

Estudio de caso: Odebrecht

Natalia Guzmán Castaño

nguzman@eafit.edu.co

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Magíster en
Administración Financiera

Asesora: Sandra Gaitán Riaño

Universidad EAFIT

Escuela de Economía y Finanzas

Maestría en Administración Financiera

Medellín

2018

Contenido

1. Antecedentes.....	5
2. La denominada constructora más grande de América Latina: Odebrecht.....	5
2.1 Hechos ocurridos y su impacto.....	6
2.2. Narrativa del caso	9
2.3 Cifras económicas de importancia	11
2.4 Red de sobornos	14
2.5 Panorama de corrupción mundial	23
2.6 Gobierno Corporativo en Latinoamérica	27
3. Lecciones y recomendaciones	29
Referencias	33

Lista de tablas

Tabla 1. Pagos corruptos a funcionarios extranjeros y partidos políticos en los países	6
Tabla 2. Presidentes y expresidentes latinoamericanos involucrados en la red de sobornos de Odebrecht.....	17
Tabla 3. Perfil en materia de corrupción en el sector público de los diferentes países involucrados en el caso Odebrecht	25
Tabla 4. Perfil en materia de corrupción en el sector privado de los diferentes países involucrados en el caso Odebrecht	26
Tabla 5. Comparativo de Gobierno Corporativo en Latinoamérica	28
Tabla 5. Continuación: comparativo de Gobierno Corporativo en Latinoamérica	28

Lista de gráficos

Gráfico 1. Historia breve de Odebrecht.....	9
Gráfico 2. Ingreso Odebrecht años 2012 – 2016	12
Gráfico 3. EBITDA Odebrecht años 2012 – 2016	133
Gráfico 4. Ingreso bruto por negocio.....	13
Gráfico 5. EBITDA por negocio.....	14
Gráfico 6. IPC países de referencia, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y América Latina y el Caribe.....	24

Resumen

Uno de los casos de corrupción de mayor impacto de los últimos tiempos fue el caso de Odebrecht, una de las constructoras más grandes de Latinoamérica, la cual se vio involucrada en una red de sobornos, pagando aproximadamente USD 788 millones para la obtención de contratos en doce países, involucrando a funcionarios y a partidos políticos.

En este documento se encuentra una reseña de la empresa, los hechos ocurridos y el impacto en los países involucrados, aclarando que actualmente continúan las investigaciones y los procesos a los implicados. Adicionalmente, se analiza el panorama de corrupción a nivel mundial de estos países según el índice de percepción de la corrupción de 2017; se presenta el perfil en materia de corrupción según el informe nacional de competitividad 2017 - 2018, y un estudio comparativo de Gobierno Corporativo en Latinoamérica realizado por Robert W. McGee en 2009; finalizando con las lecciones y recomendaciones del caso.

Palabras claves: Odebrecht – Gobierno Corporativo – Corrupción.

Abstract

One of the most significant cases of corruption in recent times was the case of Odebrecht, one of the largest construction companies in Latin America, which was involved in a bribery network paying approximately USD 788 million to obtain contracts in 12 countries, involving officials and political parties.

This document contains a summary of the company, the events that took place and the impact on the countries involved, clarifying that research and processes are currently continuing to those involved. Additionally, the panorama of corruption at the global level of these countries is analyzed according to the corruption perception index of 2017; the profile on corruption is presented according to the national competitiveness report 2017 - 2018, and a comparative study of Corporate Governance in Latin America conducted by Robert W. McGee in 2009; ending with the lessons and recommendations of the case.

Key words: Odebrecht – Corporate Governance – Corruption.

1. Antecedentes

Desde que a mediados de marzo de 2014 se dio a conocer el desenlace y las implicaciones de la denominada operación Lava Jato, la mayor investigación de corrupción en América Latina o, inclusive, para algunos de la historia, el mundo se enteraba que la constructora más grande de América Latina estaba involucrada en un sistemático pago de sobornos a funcionarios de varios países, a cambio de obtener los principales contratos de infraestructura en cada uno de ellos. El 21 de diciembre de 2016, el Departamento de Justicia de Estados Unidos reveló documentos sobre presuntos sobornos por 788 millones de dólares en doce países, de África y en su mayoría de América Latina.

