigilancia y <i>compliance</i> en el Grupo Nutresa	47
<i>Grupo Nutresa:</i>	48
<i>Mecanismos de control en Grupo Nutresa</i>	51
Código de buen gobierno del Grupo Nutresa	53
Política de antifraudes, anticorrupción, antisoborno; y política de política de gestión para la prevención y control del riesgo de lavado de activos y de la financiación del terrorismo	55
Línea de Ética:	58
Estrategia de liberación de gastos	61
Matrices de riesgos	61
Identificación de riesgos en Grupo Nutresa:.....	62
Análisis de riesgos en Grupo Nutresa:	64
Tratamiento y control de riesgos en Grupo Nutresa:	70
Conclusiones	71
Bibliografía	75

Justificación

Desde el punto de vista penal se ha presentado la discusión de si se le debe dar el mismo tratamiento a un garante que omite con su conducta la protección del bien jurídico a aquella persona que con intención y conocimiento ha quebrantado dicho bien. La profesora Cuadrado (1997) refiriéndose a este tema, ha dicho que los delitos impropios de comisión por omisión han estado tanto antes como ahora poco claros, afirmación que corrobora el jurista Gimbernat, E. diciendo (1997) que lo único seguro en los delitos impropios de omisión es que no hay nada seguro.

En el mundo económico y, específicamente, en el mundo de las organizaciones, la discusión sobre los delitos de omisión no es un tema ajeno, “pues el especial deber jurídico del autor (para nosotros administrador), hace que éste como garante tenga que atender a la evitación del resultado” (Cuadrado, M. 2000).

Una de las principales obligaciones de los administradores como garantes de la organización es conservar e incluso maximizar los recursos de la compañía; sin embargo, uno de los factores más recurrentes por los cuales las empresas pueden sufrir un detrimento en su patrimonio es ser víctima de un crimen económico; los cuales, según la encuesta de fraude en Colombia hecha por KPMG (KPMG, 2018, pág. 12) en 2017, el 80% de los mismos son realizados por empleados de la misma compañía. Concluye este estudio afirmando que más de la mitad de las empresas han sido víctimas de este tipo de delitos entre el 2014 y el 2015, estimando que en el 2013 los daños económicos por los delitos de fraudes en Colombia ascendieron a 3.600 Millones de dólares, cifra que aumentó 279% vs. 2011.

Ante este panorama, con un mundo empresarial dinámico y con gran cantidad de riesgos inherentes a los negocios, se hace importante entender cuáles son las diferentes posiciones que hay con respecto a la responsabilidad en comisión por omisión de los directivos como garantes de las organizaciones ante los delitos de fraude cometidos por sus empleados y subalternos; para posteriormente fijar una postura, la cual, más allá de buscar proposiciones dogmáticas, quiere facilitar la interpretación, por lo menos desde un punto de vista jurídico-empresarial, de los delitos impropios de omisión por parte de los administradores ante el fraude hecho por sus subalternos.

Objetivos

Objetivo General

- Analizar, a partir de la realidad empresarial y desde un punto de vista dogmático, la responsabilidad penal del administrador frente a los delitos cometidos por los dependientes

Objetivos Específicos

- Explicar el proceso económico al interior de las empresas y el rol del administrador societario.
- Describir el porqué de las estructuras y el funcionamiento sistémico de las organizaciones.
- Rastrear y sistematizar las principales teorías del delito de comisión por omisión y su aplicación en el ordenamiento penal colombiano.
- Identificar la posible responsabilidad penal del administrador, a título de posición de garante, frente a los delitos cometidos por los dependientes.
- Evaluar los mecanismos que utiliza Grupo Nutresa para identificar los riesgos y asegurar el cumplimiento del deber de cuidado

Introducción

Dentro de las compañías existen una gran cantidad de variables que determinan su viabilidad y que hacen que puedan cumplir un adecuado rol dentro de un sistema económico particular. Sin embargo, al analizar el detalle operacional y funcional de toda empresa, debe expresarse que para que éstas existan como una verdadera organización y logren permanecer de forma sostenible en el tiempo, se requiere de la alineación de tres elementos: estructura, estrategia y cultura.

La estructura de una compañía es la forma como administrativamente ésta decide organizar sus recursos. Esto se plasma en un organigrama que define jerarquías, grado de autoridad entre los colaboradores y división del trabajo entre las diferentes áreas que conforman la empresa. En este sentido, la definición de dicha estructura está directamente relacionada a los objetivos que tiene la compañía y la forma como los dueños y/o sus altos directivos pretenden cumplirlos.

Al definir la estructura de las compañías, internamente se concretan los cargos que comprenderán la calidad de “administradores”, los cuales, según el artículo 22 de la ley 222 de 1995 son: los administradores, los miembros de junta o consejos directivos y quienes de acuerdo con los estatutos ejerzan o detenten esas funciones.

Por otro lado, puede decirse que las organizaciones nacen y se desarrollan con el objetivo de generar valor a un grupo de personas, ya sean naturales o jurídicas. Para desarrollar dicho valor es necesario que tengan clara una estrategia, es decir, que tengan claro qué valor crearán y cómo lo

harán. Dicha claridad le permite estar atenta a los cambios del entorno y la forma como se puede acoplar a los mismos.

Informalmente hablando en el ámbito empresarial, se dice que la cultura es la forma como los empleados se comportan cuando el jefe no está. Si bien esto es parcialmente cierto, así visto el concepto se reduce la visión de lo que es una cultura empresarial al comportamiento de los colaboradores.

Según el diario de La República, la cultura organizacional es el “conjunto de creencias, valores, costumbres y prácticas de un grupo de personas que forman una organización, y sirve para mejorar la sinergia de los ejecutivos” (Coleman, 2013) y complementa el autor diciendo que los componentes de la cultura son: visión, valores, prácticas, gente, narrativa, y lugar.

En la interacción de estos tres elementos: estructura, procesos y cultura, los administradores toman decisiones que pueden luego ser valoradas como positivas, regulares o negativas para los fines de la empresa. Tanto así que muchas de esas decisiones incluso podrían vincular a los administradores, aun cuando materialmente no hayan ejecutado acción delictiva alguna. Con más detalle, puede decirse que para realizar estas acciones en el quehacer empresarial diario, la ley 222 de 1995 en su artículo 23 le impone el deber de “obrar de buena fe, con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios”.

A partir del artículo 23 de la ley 222 de 1995, se puede ver cómo el legislador le impuso al administrador la obligación de actuar con el cuidado de un “buen hombre de negocios” en pro de

los intereses de la sociedad. Es así como, jurídicamente hablando, el administrador no solo deberá responder por aquellas decisiones y actuaciones que haga, sino también por aquellas que deje hacer, teniendo el deber de hacerlas para evitar la afectación de un bien jurídico determinado. Esto, dicho de otro modo, no es nada distinto a la gran problemática dogmática que rodea la posición de garante en el ámbito empresarial.

Para el entendimiento de lo mencionado, debe decirse que en el ordenamiento jurídico penal existen, particularmente dentro de la clasificación de los tipos penales, los de comisión y los de omisión:

“Los tipos de comisión o de acción hacen referencia a los que describen modelos de comportamientos o conductas de carácter comisivo (acciones), como acontece con el homicidio (artículo 103), el incendio (artículo 350, inciso 1º) y acceso carnal violento (artículo 205)

..., se habla de los tipos de omisión para designar las figuras consagratorias de comportamiento omisivos (omisiones), sean propias, por estar vertidas de manera expresa en la ley, como acaece en el prevaricato por omisión (artículo 131); o sean impropias, por no aparecer consagradas de manera explícita en el texto legal, aunque se deducen de los tipos comisivos, por lo que suelen denominarse de comisión por omisión: ejemplos de estos serían los de homicidios: la madre que no amamanta a su hijo y lo deja morir de inanición (artículos 103, y 104, numeral 1) o de lisiones personales en el mismo ejemplo (artículos 111; 112, inciso 1º, y 119) y de la prolongación ilícita de la libertad (artículo 175). (Velásquez Velásques, 2004)

Por lo tanto, la responsabilidad penal puede surgir tanto por medio de una acción, es decir, realizando una conducta de forma positiva (haciendo), como por medio de la no realización de una acción teniendo el deber de hacerla (dejando de hacer la acción ordenada), siendo precisamente este último donde yacen los delitos de comisión por omisión.

Los administradores, como garantes de los bienes y recursos de la compañía, en cuyas acciones recaen las obligaciones de actuar como un buen hombre negocios, pueden realizar tanto conductas comisivas como omisivas.

El presente trabajo pretende entender si existe responsabilidad penal del administrador, en modalidad de posición de garante, frente a fraudes cometidos por sus dependientes en el mundo empresarial.

Al tratarse de una monografía de grado clasificada como sistematización de experiencias, se estudiarán las conclusiones teóricas del trabajo frente a la operación organizacional real del Grupo Empresarial NUTRESA. A partir del estudio de este caso, se someterán a consideración las variables que abordaremos en relación con la responsabilidad del empleador por los delitos cometidos por sus subalternos.

Capítulo 1: El proceso económico de las empresas y el rol del administrador

El proceso económico de las empresas

La economía es considerada como la ciencia que estudia la distribución de los recursos escasos (Robinson & Eatwell, 1982, pág. 62). En este objetivo, las empresas cumplen un rol vital, ya que en ellas subyace la tarea de la producción de bienes y servicios para abastecer el mercado.

En el abastecimiento de bienes y servicios surge la premisa para las empresas de hacerlo de forma eficiente, cumplir con la producción o entrega de dicho servicio minimizando el gasto recursos, los cuales pueden ser de muchas índoles como los son humanos, financieros, técnicos, entre otros.

Ahora bien, las empresas, en el transcurso de los tiempos, han tenido desarrollado su actividad en diferentes enfoques económicos. Así, previo a la revolución industrial, el trabajo se realizaba de forma artesanal y no contaba con mucha organización. Posterior a esta y en los sistemas económicos modernos, la actividad dentro de las empresas se ha vuelto más compleja, lo que ha hecho necesario el uso de instrumentos y procesos que simplifiquen el desarrollo de estas acciones. Algunos de estos mecanismos como se puede ver en la evolución de la teoría administrativa son la división del trabajo según Ford, la especialización de Tylor y los mecanismos de coordinación de Kot (Stoner, Freeman, & Gilbert JR., 1996, págs. 33-56). El uso de estos mecanismos en las empresas actuales es importante pues se ha demostrado que un correcto uso de estas técnicas consigue aumentar la productividad.

Si bien es clara la importancia de las empresas y su rol dentro de una sociedad, estas tienen otras dimensiones que son necesarias para para lograr comprender integralmente su rol. Se considera que hay 5 dimensiones dentro de una empresa:

La dimensión funcional de la empresa reconoce el papel de la misma como una actividad organizada que se desarrolla en una economía de mercado y por medio de la cual se persigue conseguir un beneficio mientras se reducen los costes de mercado. El empresario, como organizador de dicha actividad, asume una especial importancia. La gestión que este realice de la actividad económica determinará el beneficio obtenido por la empresa.

La dimensión técnico-económica recoge la actividad de la empresa durante el proceso de transformación productiva. Esta dimensión está estrechamente relacionada con la perspectiva neoclásica. Se considera que existen una función técnica de producción, una función de costes y una función de demanda que determinarán la maximización del beneficio. En definitiva, representa la capacidad de la empresa para realizar transformaciones productivas, sujetas a unos costes, que persiguen la consecución de un beneficio óptimo.

La dimensión económico-financiera representa a la empresa como una unidad financiera. En esta dimensión se recoge la capacidad de la empresa para crear valor y, por lo tanto, para generar capital.

La dimensión jurídico-mercantil atiende a la forma jurídica que toma la empresa (p. e., sociedad limitada, sociedad anónima, etc.). También hace referencia a la estructura organizativa de la empresa, es decir, a cómo se distribuye el poder, la responsabilidad y el trabajo en la misma.

La dimensión social de la empresa se entiende como un conjunto de personas que poseen un conjunto de creencias y valores que configuran la cultura organizativa. También se incluyen aquí las relaciones entre los miembros de la organización, que vendrán determinadas por la jerarquía de la empresa y por las relaciones informales que surjan entre ellos (Camison Zornoza & Dalmau Porta, 2009, pág. 31).

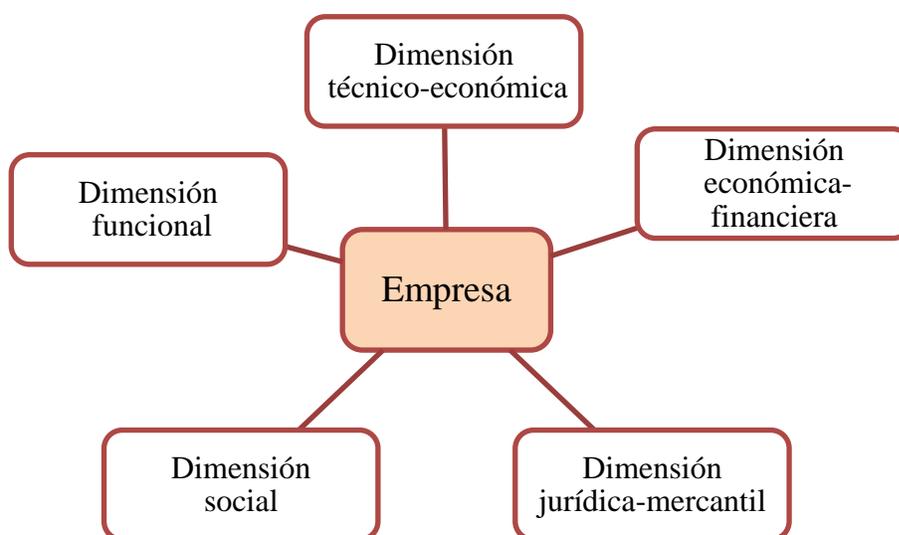


Figura 1 Dimensiones conceptuales de la empresa. Tomada de (Camison Zornoza & Dalmau Porta, 2009, pág. 32)

A partir de lo anterior se llega a la siguiente definición de empresa:

“La empresa es una organización de trabajo que lleva a cabo una actividad económica con la finalidad de obtener la máxima eficacia y eficiencia, organizando el proceso de transformación

productiva de manera que se minimicen los costes y adoptando una forma jurídica y una estructura organizativa que determinará la distribución del poder y de la responsabilidad, así como las relaciones formales e informales entre los miembros de la organización.” (Camison Zornoza & Dalmau Porta, 2009)

Las empresas poseen en sí mismo un fin, el cual está marcado por su capacidad de administración que se ven reflejadas en las estrategias y su ejecución, es decir, una estrategia se logra materializar cuando se lleva a la ejecución, de lo contrario es una simple teoría que no aportará a los fines de la empresa. En el desarrollo y ejecución de las estrategias se utilizan las actividades planificar, organizar, dirigir y controlar, la cuales “son actos simultáneos e interrelaciones que mantienen ocupados a gerentes” (Stoner, Freeman, & Gilbert JR., 1996)

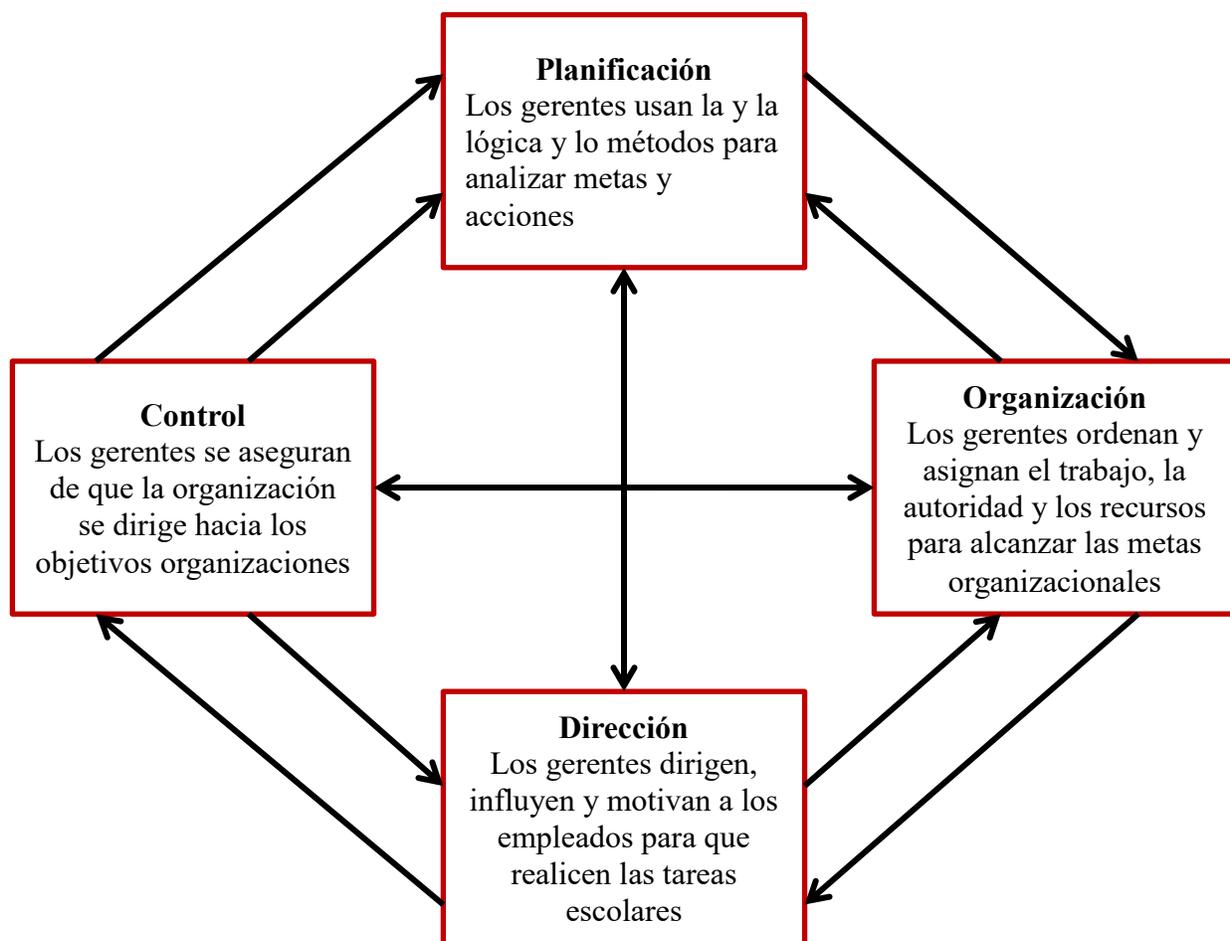


Figura 2 Dimensiones conceptuales de la empresa. Tomada de (Stoner, Freeman, & Gilbert JR., 1996)

Se sugiere el siguiente juego de palabras para mostrar dichas interrelaciones (Betancourt, 1985):

- Planear para organizar
- Planear para dirigir
- Planear para controlar
- Organizar para planear
- Organizar para dirigir
- Organizar para controlar
- Dirigir al planear
- Dirigir al organizar
- Dirigir al controlar
- Controlar al planear
- Controlar al organizar
- Controlar al dirigir

Ahora bien, para el normal desarrollo de las compañías y poder tener una exitosa ejecución de la estrategia es determinante el rol de los líderes, el cual permite que la organización de desempeñe de forma eficaz y eficiente. Para esto, los líderes tienen que tener una visión global y cumplir con su rol como administrador.

El rol de administrador

La legislación en Colombia impulsó responsabilidades de los directores y administradores de las sociedades comerciales que los llevan a cumplir con unas buenas prácticas de gestión del riesgos, ya que la ley 222 de 1995, en su artículo 24, obliga a los directores y administradores a responder solidariamente por los perjuicios que por culpa ocasionen a los socios o a terceros. De igual forma, en el inciso 3 se establece que “en los casos de incumplimiento o extralimitación de sus funciones, violación de la ley o de los estatutos, se presumirá la culpa del administrador”, inciso que fue demandado y declarado exequible por la Corte Constitucional en la sentencia C-123/2006.

En dicha sentencia se llega a la conclusión que la ley ha impuesto a los administradores el deber de obrar acorde a los lineamientos del artículo 23, es decir, de buena fe, con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios; y que ante el incumplimiento de sus deberes el administrador debe responder por su gestión hasta por la culpa o descuido levísimo. Asimismo, determina la sentencia que dada la presunción legal, la carga de la prueba se invierte y es a los administradores a quienes les compete acreditar el cumplimiento cabal de sus funciones.

Así, la presunción de culpa se explica a partir del carácter profesional y calificado que deben tener los administradores de las sociedades mercantiles y la información que ellos deben conocer y manejar.

Teniendo en cuenta lo mencionado, es importante expresar que, desde un punto de vista de utilidad probatoria, para que a los administradores se les facilite el poder demostrar la diligencia de un

buen hombre de negocios, se debe desarrollar una adecuada administración de riesgos para proteger los recursos de la empresa ante la materialización de riesgos operacionales. Para estos procesos, la forma más idónea es apoyarse en la Norma Técnica Colombiana expedida por el ICONTEC NTC-ISO 31000 (Gestión del Riesgo. Principio y Directrices, 2011) la cual, a su vez, se basa en la Norma Australiana AS /NZS 4360:2004.

Actualmente, las empresas del sector financiero son las pioneras en desarrollar procesos de administración de riesgos operativos, procesos que son liderados y controlados por la Superintendencia Financiera. Este es el caso la Circular Externa 048 de 2006 (Instrucción relativa a la adopción de un sistema de administración de riesgos operativos (SARO), 2006) y su aclaración hecha por medio de la Circular 049 de 2006 (con sus respectivos anexos) (Aclaración circular externa 048 de 2006 - instrucciones relativas a la adopción de un sistema de administración de riesgo operativo (SARO), 2006), en las cuales se impartieron instrucciones relativas a la adopción de un Sistema de Administración de Riesgo Operativo a todas las entidades vigiladas por esta institución del gobierno.

En estas circulares, se obligaba a las entidades vigiladas por la Superintendencia que, a partir del 1° de Julio de 2007, tuvieran diseñado el registro de eventos de riesgo operativo, obligándolas a incluir todos los eventos de riesgo operativo que se materialicen.

Por otro lado, las entidades del Estado cuentan con la Ley 87 de 1993, la cual establece una serie de elementos orientados a establecer un adecuado control interno a las entidades y organismos públicos:

- a) Establecimiento de objetivos y metas tanto generales como específicas, así como la formulación de los planes operativos que sean necesarios.

- b) Definición de políticas como guías de acción y procedimientos para la ejecución de los procesos.

- c) Adopción de un sistema de organización adecuado para ejecutar los planes.

- d) Delimitación precisa de la autoridad y los niveles de responsabilidad.

- e) Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.

- f) Dirección y administración del personal conforme a un sistema de méritos y sanciones.

- g) Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones del control interno.

- h) Establecimiento de mecanismos que faciliten el control ciudadano a la gestión de las entidades.

- i) Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control.

- j) Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión.

k) Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal de la entidad.

l) Simplificación y actualización de normas y procedimientos

Esta ley establece que los organismos y entidades deberán establecer al más alto nivel jerárquico un Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno, de acuerdo con la naturaleza de las funciones propias de la organización.

El Comité Sistema de Control Interno tendrá, como mínimo, las siguientes funciones:

- a) Supervisar la estructura del control interno de la Entidad, de forma tal que se pueda establecer si los procedimientos señalados protegen razonablemente los activos de la entidad y si existen controles para verificar que las operaciones y las demás actividades que desarrolle la entidad están siendo adecuadamente celebradas.
- b) Velar por la suficiencia y confiabilidad de la información financiera y contable que prepara la entidad y su apropiada revelación.
- c) Velar porque existan los controles necesarios para evitar que la entidad sea utilizada como instrumento para la realización de actividades delictivas, en especial para el lavado de activos.

- d) Evaluar los informes de control interno presentados por la Revisoría Fiscal y por la Oficina de Control Interno, verificando que la administración haya atendido sus sugerencias y recomendaciones.
- e) Solicitar al revisor fiscal y a los funcionarios de la Entidad los informes que considere convenientes para el adecuado desarrollo de sus funciones.
- f) Realizar reuniones de conformidad con lo establecido en su reglamento (como mínimo tres veces al año). De cada una de las reuniones se elaboran actas que serán presentadas al Consejo Directivo posteriormente. Los informes, recomendaciones u observaciones que presente dicho Comité se consignan en las actas.

Asimismo, se señala que las entidades deben diseñar y adoptar un Sistema de Administración de Riesgos (SAR) que le permita realizar una adecuada gestión de los riesgos propios de su actividad con el fin de cumplir con los siguientes objetivos:

- a) Proteger los recursos de la institución, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten.
- b) Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional.

- c) Velar porque todas las actividades y recursos de la Institución estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad.

- d) Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional.

- e) Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros.

- f) Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la Institución y que puedan afectar el logro de sus objetivos.

- g) Garantizar que el sistema de control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.

- h) Velar porque la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características.

Desde un ámbito internacional, tras diferentes hechos, como el ocurrido en el 2001 con la quiebra de Enron, en la cual repentinamente la compañía anunció pérdidas trimestrales de 618 millones de dólares; y muchos otros casos como los Global Crossing, Rite-Aid, Sunbeam, Xerox, Kmart, Waste Management, Worldcom, Parmalt y la no menos grave crisis de hipotecas subprime que ocurrió en 2008 y afectó la economía; el mundo se vio obligado a generar acuerdos y leyes que obligaran a las organizaciones a concebir cambios en sus procedimientos de gobierno corporativos.

Surgieron leyes como Ley Sarbanes-Oxley, por medio de la cual se regulan las funciones financieras contables y de auditoría y se penaliza el crimen de las empresas. Esta norma según la misma U.S. InterAmerican Community Affairs, es una ley cuya aplicación ha generado grandes controversias dada la extraterritorialidad y jurisdicción internacional que aparentemente allí se propone (2002), así mismo ha creado problemas para los bancos con corresponsalía en Estados Unidos y empresas multinacionales que cotizan en la bolsa de valores de Nueva York que se ven obligadas a cumplirla para poder mantener sus operaciones en la principal economía del mundo.

Así mismo surgió Basilea I, II y III, acuerdos que nacen con el fin de reducir los riesgos bancarios. Este acuerdo que nace en Europa y se vuelve referente para todas las entidades financieras del mundo, emitió principios de administración y supervisión de riesgo operacional para identificar, evaluar, monitorear, mitigar y controlar el riesgo.