Pero ¿cuál es esta constructora?, ¿cuáles son sus principales actividades?, ¿dónde tenía operaciones? y ¿a qué condujo este camino de sobornos y corrupción?

El propósito de este análisis no solo implica responder estas preguntas para contextualizar el tema, sino que busca evaluar las consecuencias que traen las malas prácticas de los altos ejecutivos para una empresa, una sociedad e inclusive un país.

2. La denominada constructora más grande de América Latina: Odebrecht

Odebrecht S.A. es el holding del Grupo Odebrecht fundado en 1944 por el ingeniero Norberto Odebrecht en Salvador de Bahía. Actualmente tiene presencia en 25 países, incluido Brasil y exporta sus productos y servicios a 98 países. Como holding tiene diversas actividades económicas, entre las cuales se encuentran: ingeniería, construcción, infraestructura, energía, productos químicos, servicios públicos e inmobiliario (Obtenido de: www.odebrecht.com)

2.1 Hechos ocurridos y su impacto

Según los documentos publicados por el Departamento de Justicia de Estados Unidos, entre el 2001 y el 2016, Odebrecht pagó aproximadamente USD 788 millones en sobornos para la obtención de contratos asociados a más de 100 proyectos en doce países, incluyendo Angola, Argentina, Brasil, Colombia, República Dominicana, Ecuador, Guatemala, México, Mozambique, Panamá, Perú y Venezuela; obteniendo beneficios aproximados de USD 3.336 mil millones.

En la tabla 1, se presenta de manera esquemática el modo en que operaba la firma en cada uno de estos países, los sobornos y el beneficio con cada operación.

Tabla 1. Pagos corruptos a funcionarios extranjeros y partidos políticos en los países

País	Soborno (millones USD)	Cómo ocurrió	Beneficio obtenido de la operación (USD)
Brasil	349	Entre 2003 y 2016, Odebrecht pagó sobornos a partidos políticos, funcionarios extranjeros y funcionarios públicos, con el fin de obtener una ventaja en la adjudicación de proyectos.	1,9 billones
Venezuela	98	Entre 2006 y 2015, Odebrecht realizó pagos corruptos a funcionarios gubernamentales e intermediarios que trabajan en su nombre, con el fin de obtener y retener contratos de obras públicas. Los intermediarios pagaban sobornos a los funcionarios del gobierno en nombre de la compañía, para influir en la asignación de recursos a los proyectos y obtener información confidencial sobre precios y ofertas.	No especificado

República Dominicana	92	Entre 2001 y 2014, Odebrecht realizó pagos corruptos a funcionarios gubernamentales e intermediarios que trabajaban en su nombre en la República Dominicana. A través de este acuerdo, Odebrecht pudo influir en el presupuesto gubernamental y en las aprobaciones de financiamiento para llevar a cabo proyectos en el país.	163 millones
Panamá	59	Entre 2010 y 2014, Odebrecht realizó pagos corruptos a funcionarios gubernamentales e intermediarios para asegurar, entre otras cosas, contratos de obras públicas. Entre 2009 y 2012, Odebrecht pagó USD 6 millones a dos familiares de un funcionario gubernamental de alto nivel, a través de fondos no registrados a empresas offshore.	175 millones
Angola	50	Entre 2006 y 2013, Odebrecht hizo pagos corruptos a funcionarios del gobierno en Angola, con el fin de asegurar contratos de obras públicas. Los pagos de sobornos se hicieron generalmente con fondos no registrados y coordinados a través de la División de Operaciones Estructuradas.	261,7 millones
Argentina	35	Entre 2007 y 2014, Odebrecht realizó pagos corruptos a intermediarios, en el entendimiento de que estos pagos serían pasados, en parte, a funcionarios gubernamentales en Argentina.	278 millones
Ecuador	33,5	Entre 2007 y 2008, Odebrecht experimentó una serie de problemas relacionados con un contrato de construcción, y acordó con un funcionario del gobierno ecuatoriano realizar pagos para resolver los problemas. Odebrecht luego entregó estos pagos en efectivo al funcionario del gobierno.	116 millones
Perú	29	Entre 2005 y 2014, Odebrecht realizó pagos corruptos a funcionarios del gobierno en Perú para asegurar contratos de obras públicas.	143 millones
Guatemala	18	Entre 2013 y 2015, Odebrecht realizó pagos globales a funcionarios del gobierno en Guatemala para asegurar contratos de obras públicas	34 millones