En Colombia, como se dijo anteriormente, se regula por medio del ICONTEC en la norma NTC-ISO 31000 la gestión de riesgos (2011), allí se establecen los elementos necesarios para realizar un proceso de gestión de riesgo de la siguiente manera:

- a) Comunicación y consulta: se refiere a comunicar y consultar con las partes involucradas, internas y externas, según sea adecuado, en cada etapa del proceso de gestión de riesgo y relacionadas con el proceso.

- b) Establecimiento del contexto: se debe establecer el contexto interno y externo de la gestión del riesgo en el cual tendrá lugar el resto del proceso. La norma recomienda establecer los criterios frente a los cuales se evaluará el riesgo y definir la estructura del análisis.
- c) Identificación de los riesgos: sugiere la norma que se identifique dónde, cuándo, por qué y cómo podrían los eventos prevenir, degradar, retardar o potenciar el logro de los objetivos.
- d) Análisis de los riesgos: en este punto se trata de identificar y evaluar los controles existentes. Determinar las consecuencias y la posibilidad y por ende el nivel del riesgo. En este análisis, dice la norma, se debería tener en cuenta el rango de consecuencias potenciales y cómo estas podrían ocurrir.
- e) Evaluación de los riesgos: consiste en comparar los niveles estimados de riesgo frente a los criterios preestablecidos y considerar el equilibrio entre beneficios potenciales y resultados adversos. Esto permite tomar decisiones sobre el grado y la naturaleza de los tratamientos requeridos y sobre las prioridades que se seleccionen de acuerdo a las decisiones de la organización.
- f) Tratamiento de los Riesgos: desarrollar e implementar estrategias específicas eficaces en términos de costos y planes de acción para incrementar los beneficios potenciales y reducir las pérdidas potenciales.

e) Monitoreo y revisión: este es el último paso del proceso que trae la norma del ICONTEC, el cual dice que es necesario monitorear la eficacia de todas las etapas del proceso de gestión del riesgo, ya que es importante para la mejora continua y para asegurar que las circunstancias cambiantes no alteran las prioridades.

Termina la norma en su numeral 2 con una figura que describe este proceso de la siguiente manera:

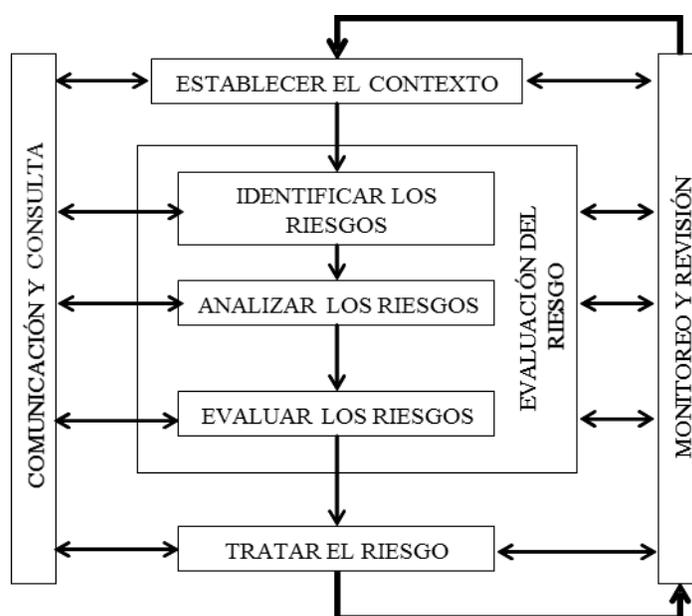


Figura 3. Visión general del proceso de gestión del riesgo. Tomado de (Gestión del Riesgo. Principio y Directrices, 2011)

Capítulo 2: El funcionamiento sistémico de las organizaciones y sus estructuras

El funcionamiento de la organización como un sistema

Antes de entrar a estudiar la empresa como sistema, es importante aclarar que la Teoría de Sistemas “representa un marco teórico interdisciplinario con el que se analiza y/o describe cualquier grupo de elementos que producen un resultado como consecuencia de su interacción” (Camison Zornoza & Dalmau Porta, 2009, pág. 92).

La Teoría de Sistema es aplicable en muchos ámbitos como los son los organismos, las compañías o incluso elementos eléctricos y mecánicos como los son los carros. No en vano el término sistema en la física se utiliza cuando se habla de sistema de partículas, sistema solar; en la medicina se habla de sistema cardiovascular, sistema urinario; en biología se habla de ecosistema, en los computadores se habla de sistema operativo; en las ciencias sociales se habla de sistema social; en el mundo económico y financiero se habla del sistema monetario, sistema de mercados, sistema fiscal y así hay una gran cantidad de ejemplo tanto en conceptos de la vida diaria como en otros más técnicos.

Ludwig von Bertalanffy es considerado el autor de la teoría de sistemas, el cual definió los sistemas como un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, sin embargo hay diferentes significados como “conjunto de cosas organizadas, como el sistema solar; una forma de organizar o planificar, o un todo compuesto por la relación entre sus miembros (Camison Zornoza & Dalmau Porta, 2009, pág. 92). Sin embargo, para las ciencias sociales el autor más representativo es, sin lugar a dudas, Niklas Luhmann expuesta en el libro Teoría General de los Sistemas impreso por primera vez en inglés en 1968 bajo el título “System Theory. A new approach to unity of science” y traducido al español en 1976.

Se pueden extraer los siguientes conceptos de la definición de sistema:

- Todo elemento considerado de forma aislada no forma un sistema.
- Dos elementos que no interactúan no forman un sistema.
- Dos elementos que interactúan de forma accidental no son un sistema.
- Todo elemento puede ser un sistema en su estructura interna. Solo una unidad básica indivisible no sería un sistema.
- Un subsistema es un conjunto de elementos, que a su vez forman un sistema.
- Considerar alguna(s) de la(s) parte(s) sin el todo reduce la efectividad del sistema. Generalmente, el todo tiene propiedades que no pueden ser conocidas por un análisis centrado en alguna de sus partes. En otras palabras, el todo integrado genera un output mayor que el que generarían las unidades si funcionasen independientemente. Esto se ha venido a conocer con el término de sinergia.
- La unidad de análisis de un sistema no son solo las partes, sino las interacciones entre las partes, pues la efectividad responde a procesos dinámicos y no estáticos (Camison Zornoza & Dalmau Porta, 2009, pág. 93).

Por otro lado, hay una diferenciación básica en los sistemas según su naturaleza. Según esta el sistema puede ser abierto o cerrado. Los sistemas cerrados son aquellos que no interactúan o generan algún tipo de comunicación o intercambio con el entorno. Por el otro lado los sistemas abiertos son aquellos que se comunican y generan intercambio o comunicación con el entorno.

El siguiente cuadro muestra las principales diferencias entre sistema abierto y sistema cerrado:

Sistema cerrado	Sistema Abierto
No interactúa con el entorno	Interactúa con el entorno: Influye y es influido

No puede crecer, cambiar, ni reducirse	Puede crecer, cambiar, reproducirse y adaptarse al entorno
No se relaciona con otros sistemas	Puede competir/cooperar con otros sistemas

Figura 3. Diferencia entre sistema cerrado y sistema abierto. Tomado de (Camison Zornoza & Dalmau Porta, 2009, pág. 94)

Vistas, así las cosas, las empresas, *per se*, también son un sistema y, según lo anterior, serían consideradas como un sistema abierto. Dentro de ellas habría diferentes subsistemas como los son los sistemas de dirección, sistemas de redes de comercialización, los sistemas de información, entre otros. La comprensión sistémica de la empresa permite realzar la importancia de ciertas capacidades directivas que la organización ha desarrollado las cuales son (Camison Zornoza & Dalmau Porta, 2009, pág. 95):

1. Capacidad de observación. El directivo es observador y es capaz de ver en el mercado y en la empresa lo que otras personas no ven. En el capítulo se ofrecen numerosos conceptos que ayudan a analizar la realidad desde una perspectiva más amplia.
2. Capacidad de análisis. Preocupación constante por obtener información interna de la empresa y del entorno. Cualquier dato puede ser vital.
3. Capacidad de comunicación. La comunicación constituye el principal componente por el que los sistemas se autorregulan con el fin de adaptarse al medio.
4. Visión global. Entender que la empresa no es un conjunto de elementos, sino un conjunto de elementos, relaciones e interacciones que pueden producir importantes efectos sinérgicos.

5. Gestión de la complejidad. La complejidad de las interacciones entre elementos, tanto internos como externos, hace que muchos de los problemas que surgen sean diferentes y cada vez más complejos. Generar opciones ayuda a plantear alternativas para hacer frente a la complejidad.

El modelo de sistema ve a las compañías en términos de flujos y procesos. Las partes elementales de la organización son las personas dedicadas a adelantar los procesos, creando y sosteniendo los flujos que deben estar diseñados y organizados de forma que ayuden y faciliten la ejecución de la estrategia de forma eficiente y efectiva

Los gerentes y directores realizan sus competencias, conocimientos, estilos y preferencias en la consecución de los objetivos en las decisiones y estructuración de los diseños de los cargos. La forma como se diseña un cargo con sus objetivos, responsabilidad y disponibilidad de recursos son el vehículo para alcanzar las metas de la compañía en forma sistémica. Estos diseños van definiendo la forma como se comunican los diferentes subsistemas y como se generan las relaciones de autoridad, poder, delegación y control, que a su vez deben asegurar el correcto uso de los activos y herramientas con que cuentan la compañía.

La estructura organizacional

Las compañías deben definir la forma como van a interactuar en cada una de las áreas. Esta definición es de vital importancia si partimos del concepto que las organizaciones son el conjunto de relaciones con diferentes orígenes, formas de pensar e incluso de actuar que buscan un mismo objetivo. Dichos objetivos están marcados por las metas que se definieron en los procesos de

planificación y los mismos deben ser ambiciosos y de largo alcance. Por ejemplo, el Grupo Nutresa en el 2013 definió que su meta para el 2020 sería duplicar las ventas, es decir, crecer dicha variable el 100% en 7 años, mientras que el crecimiento orgánico del país no supera el 4%.

Para poder alcanzar dichos objetivos, los directivos deben asegurar una forma de organización que sea estable, comprensible por sus miembros, y que les permita trabajar para alcanzar las metas y asegurara la perdurabilidad de la organización. Sin embargo, dicha organización es un proceso gerencial permanente y la misma puede cambiar en pro de buscar una mayor eficacia y eficiencia. Los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar (Stoner, Freeman, & Gilbert JR., 1996):

1. Dividir la carga de trabajo entera en tareas que puedan ser ejecutados, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos. Esto se conoce como la división del trabajo
2. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
3. Especificar quién depende de quién en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía de la organización.
4. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como coordinación.

En el paso tres descrito se especifica “quién depende de quién en la organización”, lo que nos vincula con las consideraciones ya expuestas frente a la jerarquía empresarial, la cual, en sí misma, supone un ejercicio de autoridad. Dicha autoridad responde al interrogante de la cantidad de personas y áreas que se pueden manejar adecuadamente, lo cual deriva en un adecuado control administrativo.

Según la RAE la definición de autoridad es el “poder que gobierna o ejerce el mando, de hecho o de derecho” (2017) y la misma es esencial ejercerla en cualquier esfuerzo de dirigir u orientar a un grupo en un determinado propósito. En el caso de las empresas, dicha autoridad fluye por medio del proceso de delegación que inicia en un nivel superior.

Ahora bien, en la cima de la jerarquía en una compañía están los ejecutivos directivos de mayor rango, conocidos como CEO. Estos revisten la mayor a autoridad junto con los demás miembros de su comité primario que, normalmente, liderarán los diferentes departamentos o áreas de la organización. La elección de dichas estructuras de control administrativo es importante por dos razones (Stoner, Freeman, & Gilbert JR., 1996, pág. 389) :

“En primer término, el tramo puede influir en lo que ocurra con las relaciones laborales en un departamento específico. Un tramo demasiado amplio podría significar que los gerentes se extiendan demasiado y que los empleados reciban poca dirección o control. Cuando ocurre esto, los gerentes se pueden ver presionados e ignorar o perdonar errores graves. Además, las actividades de los empleados quizá se vean afectadas también. En un departamento donde una docena de empleados o más están clamando porque sus gerentes les proporcionen retroalimentación, existe potencial para la frustración y los errores, así como para desarrollar fraude. Por el contrario, un tramo demasiado corto es ineficiente porque los gerentes están subutilizados.”

“En segundo, el tramo puede afectar la velocidad de las decisiones que se toman en situaciones que implican, por necesidad, diversos niveles de la jerarquía organizacional. Los niveles estrechos de administración producen jerarquías altas con muchos niveles entre los gerentes del punto más alto y el más bajo. En estas organizaciones, una larga cadena de mando demora la toma de decisiones, lo cual es una desventaja en un ambiente que cambia con rapidez. Por otra parte, los tramos grandes, producen jerarquías planas, con menos niveles administrativos entre la cima y la base.”

Por otro lado, para el profesor Alberto Betancourt la jerarquía que deriva en una autoridad descansa sobre varios supuestos básicos (1985)

1. El organigrama es un modelo descriptivo realista de una organización
2. La autoridad legal (o en línea) se delga hacia abajo, a través de la línea de mando. En consecuencia, si alguien tiene autoridad legal puede exigir obediencia de los demás.
3. Un individuo a quien se le da suficiente autoridad puede alcanzar los objetivos de la organización con independencia de las de la complejidad de las fuerzas involucradas

Según lo anterior, pareciera que para poder lograr o hacer cualquier cosa dentro de una organización se requiere seguir la línea de mando que va desde los más altos ejecutivos, pasando por la dirección media, hasta llegar a la fuerza de ventas e, incluso, operarios del más bajo nivel. En la teoría pareciera que todo acto dentro de una compañía se da por medio de unas órdenes que emanan desde arriba del organigrama y van hacia abajo donde los diferentes actores se encargan de ejecutarlas.

Este flujo de órdenes se da por medio de la autoridad, la cual se relaciona entre ciertas personas que la detentan y las demás que la ejecutan a través de órdenes o mandatos. Desde un punto de

vista administrativo, la autoridad tiene sentido y está en función del crecimiento de las compañías cuando la misma es aceptada voluntariamente, es decir, cuando las personas a cargo de un líder lo validan.

La autoridad es la relación que existe entre dos personas cuando una acepta que las directrices de la otra son mandatos. Es decir, cuando el individuo que recibe la directriz pesa las consecuencias de aceptarla. La naturaleza de mandato de la directriz se confirma cuando la persona que la acepta, actúa de acuerdo con ella, dentro de los confines de su comprensión y de sus capacidades” (Duffy, págs. 547-583).

Sin embargo, para poder ir a la velocidad que exigen los mercados internacionales y lograr que una empresa sea competitiva, es necesario que los líderes, directores y administradores deleguen su autoridad. La delegación se puede dar por medio de un documento o verbalmente. Incluso, en muchos casos, dicha delegación se va dando de facto por el liderazgo y reiterado cumplimiento en las funciones de los empleados los cuales van asumiendo funciones que el directivo o jefe directo acepta que el subalterno las haga, ya sea porque quiere que el mismo desarrolle algún tipo de competencia o porque, simplemente, no cuenta con el tiempo suficiente para desarrollarla alguna tarea él mismo.

La delegación es un gran instrumento que permite atender y solucionar problemas de forma más rápida y eficiente, ayudando a enmendar el complejo y necesario crecimiento de las organizaciones. Asimismo, es la única forma por la que un líder dentro de una compañía puede evitar el inconveniente de tener que hacer él todas las tareas que su área debe realizar.

El hecho de detentar algún tipo de autoridad empresarial genera consigo mayor responsabilidad de los actos, “el principio administrativo del paralelismo entre autoridad y responsabilidad dice que a un individuo se le debe dar la autoridad necesaria para hacerlo responsable. La responsabilidad indica, lo que se espera que la persona haga o se abstenga de hacer” (Betancourt, 1985, pág. 197), es decir, puede establecerse que la responsabilidad de un administrador tiene una obligación jurídica de hacer y de no hacer.

Ahora, si bien se puede delegar la autoridad, cabe preguntarse si la responsabilidad también se delega. A nuestro juicio, ello no es posible, pues siempre subsistirá la función de supervisión y control del riesgo en la delegación. En este punto, los diferentes autores coinciden en que esta última no se puede delegar (Betancourt, 1985, pág. 198), es decir la delegación de autoridad no releva a los ejecutivos de sus propias responsabilidades.

Al delegar la autoridad y empoderar a las personas de una compañía en la realización de algunas tareas se puede presentar que el líder sobre el cual recae dicha autoridad haga mal uso de la misma y la emplee para fines personales e incluso delictivos como lo es el fraude.

Capítulo 3. Los delitos de comisión por omisión

Los humanos y los diferentes actos que hacemos se manifiestan de dos formas: desde una hacer positivo, o desde un hacer negativo o no hacer. Si bien esto es así, desde el punto de vista del derecho penal un simple “no hacer”, no constituye omisión. Desde esta perspectiva, la omisión

punible exige la previa exigencia de un deber: el mandato de actuación penal se constituye como el referente por el cual se determina la exigencia de los delitos de omisión.

En sentido legal, encontramos entonces que la omisión hace referencia a las conductas pasivas, o que se dejaron de hacer, siempre y cuando del incumplimiento del deber o mandato se verifique la lesión o el efectivo peligro al bien jurídico. Por esto se habla de un no hacer, jurídicamente hablando, cuando hay una omisión de una acción que debía realizarse, la cual al omitirse produjo un resultado tipificado.

La doctrina distingue dos tipos de omisión: la omisión propia u omisión pura y omisión impropia o comisión por omisión; aunque cabe anotar, como lo menciona el profesor Mir, que si bien un sector de la doctrina considera equivalente la omisión impropia y comisión por omisión, otra dirección reserva el nombre de la omisión impropia para los casos que no se hallan expresamente previstos por la ley, incluyendo en la omisión propias las figuras legales, sean de pura omisión, sean de comisión por omisión.

La diferencia entre la omisión propia u omisión pura y omisión impropia o comisión por omisión radica en que en la primera (omisión propia), existe un enunciado normativo expresamente regulado. Esto es, el particular deber de actuación se consagra en un tipo penal ubicado dentro de la Parte Especial del Código Penal. Por otro lado, en la omisión impropia no existe dicha norma preceptiva, sino que se asemeja la omisión a la acción, lo que hace que se equipare el haber cometido el delito por un acción positiva, ya que se le exige a la persona el impedir el resultado lesivo al bien jurídico con base a su “posición de garante” (Mir Puig, 2010, págs. 312-313).

En la comisión por omisión hay, entonces, una exigencia para la persona que, por su calidad de protector del bien jurídico, tiene el especial deber de protección para el bien jurídico protegido. Esto es, en los delitos de comisión por omisión se requiere de la existencia de una posición de garante en el sujeto activo. Es garante quien, por su particular función, tiene el particular deber de actuación con miras a evitar la lesión de bienes jurídicos. De esta manera, del cumplimiento de su función radica la indemnidad del bien jurídico protegido. En tanto en los delitos de comisión por omisión habrá un mayor disvalor, fundamentado en el especial deber de actuación del sujeto activo (posición de garante), ya que estos deben corresponderse con una mayor pena de aquellos en los que (omisión propia), no se exija la posición de garante.

Según el profesor Mir, sobre la cuestión de la omisión por comisión:

... la fórmula general de comisión por omisión que ha introducido el actual CP ha incorporado – con posterioridad del texto de los distintos proyectos de donde surge una discutible referencia a la teoría formal al declarar, en su segundo inciso, que a tal efecto se equipara la omisión a la acción: -a) Cuando exista una específica obligación legal o contractual. –b) Cuando el omitente haya creado una ocasión de riesgo para el bien jurídicamente protegido mediante una acción u omisión precedente. No puede admitirse seriamente que baste cualquier deber jurídico específico de actuar para firmar una posición de garante que suponga equipar la omisión a la acción. Así, tal deber lo tiene los padres para con sus hijos, menores de 18 años, pero no parece de ello baste cuando el hijo al que no se alimenta es capaz de valerse por sí mismo. También tiene obligación de actuar ante cualquier delito los policías y sería absurdo castigarles por la misma comisión del delito si no lo impide. Tampoco bastan, sin más, la presencia de contrato ni del actuar precedente, como se verá más abajo. Por otra parte, lo más probable es que la introducción del segundo inciso del art. 11 CP no pretendiera ampliar, sino todo lo contrario, precisar el alcance del primero inciso. La única

interpretación razonable pasa por exigir, además del deber jurídico específico, la efectiva concurrencia de equivalencia entre las acciones y la omisión que empieza por exigir el art 11 CP. El segundo inciso del art 11 no habrá de interpretarse literalmente (“se equipará”) como un mandato de automática equiparación ex lege cuando concurren las fuentes formales a que alude, sino (a que ello suponga una interpretación restrictiva que corrija la letra de la ley en el sentido de “podrá equipararse”) como ejemplificador de supuestos en que puede darse la efectiva equivalencia material que requiere el inciso primero. La cuestión decisiva seguirá siendo, entonces, cuando se da esta equivalencia material. (2010).

De conformidad con lo visto, salvo por la exigencia de la posición de garante, los tipos de comisión por omisión tienen, en su parte objetiva, la misma estructura que los tipos de omisión pura. Es decir, ambos contienen i) una situación típica (de donde surge el deber de actuación), ii) una ausencia de la acción determinada y iii) una capacidad de realizarla. En los casos de la omisión por comisión, además de la presencia de estos tres elementos, existen otros tres específicos, la posición de garante, la producción de un resultado y la posibilidad evitarlo. Todos los tipos de comisión por omisión son tipos de resultado material.

En los delitos de comisión de por omisión es necesario recurrir a métodos de interpretación para lograr equiparlos a aquellos tipos de comisión que por su estructura también podrían ser originados por una falta de acción.

Es decir, en la comisión por omisión la no producción del resultado, teniendo el especial deber de evitar su producción, equivaldrá, para efectos penales, a haber causado dicho comportamiento. Es por esto que se “comete”, “omitiendo”. Con razón, en estos delitos, además de verificarse una

situación típica que contenga el especial deber de actuación, tendrá que existir la posición de garante del sujeto activo, el cual, ante el cumplimiento de su especial función, hubiese evitado la producción del resultado típico.

Por todo lo dicho, es palmario que, para el cabal entendimiento de la comisión por omisión, se debe, con rigor, entender por qué una persona, en su calidad de tal, puede encontrarse en una situación de posición de garante. De esta institución nos ocuparemos un poco, a continuación.

Capítulo 4. La posición de garante y el *compliance* empresarial

La institución dogmática de la posición de garante surge cuando una persona tiene la concreta función de protección de un bien jurídico y a partir de esa concreta función de protección tiene que desplegar ciertas actividades tendientes a evitar a que las situaciones no culminen a la materialización en una lesión del bien jurídico (Kaufmann, 2006, pág. 283).

La posición de garante integra necesariamente la situación típica de los delitos de comisión por omisión no expresamente tipificados, la ausencia de acción determinada, debe seguir en ellos la producción de un resultado. Y la capacidad de acción debe comprender la capacidad de evitar dicho resultado.

Dicha posición de garante se presenta cuando hay una obligación de protección del bien jurídico o una función de control de una fuente de peligro, en ciertas condiciones. Ambas situaciones convierten entonces al autor en garante de la indemnidad del bien jurídico correspondiente". (Mir Puig, 2010, pág. 318)

Según lo anterior, se le impone al garante ciertos deberes de actuación y de protección al bien jurídico que, en últimas, culminan con una sanción a título de omisión. Cuando existe posición de garante y no se actúa, existiendo el deber de actuación, se responde como si hubiese cometido el acto.

Acorde con Mir siguiendo (2010) y la teoría material de las funciones del profesor Armin Kaufmann (2006), la posición de garante se da en los siguientes supuestos:

- a) Función de protección de un bien jurídico: son “aquellas situaciones en que una relación familiar o social, o una conducta voluntaria, somete a un bien jurídico determinado a la dependencia de un sujeto, en términos en que éste se hace responsable (garante) del mismo.”

En este supuesto se dan tres diferentes casos: cuando existe una estrecha vinculación familiar, cuando la comunidad está en peligro y cuando se da la ausencia voluntaria de una función de protección

En cuanto a la existencia de una estrecha vinculación familiar, se da cuando hay una relación familiar que genera una dependencia absoluta para subsistir de uno respecto al otro, como es el caso de los padres con respecto a sus hijos recién nacidos. El artículo 25 del código Penal en su numeral 2 se refiere a estos casos: “... 2. Cuando exista una estrecha comunidad de vida entre personas.”.

En cuanto al supuesto de la comunidad de peligro, esta se materializa cuando un grupo de personas participa en una actividad peligrosa en las cuales están tácitamente a socorrerse entre sí. Las personas están dispuesta a desarrollar la actividad por la participación grupal, toda vez que sola no lo haría. El artículo 25 del código Penal en su numeral 3 se refiere a estos casos: "... 3. Cuando se emprenda la realización de una actividad riesgosa por varias personas.".

El caso de la asunción voluntaria de una función de protección de un bien jurídico se presenta cuando se asume, voluntariamente, una posición de garante. En esta situación se lleva a la persona objeto de protección a un escenario completamente de dependencia con respecto al que decidió asumir la protección voluntariamente. Es el caso de la persona que decide asumir un riesgo porque el otro le está diciendo que lo protegerá y le ayudará, lo que hace que se corra mayores riesgos o deje de tomar precauciones que solo o con otro sujeto distinto tomaría. El artículo 25 del código Penal en su numeral 1 se refiere a estos casos: "... 1. Cuando se asuma voluntariamente la protección real de una persona o de una fuente de riesgo, dentro del propio ámbito de dominio."

b) Deber de control de una fuente de peligro: La función de protección de uno o varios bienes jurídicos puede depender de controlar las posibles fuentes de peligro por parte de quien las ha creado o por parte de aquel a quien se la ha otorgado su vigilancia

Esta posición de garante se da en tres supuestos: El actuar precedente, el deber de control de fuentes de peligro situadas en el propio ámbito de dominio y la responsabilidad por conducta de otras personas.

El actuar precedente o injerencia consiste en la obligación de quien ha provocado, por una conducta precedente, una situación de peligro para un bien jurídico. Así, se encuentra obligado a evitar que el peligro se materialice en una efectiva lesión al bien jurídico. El artículo 25 del código Penal, en su numeral 4 se refiere a estos casos: "... 4. Cuando se haya creado precedentemente una situación antijurídica de riesgo próximo para el bien jurídico correspondiente."

Cabe destacar que el legislador colombiano determina que la situación precedente que se crea debe ser antijurídica: es decir, no cualquier peligro creado por la acción del sujeto que derive en una afectación del bien jurídico se tomará como acción positiva del tipo, toda vez que dicho riesgo debe partir de una situación antijurídica. Acciones antijurídicas son, sin mayores consideraciones, las que constituyan injustos a título de dolo, culpa o, incluso, preterintención.

En cuanto al deber de controlar fuentes de peligro situadas en el propio ámbito de dominio, como ya se dijo, hace referencia al cumplimiento de los deberes de aquellos que, por su competencia específica, tienen dentro de su ámbito particular de dominio que controlar la evitación de producción de resultados. Este es el caso de los administradores societarios, que, en el manejo de los recursos para la producción de un bien o prestación de un servicio, tienen la responsabilidad de generar los controles adecuados para que no se materialice una lesión, ya sea personal, económica, ambiental, entre otras.

Por último, existirá también posición de garante por el deber de vigilancia y control de la conducta de otras personas.

Se podría entender, en principio, que este es el caso de los superiores jerárquicos con respecto a los delitos de los subalternos, “sin embargo para que rija los principios derivados del deber de control de una fuente de peligro es preciso que el deber de vigilancia abarque, en particular, la obligación de controlar una específica peligrosidad que encierra el vigilado” (Mir Puig, 2010, pág. 329). Lo cual a primera vista pareciera y según las consideraciones vistas, no ocurre con los superiores jerárquicos.

Como lo vimos anteriormente, la posición de garante en Colombia se encuentra regulada en el Código Penal en el artículo 25, así:

ARTICULO 25. ACCIÓN Y OMISIÓN. La conducta punible puede ser realizada por acción o por omisión.

Quien tuviere el deber jurídico de impedir un resultado perteneciente a una descripción típica y no lo llevare a cabo, estando en posibilidad de hacerlo, quedará sujeto a la pena contemplada en la respectiva norma penal. A tal efecto, se requiere que el agente tenga a su cargo la protección en concreto del bien jurídico protegido, o que se le haya encomendado como garante la vigilancia de una determinada fuente de riesgo, conforme a la Constitución o a la ley.

Son constitutivas de posiciones de garantía las siguientes situaciones:

1. Cuando se asuma voluntariamente la protección real de una persona o de una fuente de riesgo, dentro del propio ámbito de dominio.
2. Cuando exista una estrecha comunidad de vida entre personas.
3. Cuando se emprenda la realización de una actividad riesgosa por varias personas.
4. Cuando se haya creado precedentemente una situación antijurídica de riesgo próximo para el bien jurídico correspondiente.

PARAGRAFO. Los numerales 1, 2, 3 y 4 sólo se tendrán en cuenta en relación con las conductas punibles delictuales que atenten contra la vida e integridad personal, la libertad individual, y la libertad y formación sexuales.

Por su parte, la Corte Suprema de Justicia (Sentencia C-1184/08, 2008), define la posición de garante como la situación en que se halla una persona, en virtud de la cual tiene el deber jurídico concreto de obrar para impedir que se produzca un resultado típico que es evitable.

Posición de garante del administrador societario

De conformidad con el marco teórico ya planteado en relación con la posición de garante, podríamos decir que tanto el administrador societario como el equipo de alta gerencia de una compañía tienen, dentro de sus concretas funciones, especiales deberes de control con miras a

evitar que la empresa sea utilizada para la comisión de delitos. Es decir, toda empresa, al ser una estructura organizativa compleja, supone la materialización de riesgos para bienes jurídicos. Del entendimiento de esta simple premisa surgen los especiales deberes de control para los directivos. Desde esta perspectiva, las conductas de los subalternos deben siempre encontrarse debidamente reguladas a través de controles empresariales que obedecerán a la función de evitación de riesgos.

A partir del artículo 23 de la ley 222 de 1995, se determina cómo el legislador le impuso al administrador la obligación de actuar con el cuidado de un “buen hombre de negocios” en pro de los intereses de la sociedad. Es así como, jurídicamente hablando, el administrador no solo deberá responder por aquellas decisiones y actuaciones que haga, sino también por aquellas que deje hacer, teniendo el deber de hacerlas para evitar la afectación de un bien jurídico determinado. Esto, dicho de otro modo, no es nada distinto a la gran problemática dogmática que rodea la posición de garante en el ámbito empresarial.

Para entender mejor este alcance y las obligaciones de los administradores empresariales es necesario volver a los primeros capítulos, en los que se evidenció que las empresas son instituciones o entes económicos que, a partir de una serie de decisiones, utilizan sus recursos de producción con el fin de ofrecer bienes y servicios dentro del mercado. Para el desarrollo de la actividad económica las empresas deben definir una estrategia y a partir de ahí encontrar una forma de organizar su estructura y sus procesos. La combinación de estos factores le permitirá a las compañías generar un proceso administrativo de planificación, organización y control, el cual se

enmarca dentro de una figura jurídica que le permite, por ejemplo, realizar y ejecutar contratos y captar recursos financieros.

Para el cumplimiento del fin empresarial es necesario que exista la figura visible y clara de los directivos, presidentes, gerentes. Dichas personas tienen una gran responsabilidad en el desarrollo de la actividad económica de la sociedad y asumen un rol primordial ante los riesgos que existen y puedan aparecer en el desarrollo de la actividad. Dicha responsabilidad, en el momento que se presenta división de funciones y esquemas de organigrama, se vuelve específica, momento en el cual se le podría imputar a un empleado el riesgo que se genera o que genera la empresa.

Dado que a nivel dogmático se conoce la institución de posición de garante cuando una persona tiene la concreta función de protección de un bien jurídico, y a partir de esa concreta función de protección tiene que desplegar ciertas actividades tendientes a evitar a que las situaciones no culminen en la materialización en una lesión del bien jurídico, se podría evidenciar que los administradores tendrían, dependiendo de cada contexto, posición de garante.

Esto nos sumerge al mundo las organizaciones en la discusión de los delitos de omisión “el especial deber jurídico del autor (administrador), hace que éste como garante tenga que atender a la evitación del resultado” (Cuadrado Ruiz, La posición de garante, 2000, pág. 14).

En este punto cabe aclarar el alcance de la función de los administradores y a su vez la forma en que estos delegan sus responsabilidades. Los administradores son las personas que integran el órgano de administración de las empresas. Este órgano puede tener diferentes formas, las cuales

deben velar por un buen gobierno corporativo, la gestión táctica y estratégica de la compañía y la presentación frente a terceros.

Es así como la consideración de administrador se extiende a esos altos directivos de la empresa con competencia sobre la gestión estratégica.

En este mismo sentido, afirma el profesor Silva Sánchez que los “superiores jerárquicos tienen deberes de garante sobre la conducta de sus subordinados” (2014). Así, se considera que los superiores jerárquicos de la estructura empresarial (por ejemplo, el administrador o los integrantes del consejo de administración de una sociedad mercantil) se encuentran en una posición de garantía, que integra un deber de vigilancia.

Según Silva Sánchez (2014), la posición de garantía de los administradores tiene dos dimensiones:

Dimensión ad intra: orientada a la evitación de resultados lesivos para la empresa, que hace del administrador un garante de protección.

Dimensión ad extra: orientada a la evitación de resultados lesivos que produzcan sobre personas externas, a partir de la actividad de los miembros de la propia empresa, en cuya virtud el administrador aparece como garante de control.

Como se ha visto anteriormente, en las compañías existe el fenómeno de la delegación de las competencias, que, para el caso de la posición de garante, se debe entender que constituye un mecanismo de transferencia y transformación de posición de garantía. Transferencia porque en

virtud de la delegación, el delegante hace surgir una posición de garantía en el delegado, y de transformación porque la posición de garantía del delegante no desaparece, sino que se transforma como secundaria o residual.

El deber de vigilancia que tiene el superior jerárquico cuando delega competencias en sus subordinados es así mismo delegable. Como lo vimos en el capítulo 2 la delegación puede recaer sobre algún subordinado específico o externalizarse en una persona física o jurídica externa, sin embargo acota el Dr. Mir que con todo, resulta dudoso que sea siempre posible delegar el doble contenido del deber de vigilancia los cuales son "el deber de adquirir conocimiento y el deber de corregir las actuaciones defectuosas de los subordinados o de instarlos a estos a su directa corrección" (2010).

Si relacionamos todo lo dicho hasta el momento con el bien jurídico del patrimonio económico de las compañías, tendríamos que afirmar que una de las principales obligaciones de los administradores como garantes de la organización es conservar e, incluso, maximizar los recursos de la empresa. Ahora, como ya se dijo, ser víctima de un delito se trata de uno de los factores más recurrentes por los cuales las empresas pueden sufrir un detrimento en su patrimonio. Así, según la encuesta de fraude en Colombia hecha por KPMG en 2013 (KPMG, Encuesta de Fraude en Colombia 2013, 2013), el 70% de los fraudes son realizados por empleados de la misma compañía. Además, afirma el estudio que 7 de cada 10 empresas han sido víctimas de este tipo de delitos en los últimos 12 meses del año evaluado, estimando que en el 2017 los daños económicos por los delitos de fraudes en Colombia ascendieron a 3.600 millones de dólares, cifra que aumentó 279% vs. 2011.

***Compliance* empresarial**

En las empresas trabajan un grupo de personas, las cuales, en conjunto, poseen una inteligencia colectiva que le permite al sistema alcanzar los objetivos.

Para que los controles y labores de vigilancia se hagan de una forma organizada, bajo unos parámetros adecuados, las compañías generan para los administradores una serie de procesos y herramientas para que los mismos pueden desarrollar la gestión y a partir de allí se pueda determinar si se faltó o no al deber de cuidado.

Estas vigilancias se pueden cumplir de diferentes modos, por ejemplo, implementando sistemas de inspección periódica más o menos aleatorios; o estableciendo procedimientos de protocolos *bottom up* de información periódica o de contingencia ante alguna situación puntual; o creando algún área u órgano específico que ayude a desarrollar procesos, controles y auditorías.

“la relación entre vigilancia y *compliance* se manifiesta desde el origen de la cultura del cumplimiento normativo. Dicha cultura, en efecto, no es sino la expresión de la delegación a las empresas de las funciones de la prevención de ilícitos, por parte del estado. Las empresas, por su parte, han ido asumiendo dicha delegación mediante la adopción de medidas de autorregulación”
(Silva Sánchez, 2014, pág. 192).

De lo anterior, podemos concluir que el *compliance* es el conjunto de procedimientos (controles, capacitaciones, definición de flujos de información, etc.) que las compañías generan con el fin de auto-vigilarse y así evitar que se cometan delitos o se les uso para cometer los mismos.

Con lo dicho, es claro que existe una relación muy estrecha entre el *compliance* y el deber de vigilancia que tienen los administradores y sus delegados como garantes de los bienes de la compañía.

La decisión de implementar los planes de *compliance* recae sobre los administradores, al igual que asegurar su ejecución y actualizarlo según las tendencias, normas y lineamientos jurídicos y corporativos.

En últimas, pues, a modo de cierre, la materialización de los programas de cumplimiento empresarial es sólo una muestra del cumplimiento de los deberes de control que surgen de la asunción de la posición de garante por el rol de administrador o directivo dentro de la compleja estructura empresarial.

Capítulo 5. El deber de vigilancia y *compliance* en el Grupo Nutresa

Hecha toda la caracterización teórica anterior, en este capítulo se procederá a realizar la sistematización de experiencias, en la cual se buscará mostrar como una organización como Nutresa cuenta con un sistema para la evaluación y control de riesgo, de forma que los administradores, directivos y los empleados siempre tengan presentes, aun en los casos de delegación, los riesgos asociados a la operación, con el fin de evitar el incumplimiento de deberes. A partir de este propósito, se generan una serie de mecanismos de *compliance*, como como lo son

el código de buen gobierno corporativo, las auditorías internas y las estrategias de liberación de gastos y comités.

Grupo Nutresa:

Grupo Nutreas es un conglomerado empresarial el cual está conformado por varias líneas de negocio, la cuales son: Cárnico, Chocolates, Galletas, Cafés, Pastas, Tresmontes Lucchetti (TMLUC), Alimentos al consumidor y Helados. Alimentos al consumidor se encarga de todos aquellos restaurantes y franquicias donde los consumidores pueden comprar alimentos preparados, como los son Hamburguesas del Corral, Beer Station, Papa Jones, entre toras. Por su parte, Tresmontes Lucchetti surge como un negocio independiente después de la adquisición de dicha empresa en Chile en el año 2013 la cual es un jugador clave en el cono sur de la región y en México en segmentos de gran importancia como los son: jugos, cafés, pastas, aceites comestibles, snacks, bebidas instantáneas frías. Desde el punto de vista de la comercialización de productos para los negocios antes mencionados, la compañía cuenta en Colombia con Comercial Nutresa, la cual distribuye todos los productos secos, es decir, que no requieren una cadena de refrigeración y para los otros productos que requieren refrigeración como lo son alimentos congelados y refrigerados se comercializa por medio del Negocio Cárnico. El grupo también cuenta con redes de ventas alternativas como lo son Novaventa, la cual vende los productos por medio de catálogos y maquinas “vending” o también llamada máquinas dispensadoras como las que se encuentran en colegios, universidades, hospitales y demás sitios de alta afluencia de personas. Por último, a nivel nacional, el grupo cuenta con una compañía que surgió en alianza con Alpina, denominada, La Recetta, la cual realiza la venta y atención de clientes institucional, es decir, restaurantes, cafeterías

y hoteles. En el exterior, para realizar todas las labores de ventas y comercialización de productos, existen unas empresas legalmente constituidas en cada región que se denomina Cordialsa. Para la prestación de todos los servicios administrativos que requieren todas las compañías del grupo, existe Servicios Nutresa: esta compañía del grupo empresarial presta las soluciones que se necesitan en temas de infraestructura, abastecimiento, auditoría, finanzas, asistencia legal, riesgos y seguridad, desarrollo humano y comunicaciones, entre otros. El siguiente gráfico pretende mostrar gráficamente un resumen de cómo está conformado Grupo Nutresa:



La compañía manifiesta que se basa en un modelo de negocio con foco en personas, marcas y distribución. En ese orden de ideas, según el sitio oficial de la compañía, en el grupo Nutresa trabajan 45.618 empleados ubicados en 14 países donde están ubicadas una de las 46 plantas de producción y tiene presencia en un total de 81 estados con algún producto de sus marcas. Sus marcas son reconocidas y queridas en el ámbito nacional donde cuentan con una participación de mercado de más del 59,2% y 18 de ellas presentan ventas superiores a 50 millones de dólares. Desde las redes de distribución se atienden a más de un millón de clientes con alrededor 13.000 vendedores (Grupo Nutresa, 2019).

Las principales marcas de los diferentes negocios de Grupo Nutresa por medio de la cual se tiene presencia con algún producto de las mismas en 81 países, son:

Grupo nutresa						
Cárnicos	Galletas	Chocolates	Cafés	Helados	Pastas	Tresmontes Lucchetti
Zenú	noel	CORONA	Colcafé	Helado	Doria	ZUKO
RANCHERA	5	Choco Linea	Colcafé	Poleit	COMORRICO	Livan
RICA	SUCALIS	Jest	LA BASTILLA	ALOMA	COMORRICO	LUCCHETTI
Pietrón	Festival	Jumbo	Matic	Rocafit	MONTICELLO	VALLE
HERMO	TIGER	Idonea		BON	Para Piacere	GOLD
HERO	POZUELO	W		POPS		KRYZPO
Beard	DUP	Fecit				
	chiky	MONTBLANC				

Según el informe de gestión presentado por la compañía correspondiendo a los resultados de 2018, las ventas durante 2018 fueron 9 Billones de pesos, de los cuales 36,4% se hicieron en el exterior, lo que corresponde a 1.109 millones de pesos y 63,6%, es decir 5,7 Billones, corresponde a ventas realizadas en Colombia

Mecanismos de control en Grupo Nutresa

En primer lugar, determinaremos todo el marco normativo que ha requerido la compañía para determinar sus programas de cumplimiento.

En el Código Penal, en su artículo 325, el legislador consagra un particular deber de control que tienen los administradores, estableciendo:

Artículo 325. Omisión de control: El miembro de junta directiva, representante legal, administrador o empleado de una institución financiera o de cooperativas que ejerzan actividades de ahorro y crédito que, con el fin de ocultar o encubrir el origen ilícito del dinero, omita el cumplimiento de alguno o todos los mecanismos de control establecidos por el ordenamiento jurídico para las transacciones en efectivo incurrirá, por esa sola conducta, en prisión de treinta y ocho (38) a ciento veintiocho (128) meses y multa de ciento treinta y tres punto treinta y tres (133.33) a quince mil (15.000) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Así mismo, en el capítulo 1 se evidenció cómo el legislador impuso responsabilidades en los directores y administradores de las sociedades comerciales que les exigen cumplir con unas buenas prácticas de gestión del riesgo, lo que quedó plasmado en la Ley 222 de 1995, en su artículo 24, obligando a los directores y administradores a responder solidariamente por los perjuicios que por culpa ocasionen a los socios o a terceros.

ARTICULO 24. Responsabilidad de los administradores. El artículo 200 del Código de Comercio quedará así:

ARTICULO 200. Los administradores responderán solidaria e ilimitadamente de los perjuicios que por dolo o culpa ocasionen a la sociedad, a los socios o a terceros.

No estarán sujetos a dicha responsabilidad, quienes no hayan tenido conocimiento de la acción u omisión o hayan votado en contra, siempre y cuando no la ejecuten.

En los casos de incumplimiento o extralimitación de sus funciones, violación de la ley o de los estatutos, se presumirá la culpa del administrador.

El Grupo Nutresa y los negocios que la conforman, han generado una serie mecanismos y estamentos con el fin de asegurar que los controles efectivos se den y para esto se ha desarrollado:

- Código de gobiernos
- Política de antifraudes, anticorrupción, antisoborno; y política de política de gestión para la prevención y control del riesgo de lavado de activos y de la financiación del terrorismo
- Línea de ética
- Estrategia de liberación de gastos
- Matrices de riesgos

Código de buen gobierno del Grupo Nutresa

“Pretende dotar a su Administración y a las de sus compañías subordinadas, así como a sus empleados, accionistas y demás inversionistas, de un instrumento ágil que permita el cumplimiento de la visión, misión y objeto social, dentro de la más estricta sujeción a la filosofía corporativa y objetivos estratégicos” (Código de buen gobierno Grupo Nutresa, 2017)

Complementa el Código diciendo que está en los administradores el compromiso de respetar principios éticos frente al Estado, la comunidad, los accionistas y demás inversionistas. Con respecto a estos 4 actores, las premisas que la junta directiva impuso en son:

Con relación al Estado, su conducta es y será la de acatar y apoyar a las instituciones y autoridades legítimamente establecidas y la de colaborar decididamente para con éstas en la recta aplicación de las normas.

Frente a la comunidad, actuará en los asuntos gremiales, sectoriales o nacionales; velará por mejorar la calidad de vida; utilizará la tecnología que represente un menor riesgo para el ambiente; y, participará en obras o eventos de beneficio común.

En cuanto a los accionistas y demás inversionistas, siempre se propondrá la distribución de los beneficios de acuerdo con las condiciones de la Compañía; se les otorgará un trato equitativo; se les respetarán sus derechos legítimos; y, se les informará, en forma oportuna, veraz, transparente y completa, sobre el estado de la Sociedad.

En dicho Código se establecen, en el capítulo 1, el gobierno de la compañía y en los primeros artículos se define los mecanismos para evaluación y control de la actividad de los administradores

Artículo 1 - mecanismos para la evaluación y el control de la actividad de los administradores.

- a) La Junta Directiva y la Administración presentarán a la Asamblea de Accionistas en su reunión ordinaria, los informes estatutarios y legales sobre las actividades realizadas durante el ejercicio anual, así como un informe de sostenibilidad (Informe Anual y de Sostenibilidad o Informe de Gestión) que incluirá aspectos económicos, sociales y ambientales, los cuales servirán para que ésta verifique la evaluación y ejerza los controles pertinentes.

El Representante Legal someterá a consideración de la Junta Directiva el proyecto del informe de gestión que se debe presentar a la Asamblea de Accionistas.

- b) La Junta Directiva, directamente o a través de los Comités que integrará conforme se indica en este Código, velará por el cumplimiento de las políticas y directrices de la Compañía y revisará el desempeño del Presidente de ésta y de los directivos del grado inmediatamente inferior a él.

Asimismo, en el artículo 3, se definen los mecanismos para la identificación y divulgación de riesgos para la compañía.

Complementa el artículo 5 consagrando los mecanismos para implementar los sistemas de control interno.

El código de buen gobierno, termina en el capítulo IV con las reglas que deben cumplir los directivos y empleados, las cuales desde su planteamiento general obliga a los directivos y empleados a cumplir las leyes, las disposiciones y reglamentos de autoridades y que expida la compañía de la siguiente

Artículo 27 - planteamiento general. Todos los directivos y empleados están obligados a cumplir las leyes, las disposiciones y reglamentaciones que expidan las autoridades, al igual que las políticas fijadas por la Dirección de la Compañía y el presente Código, especialmente, la Política Anticorrupción, Antifraude y Antisoborno implementada por la Compañía.

Política de antifraudes, anticorrupción, antisoborno; y política de política de gestión para la prevención y control del riesgo de lavado de activos y de la financiación del terrorismo

La política Política Antifraude, Anticorrupción y Antisoborno fue elaborada en febrero 20 de 2013, se creó con el objetivo de “definir los lineamientos corporativos para el Grupo Nutresa relacionados con la prevención, detección, investigación y respuesta a los riesgos de fraude, corrupción y soborno transnacional, con el fin de minimizar la probabilidad de ocurrencia de la

materialización de dichos riesgos”. En esta política se definen y se especifica los casos en los que un empleado estaría inmerso en delitos de: apropiación o uso indebido de recursos financieros y otros bienes de la persona jurídica; manejo inadecuado de activos de información; corrupción; soborno transnacional, falsedad en informes. Así mismo define los procesos con los cuales se podrá dar conocimiento de dichos delitos como la línea de ética, la cual se explicará más adelante, determina el proceso para investigación interna y define los responsable de aplicar la política.

Por su parte la política de gestión para la prevención y control del riesgo de lavado de activos y de la financiación del terrorismo fue creada el 5 de Mayo de 2012 con el objetivo de crear los “lineamientos corporativos para el Grupo Empresarial Nutresa en materia de gestión para la prevención y control del riesgo de lavado de activos y de la financiación del terrorismo, con el fin de minimizar la posibilidad de que las compañías del Grupo, en el desarrollo de sus operaciones, sean utilizadas directa o indirectamente como instrumento para el ocultamiento, manejo, inversión o aprovechamiento de cualquier forma de dinero y otros bienes provenientes de actividades ilícitas”

En esta política se definen los principios y criterios que deben tener los empleados para actuar de frente a situaciones que pueden tener un riesgo que pueda poner a la compañía como precursor de lavado de activos y financiación del terrorismo. Así mismo define el sistema para la gestión frente a la prevención y control de los riesgos de lavado de activos y de la financiación del terrorismo; determina obligaciones que tienen los colaboradores, como actores activos de dicho sistema y termina la política determinando el órgano de gobierno cuya obligación para velará por el cumplimiento de la política.

Si bien las políticas anteriormente mencionadas están escritas y publicadas. En el proceso de divulgación e interiorización de los empleados, se debe hacer un esfuerzo mayor, para ello la compañía generó una campaña la cual ha denominado “actúo íntegramente” en la cual envían comunicaciones constantes a los colaboradores donde de forma clara (imágenes y videos) muestran con ejemplos y situaciones reales a las cuales los empleados podrían enfrentarse en el normal desarrollo de sus actividades y la forma como legalmente y según las políticas deberían comportarse.

Así mismo dentro del programa “actúo íntegramente” el 100% de los empleados deben realizar cada año una capacitación en temas de lavado de activo y financiación del terrorismo la cual debe ser presentado por todos los colaboradores, dicha capacitación fuera de contar con todas las definiciones técnicas, muestran con ejemplos y situaciones prácticas como se podría presentar los riesgos, se dan consejos de cómo identificar las situaciones ilegales y la forma como se debe “actuar íntegramente”. Estas capacitaciones tienen certificados los cuales demuestran que dichos cursos fueron realizados y cursado, como lo demuestra el certificado adjunto:



Línea de Ética:

Con el fin de generar un espacio para que las personas que tienen algún conocimiento de alguna situación ilegal o que ponga en riesgo algún recurso de la compañía puedan de forma anónima hacer la respectiva denuncia, Grupo Nutresa cuenta con la Línea de Ética.

En las definiciones que incorpora el Código de Buen Gobierno de Grupo Nutresa, la línea ética puede usarse de siguiente forma:

Cualquier persona que conozca de una situación irregular que considere debe darla a conocer, se abstendrá de darla a conocer por otros medios diferentes a la Línea Ética. El reporte es anónimo y confidencial pues no es obligatorio suministrar datos personales, y se podrá hacer a través del correo electrónico lineaetica@serviciosnutresa.com, o a través de los números telefónicos establecidos para tal fin y publicados en la página web de la Compañía.

Las situaciones que pueden reportarse a través de la Línea Ética son, entre otras:

- Apropiación o uso indebido de los bienes de la Compañía o de sus subordinadas.
- Situaciones de conflicto de intereses.
- Participación en actividades, negocios u operaciones contrarias a la ley.
- Prácticas comerciales en contra de los intereses de la Compañía o de sus subordinadas.
- Abuso de la condición de administrador, o empleado de la Compañía o de sus subordinadas, para beneficio propio.
- Uso indebido de la información confidencial.
- Aceptación de regalos, favores, invitaciones, viajes, sobornos, pagos y en general prebendas que puedan influir en sus decisiones de negocios u operaciones, en beneficio directo o indirecto de algún empleado de la Compañía o de sus subordinadas.

- Falsificación de contratos, reportes o registros.

- Situaciones de deslealtad con la organización.

- Otras actividades o conductas que se realicen en contra de los intereses del Grupo Empresarial, los Estatutos y del Código de Buen Gobierno.

En el uso de la línea de ética, la compañía reportó en el informe integrado de gestión de 2018 que recibió 111 incidentes y a la hora de hacer las estimaciones monetarias de dichas situaciones, se estableció una cuantía de 2.046 millones de pesos. Los casos más repetitivos fueron la apropiación de inventarios con 44 ocurrencias y la apropiación de efectivo con 26; le siguen en el respectivo orden la falsificación de la información con 15 casos, el uso indebido de activos de la compañía con 11, conflicto de interés con 5, apropiación de cartera con 4, acosa laboral 1 y divulgación de información confidencial con 1 caso.

Las investigaciones después de desarrollarse evidenciaron que estuvieron involucrados 143 empleados, de los cuales 125 contaban con un contrato laboral y 18 contaban con un contrato de prestación servicios. Informó la compañía que todas las relaciones contractuales con estos colaboradores fueron terminadas y en los casos de ser procedente interponer una acción legal se inició el respectivo proceso. En cada uno de los casos la compañía, fuera de contar con los seguros que mitigaron los efectos económicos, generó una revisión de los procesos y definió unos planes de acción como lo veremos más adelante en el proceso de matrices riesgo.

Estrategia de liberación de gastos

La compañía, con el fin de controlar los gastos que realiza y generar un mecanismo de control, definió una estrategia la cual se hace bajo la plataforma de SAP. Como lo define el mismo creador del software, dicha estrategia de liberación “define el proceso de autorización para las solicitudes de pedido o documentos de compras externos. La estrategia especifica los códigos de liberación necesarios y la secuencia en la que se deben efectuar las liberaciones”.

En otras palabras, nadie puede comprar productos o servicios dentro de Grupo Nutresa, por sí solo, siempre va a necesitar por lo menos de otras dos personas, una persona que monte la orden, un área de compras que genere la negociación de bien o servicio y otra persona que autorice o libere dicha compra.

Y se menciona que mínimo requiere 3 personas, porque la compañía tiene definido según el monto la estrategia de liberación la cual puede requerir doble o triple liberación y según el desembolso puede subir jerárquicamente dicha estrategia hasta tener la obligación de tener que liberar la compra el mismo presidente de la compañía o de la junta directiva para compras mayores.

En caso de no producirse la estrategia antes mencionada, no se puede hacer trámite a la factura por parte de tesorería por lo que no podrá salir los recursos de las cuentas de la organización.

Matrices de riesgos

Grupo Nutresa y las empresas que la conforman busca realizar una administración preventiva de los riesgos, generando una serie de procesos que le permiten a los administradores identificar los riesgos, analizarlos, evaluarlos y minimizarlos. Dichos mecanismos son vitales en el deber de protección que se tiene como garante de los recursos de la compañía.

La directriz que Grupo Nutresa le ha dado a sus colaboradores al momento de hacer un análisis de los riesgos y la tolerancia para la administración y tratar los mismos es la siguiente:

Riesgo	Apetito
Riesgo Comercial	Arriesgado
Riesgo Financiero	Moderado
Riesgo Humanos y Reputacional	Cero

La premisa respecto a la aversión al riesgo y su severidad queda definida como un apetito al riesgo comercial arriesgado, para temas financieros moderado y para temas humanos y reputaciones el apetito es cero, es decir, se debe buscar minimizar al máximo cualquier tipo de riesgos de esta índole y los administradores en consecuencia deben mostrar su gestión para controlar los mismos.

Identificación de riesgos en Grupo Nutresa:

Al momento de identificarlos, se desarrollan distintas actividades, las cuales pueden hacerse complementariamente, algunas son.

Visita ocular a las instalaciones: Esta se efectúa con el fin de establecer las primeras impresiones de los riesgos y seguridades que posee la empresa.

Esta visita se debe realizar en compañía de con persona que lideran los procesos, para que de esta forma se puedan aclarar los puntos confusos y resaltar los sistemas de seguridad o los sistemas preventivos existentes. Es importante continuar haciendo visitas para detectar la existencia de peligros y es mejor si estas son realizadas por una misma persona.

Análisis de gastos, proveedores, liberadores: Este se realiza para tener una idea de cómo es la situación de gasto de la compañía o alguna de sus área. Se hacen una serie revisiones de los gastos, cuando vienen creciendo la facturación de un proveedor específico y las variaciones que en sí se estén generando. Aquí se pueden identificar alarmas de conflicto de intereses, de apropiación indebida de recursos, entre otros riesgos.

Análisis del impacto al medio ambiente de las acciones que se desarrollan: Uno de los pilares de Grupo Nutresa es la sostenibilidad ambiental, por lo que ante estos riesgos se revisa como cada uno de los procesos que la integra está afectando el medio ambiente. Se revisa el impacto y gasto energético, los empaques y su disposición final, la impresión de elementos publicitarios (material POP). En este punto se debe estudiar la situación legal, tecnológica del ramo, análisis de mercado, estudio de competencia, estimación y proyección de las actividades de la organización, etc.

Análisis del organigrama y la cultura de las compañías: Esta se observa el sistema de control, los niveles de responsabilidad y de autonomía, interrelaciones y comunicaciones internas, etc.

Es importante conocer el número de personas que hay en cada área, la antigüedad, el promedio de edad y el porcentaje de hombres y de mujeres. Se revisa es el pasivo de vacaciones de cada uno de los empleados, quiénes tienen un número considerables de días pendientes y quienes no piden este beneficio cada año.

El estudio de los diagramas de servicio: Estudiando el sistema productivo se pueden establecer los cuellos de botella, las áreas de congestión, los procesos adecuados o inadecuados en la planta. Es importante también conocer los proveedores y los compradores con sus respectivas certificaciones; el nivel y sistema de inventario, el sistema de mantenimiento de los equipos y el inventario de repuesto.

Estudio de la historia: Se debe hacer un estudio de los siniestros antiguos que han sido documentados, observando la fuente donde se originó, con las consecuencias que tuvieron

Análisis de riesgos en Grupo Nutresa:

Una vez se identificaron los diferentes riesgos de grupo Nutresa, se definieron 4 grupos de riesgos para agrupar aquellos más relevantes, estos riesgos corporativos:

Grupo de riesgos Estratégicos: Ligados a la formulación estratégica de la Organización y su relación con el entorno, estos incluyen:

- Afectación por un entorno altamente competitivo.

- Entorno regulatorio que incida negativamente en el negocio.
- No disponer de talento humano comprometido y con las competencias requeridas por Grupo Nutresa.
- No disponer de sistemas de acceso y canales que le creen valor a clientes y consumidores.
- No gestionar una comunicación que responda a los cambios en los medios y al consumidor como interlocutor.
- No conocer y tangibilizar oportunamente y de manera amplia las necesidades y las expectativas del consumidor.
- Formulación, implementación o entendimiento inadecuada de la estrategia.
- No contar con los modelos de operación que soporten y potencien el desarrollo de la estrategia.
- Ausencia de caracterización dinámica y sistemática de mercados, regiones y segmentos estratégicos.
- No comprender el desarrollo sostenible como capacidad genuina de toda la organización.
- Pérdida sistemática de la confianza en la industria de alimentos

El grupo de riesgos Operacionales: Relacionados con fallas en las personas, procesos internos o sistemas de gestión y tecnología, comprende:

- Afectación a la integridad o la seguridad de los colaboradores en la ejecución de sus tareas

- Afectación al medioambiente.
- Interrupción de las operaciones incluyendo tecnologías de la información y las comunicaciones
- Vulneración interna o externa de los derechos humanos
- Impacto a terceros por las operaciones o los productos
- Pérdida de información clave para la Compañía
- Faltas a la ética o inadecuada conducta de colaboradores o terceros
- Incumplimiento normativo

El grupo de riesgos Financieros: Asociados a la fluctuación de variables financieras como el precio, las tasas de cambio e interés, y factores como la liquidez y posición de las contrapartes, se incluyen:

- Volatilidad en precios de materias primas y tasas de cambio
- Riesgos de contraparte.
- Riesgos de endeudamiento y liquidez
- Riesgo sistémico o de contagio.

Grupo de riesgos Climáticos y de la Naturaleza: Ocasionados por condiciones climáticas, hidrológicas, geofísicas, biológicas y epidemiológicas, comprenden:

- Afectación por fenómenos climáticos y de la naturaleza

Grupo de riesgos Emergentes: Nuevos riesgos en desarrollo o cambiantes:

- Ineficacia en las estrategias de gestión y movilización de las nuevas generaciones como fuerza laboral
- Incertidumbre por la incorporación de nuevas tecnologías.
- Cambios en las preferencias de los consumidores y compradores
- Incapacidad para adaptarse y mitigar el impacto del cambio climático.

En el análisis de dichos riesgos, se realiza una matriz que permite identificar el impacto en el caso los mismos se materialicen, en ese orden de ideas se define la frecuencia y la severidad

Probabilidad o frecuencia: Corresponde a la cantidad de veces que un fenómeno se podría llegar a producir en un período de tiempo determinado. En ese orden de idea, los riesgos se pueden considerar: remoto, posible, frecuente o recurrente

Impacto o Severidad: Indica el grado como cada riesgo afecta a la organización y se clasifican en: leve, moderado, grave y crítico

Cada uno de los riesgos, tanto los corporativos visto anteriormente u otros que estén asociados al mismo se evalúan y llevan a un cuadro fin de determinar su calificación. En dicho ejercicio se plasman las fuentes, causas que lo generan, las posibles consecuencias, los controles actuales, una

calificación de dichos controles con el fin de determinar si los mismos son adecuados y los recursos que se pueden ver afectados con la materialización del riesgo

Riesgos Asociados	Riesgo Corporativo	Descripción del Riesgo	Fuente	Causa	Consecuencia	Controles actuales	Calificación de los Controles	Recurso Afectado	Probabilidad	Impacto	Calificación
-------------------	--------------------	------------------------	--------	-------	--------------	--------------------	-------------------------------	------------------	--------------	---------	--------------

Una vez definido el cuadro anterior todos los riesgos se ponderan según su clasificación y se llevan a un matriz de riesgos

PROBABILIDAD	4-RECURRENTE	Moderado	Importante	Significativo	Significativo
	3-FRECUENTE	Tolerable	Moderado	Importante	Significativo
	2-POSIBLE	Aceptable	Tolerable	Moderado	Importante
	1-REMOTO	Aceptable	Aceptable	Tolerable	Moderado
		1-LEVE	2-MODERADO	3-GRAVE	4-CRÍTICO
		IMPACTO			

Como se mencionó anteriormente, en la definición de los criterios de aceptabilidad de un riesgo para la construcción de la matriz se debe partir del lineamiento de la compañía que dice riesgo comercial arriesgado, riesgos financieros moderado y para temas humanos y reputaciones el cero aceptabilidad.

Estos criterios son la base para la construcción de todas las matrices de riesgos las cuales se revisan según el grado del impacto desde los factores: humanos, financieros, información, reputacional y

medio ambiente, la tabla que se emplea para medir la aceptabilidad de cada uno de los riesgos es la siguiente:

RECURSO		Financiero (sobre el EBITDA)	Información	Reputación	Medio Ambiente
GRADO	Humano				
Insignificante (1)	Lesiones menores sin incapacidad	<5%	Recuperable dentro del area	Conocimiento interno sin consecuencias	Afectación ambiental leve recuperable
Leve (2)	Lesiones con incapacidad, pero sin secuelas	>5 y <15%	Recuperable dentro de la compañía	Conocimiento interno con consecuencias	Afectación ambiental leve no recuperable
Grave (3)	Lesiones con secuelas, pero sin invalidez	>15% y <20%	Recuperable fuera de la compañía	Conocimiento externo sin consecuencias	Afectación ambiental grave recuperable
Crítico (4)	Invalidez o la muerte	> a 20%	Irrecuperable	Conocimiento externo con consecuencias	Afectación ambiental grave no recuperable

Por su parte la probabilidad, si bien dependerá del riesgo y el proceso que se está analizando, una ayuda para determinar el mismo es:

FRECUENCIA (Valor)	DEFINICIÓN
REMOTO (1)	Baja posibilidad de ocurrencia, podría ocurrir algunas veces y en circunstancias excepcionales.
POSIBLE (2)	Mediana posibilidad de ocurrencia, es posible que ocurra algunas veces.
FRECUENTE (3)	Significativa posibilidad de ocurrencia, puede ocurrir en la mayoría de las circunstancias.
RECURRENTE (4)	Alta posibilidad de ocurrencia, puede ocurrir en forma repetitiva en la mayoría de las circunstancias.

Tratamiento y control de riesgos en Grupo Nutresa:

Una vez identificados y analizados los riesgos, se realizan los planes de acción que buscan mitigarlos. En el ejercicio que se hace de administración de los riesgos algunas actuaciones buscan prevenir el peligro evitando su materialización, mientras que otras simplemente están encaminadas a contrarrestar sus consecuencias económicas, es decir, ante los riesgos que se presentan se pueden emplear por parte de los administradores medidas preventivas y compensatorias, todas las acciones definidas quedan dentro de un programa valoración que permite hacer seguimiento continuo y evidenciar el debido cuidado de los administradores a cargo de los procesos.

En la tarea del debido cuidado y control sobre los riesgos evaluados por Grupo Nutresa, el informe de gestión de la compañía presentado en el 2019, el cual corresponde a lo realizado en el 2018, muestra que la compañía ha realizado 120 talleres de gestión de riesgos, creciendo un 33% vs. los desarrollados en el 2017. Así mismos, utilizando la metodología de matriz antes mencionada, ha realizado 22.309 valoraciones de riesgos en los niveles estratégicos, tácticos y operativos; lo cual

comparado con el año 2017 representó un incremento del 27,5%, esta labor se ha desarrollado utilizando la herramienta tecnológica antes mencionada, la cual fue desarrollada con el fin de mantener la evaluación y seguimiento de las principales tareas de los planes de acción que surgen con la valoración de los riesgos. Por último, se ha fortalecido la cultura de gestión de riesgos por medio de la formación de 2.003 colaboradores en gestión integral de riesgos y los principales riesgos del negocio.

Es evidente que Grupo Nutresa cumple con un adecuado ejercicio de cuidado que deben tener los administradores de Grupo Nutresa como garantes de los recursos, ya que no solo cuenta con todos los procesos, políticas y procedimientos necesarios para demostrarlo, sino que dichas acciones le permiten ser reconocida por sexto año consecutivo por el índice de Sostenibilidad Dow Jones, el cual distingue a Nutresa como una de las empresas que cuenta con una de las mejores prácticas de gestión de riesgo y crisis del mundo en la categoría de alimentos. En esta se destacaron el modelo de gobierno y la promoción de la cultura de gestión de riesgos.

Conclusiones

La empresa, como gran protagonista del desarrollo económico de los países, es un órgano complejo que como tal tiene una serie de riesgos, y entre más grande y más compleja es su estructura, mayores son las variables que la afectan.

Sin embargo, en el actual entorno voraz y cambiante, los administradores de dichas organizaciones tienen las obligaciones de maximizar los resultados y tomar decisiones en un contexto que es cada

vez más retador, con cambios económicos, tecnológicos y sociales. En ese orden de ideas, los líderes de las compañías, deben organizar y definir sus estructuras de forma tal que las mismas sean ágiles y eficientes. Para hacerlo desarrollan una estrategia; concretan una estructura y buscan generar una cultura organización en las que las diferentes áreas, departamentos personas y procesos puedan interactuar entre si y comportarse como sistemas, en las cuales cada uno tiene una función específica pero que en el conjunto logran prestar el servicio o vender un producto deseado por un consumidor objetivo.

De conformidad con el contexto anterior, se exige una mayor atención ante las situaciones determinadas en las cuales el deber de actuar de un ciudadano o un administrador es indispensable para proteger un bien jurídico.

Si bien el empresario tiene la obligación de administrar la complejidad y las relaciones del día día en los negocios, este también tiene el deber de evitar los cursos lesivos que surgen de la actividad empresarial. La idea básica que fundamenta la posición de garantía de los órganos de dirección de la empresa reside en que con el establecimiento de la organización empresarial se asume el compromiso de contener aquellos riesgos que de la misma vayan surgiendo para los bienes jurídicos de los demás.

El administrador tiene, por lo tanto, un deber de hacer que consiste en buscar evitar que se materialicen los riesgos que puedan afectar los recursos de la compañía. Cuando el mismo no hace lo que debe hacer, independiente de que participe en el hecho o haya sido desarrollado el hecho delictivo por un trabajador subordinado, ese hecho podría imputársele al administrador ya que no

realizó su deber de actuación según la posición de garante y el hecho le es imputable bajo la figura de la comisión por omisión.

El empresario tiene, por lo tanto, frente a los recursos de la compañía, una posición que lo obliga a cuidarlos, por lo que surge bajo el derecho penal económico la tesis que fundamenta la posición de garante del empresario y del administrador societario frente al actuar de la compañía y las personas que la conforman. La alta gerencia de las compañías, es decir los funcionarios de primero, segundo y hasta tercer nivel (según el tamaño y estructura de las empresas como lo vimos en el capítulo 2), tiene posición de garante frente a los riesgos que pueda generar la empresa en su normal desarrollo.

Dicha posición de garante dentro de las empresas se debe revisar bajo los principios de separación de esferas, el principio de confianza y principio de desconfianza. En el caso del principio de separación de esferas, donde hay clara separación de responsabilidad y tareas, conlleva a la inexistencia de la posición de garante; en el principio de confianza, supone una posición de garante que no conlleva un deber de adquirir conocimiento sobre las diferentes situaciones de riesgos, sino la neutralización de dichos focos de peligro; por último, el principio de desconfianza conlleva de entrada la necesidad de un deber de vigilancia.

Con respecto al deber de vigilancia del jefe sobre la conducta de alguien que dependa para él, tiene la obligación de obtener el conocimiento acerca del modo en que el subordinado gestiona su esfera de competencia y además tiene deber como líder, de acompañarlo, corregirlo y reprenderlo para

corregir la actuación defectuosa según su ámbito de competencia, evitando las consecuencias lesivas derivadas lo que no se está haciendo adecuadamente.

Para buscar cumplir con los deberes de cuidado del administrador societario, las compañías cuentan con programas, procedimientos y políticas como el *compliance*, los cuales terminan siendo un deber no solo administrativo, sino también jurídico-penal, ya que de esta forma se logra demostrar el deber de vigilancia por parte de los administradores, el cual tiene como finalidad neutralizar el estado de procesos y acciones defectuosas dentro de la organización, las cuales podrían degenerar en el favorecimiento de hechos delictivos individuales.

Se podría decir, entonces, que la implementación de un programa de *compliance*; estructurado, adecuado y eficaz, le otorga a los miembros del órgano de administración y la alta dirección de la compañía un efecto de exclusión de su responsabilidad como garantes de la compañía.

Grupo Nutresa genera los mecanismos para conocer los riesgos y diseña procesos de control para buscar que los mismos no se materialicen en hechos delictivos que puedan poner en duda la reputación de la compañía como el activo máspreciado o que llegue afectar los recursos necesarios para la operación.

En ese orden de ideas, Grupo Nutresa y sus administradores cumplen con su obligación de cuidado como garante de los recursos de la compañía amparados en un estricto código de Gobierno Corporativo, el cual no solo genera estamentos para control, seguimiento y vigilancia, sino que desarrolla e implementa líneas de ética donde las personas pueden reportar información que

consideran sospechosa o dudosa. Por otro lado, como proceso de control y gestión continua tiene sistemas y procedimientos de compras donde es necesario que varias procesos, cargos y personas den la aprobación antes de realizar un pago. Por último, pero no menos importante, a partir del fomento de una cultura de gestión del riesgo, de manera regular se revisan los procesos y focos de riesgos por medio de matrices las cuales permiten evidenciar aquellas oportunidades para prevenir, controlar o asumir los focos de pérdidas.

Bibliografía

Aclaración circular externa 048 de 2006 - instrucciones relativas a la adopción de un sistema de administración de riesgo operativo (SARO), Circular externa 049 (Superintendencia Financiera 27 de Diciembre de 2006).

Bacigalupo, E. (1970). Conducta precedente y posición de garante en el Derecho Penal. *Anuario de Derecho Penal y Ciencias Penales*, 35-48.

Betancourt, A. L. (1985). *Organizaciones y Administración un enfoque de sistemas*. Bogotá: Norma.

Camison Zornoza, C., & Dalmau Porta, J. I. (2009). *Introducción a los negocios y su gestión*. Madrid: Pearson Educación.

Cesano, J. D. (2009). La imputación en el ámbito de las empresas y la estructura omisiva: bases para su análisis. *Vniversitas*, No (119) 341-370.

Código de buen gobierno Grupo Nutresa (Grupo Nutresa 23 de junio de 2017).

Código de Comercio, Ley 222 (Congreso de la República 20 de Diciembre de 1995).

Código Penal, Ley 599 de 2000 (Congreso de Colombia 24 de Julio de 2000).

- Coleman, J. (20 de Mayo de 2013). *Conozca los seis componentes para tener una gran cultura organizacional*. Obtenido de www.larepublica.co: <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/conozca-los-seis-componentes-para-tener-una-gran-cultura-organizacional-2038950>
- Constitución Política de Colombia (Asamblea Nacional Constituyente 4 de Julio de 1991).
- Cuadrado Ruiz , M. Á. (1997). La comisión por omisión como problema dogmático. *ADPCP VOL. L . , 387 - 456*.
- Cuadrado Ruiz, M. Á. (2000). La posición de garante. *Revista de Derecho Penal y Criminología, 2.ª Época, No (6),, 11-68*.
- Demetrio Crespo, E. (2009). Sobre la posición de garante del empresario por la no evitación de delitos cometidos por sus empleados. *Derecho Penal Contemporáneo: Revista Internacional, N° (28), 195-225*.
- Demetrio Crespo, E. (20 de Septiembre de 2010). *Fundamento de la responsabilidad en comisión por omisión de los directivos de las empresas. Crentro de Investigación Interdisciplinaria en Derecho Penal Económico. Recuperado de <http://perso.unifr.ch/derechopenal/assets/files>. Obtenido de Université de Fribourg: https://www.unifr.ch/ddp1/derechopenal/obrasportales/op_20100907_02.pdf*
- Duffy, D. J. (1972). Authority considered from an operatinal point of view. *The Academy of Management Journal, 547-583*.
- Gestión del Riesgo. Principio y Directrices, NTC-ISO 3100 (Icontec 16 de Febrero de 2011).
- Gimbernat Ordeig, E. (1997). La omisión impropia en la dogmática penal alemana. Una exposición. *ADPCP VOL. L, 6-112*. Obtenido de <http://www.cienciaspenales.net/files/2016/09/13gimbernat.pdf>

Grupo Nutresa. (30 de Mayo de 2019). Obtenido de <https://www.gruponutresa.com/quienes-somos/>

Hernández Quintero, H. (2014). Lavado de Activos: Responsabilidad de los funcionarios del sector financiero por la omisión de control. *Revista Derecho Penal y Criminología*, Vol (XXXV), 93 - 130.

Instrucción relataivas a la adopción de un sistema de administración de riesgos operativos (SARO), CIRCULAR EXTERNA 048 (Superintendencia Financiera 22 de Diciembre de 2006).

Kaufmann, A. (2006). *Dogmática de los Delitos de Omisión*. Madrid: Marcial Pons, Ediciones Jurídicas y Sociales S.A.

Koontz, H., & Weihrich, H. (1991). *Administración*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.

KPMG. (2013). *Encuesta de Fraude en Colombia 2013*. Bogotá: KPMG.

KPMG. (10 de Julio de 2018). *Encuesta de Fraude en Colombia 2017*. Obtenido de www.kpmg.com: <https://home.kpmg.com/co/es/home/insights/2018/07/encuesta-de-fraude-en-colombia.html>

López Blanco, H. F. (2004). *Comentarios al contrato de seguros*. Bogotá: Dupre.

Ludwing, L. V. (1986). *Teoría General de los Sistemas*. Mexio: Fondo de Cultura Económica.

Lugo, D. (Julio de 2002). *U.S.InterAmerican Community Affairs*,. Obtenido de <http://interamerican-usa.com/articulos/Leyes/Ley-Sar-Oxley.htm>

Mir Puig, S. (2010). *Derecho Penal Parte General*. Montevideo: B de F.

Nutresa, G. (23 de Junio de 2017). <https://www.gruponutresa.com>. Obtenido de <https://s3.amazonaws.com/grupo-nutresa/wp-content/uploads/2016/03/13150637/codigo-de-buen-gobierno-2017.pdf>

Ossa, E. (1963). *Tratado elemental de seguros*. Medellín: Bedout.

Política Antifraude, Anticorrupción y Antisoborno (Junta Directiva Grupo Nutresa S.A.S. 27 de 03 de 2017).

Por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del estado y se dictan otras disposiciones, Ley 087 (El Congreso de Colombia 29 de Noviembre de 1993).

Por la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones, Ley 222 (Congreso de Colombia 20 de Diciembre de 1995).

Real Academia Española. (2017). Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=4UNmzWP>

Responsabilidad de los administradores de sociedad comerciales y derecho a defencia -

Presunción de culpa/Convención Americana sobre Derechos Humanos, C-126 (Corte Constitucional 22 de Febrero de 2006).

Robinson, J., & Eatwell, J. (1982). *Introducción a la Economía Moderna*. Mexico: Fondo de Cultura Económica.

S.A.S, G. N. (2018). *Informe Integrado de Gestión*. Medellin.

Sentencia 25536 de 27 de Julio de 2006, 25536 (Corte Suprema de Justicia 27 de Julio de 2016).

Sentencia 26409 de 04 DE Febrero DE 2009, 26409 (Corte Suprema de Justicia 4 de Febrero de 2019).

Sentencia C-1184/08, C-1184/08 (Corte Constitucional 3 de Diciembre de 2008).

Sentencia C-848/14, C-848/14 (Corte Constitucional 12 de Noviembre de 2014).

Silva Sánchez, J. M. (2014). *Derecho Penal de la Empresa*. Buenos Aires: D de F.

Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert JR., D. R. (1996). *Administración*. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall.

Torres, G. A. (Febrero de 2005). *Catedra Seguridad Integral*. Medellin: Universidad pontificai Bolivariana.

Velásquez Velásques, F. (2004). *Manual de Derecho Penal*. Bogotá: Temis.