Colombia	11	Entre 2009 y 2014, Odebrecht realizó pagos corruptos en Colombia para asegurar contratos de obras públicas	50 millones
México	10,5	Entre 2010 y 2014, Odebrecht realizó pagos corruptos a funcionarios del gobierno en México, con el fin de cerrar contratos de obras públicas. En octubre de 2013, Odebrecht acordó el pago de USD 6 millones a un funcionario de alto nivel de una empresa estatal a cambio de la obtención del proyecto.	39 millones
Mozambique	0,9	Entre 2011 y 2014, Odebrecht hizo pagos corruptos a funcionarios del gobierno en Mozambique. Los pagos corruptos incluyeron aproximadamente \$ 250,000 en pagos a un funcionario gubernamental de alto nivel en Mozambique, a cambio de obtener favorabilidad sobre un proyecto de construcción del gobierno.	No especificado

Fuente: Documento del Departamento de Justicia de Estados Unidos de diciembre 21 de 2016.

La corrupción es uno de los medios para atentar en contra de ética que directamente afecta el gobierno corporativo de los países y de las empresas, poniendo en entredicho la actuación y las decisiones tomadas por las partes involucradas. Es así como con los sobornos descritos, se evidenció cómo se ensombreció la reputación de políticos y empresarios en cada uno de los países involucrados y se dejó en entredicho la ética, imagen y el gobierno corporativo de una de las constructoras más importantes de América Latina.

Con esta serie de acontecimientos, es posible plantearse los siguientes interrogantes:

- ¿De qué manera las malas prácticas de Gobierno Corporativo afectan las empresas y el desarrollo económico de las regiones?

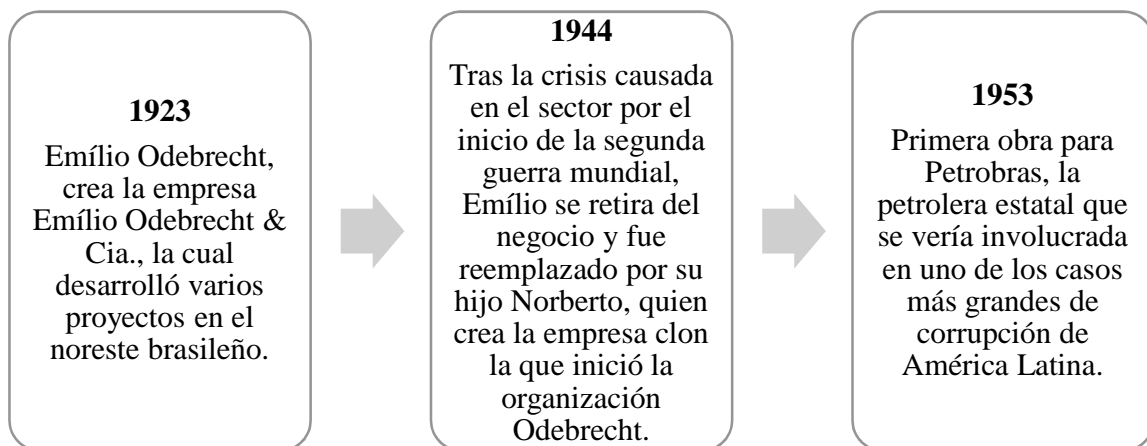
- ¿Cuáles controles deberían ser implementados por las empresas o los gobiernos, de manera que garanticen la transparencia de las instituciones?

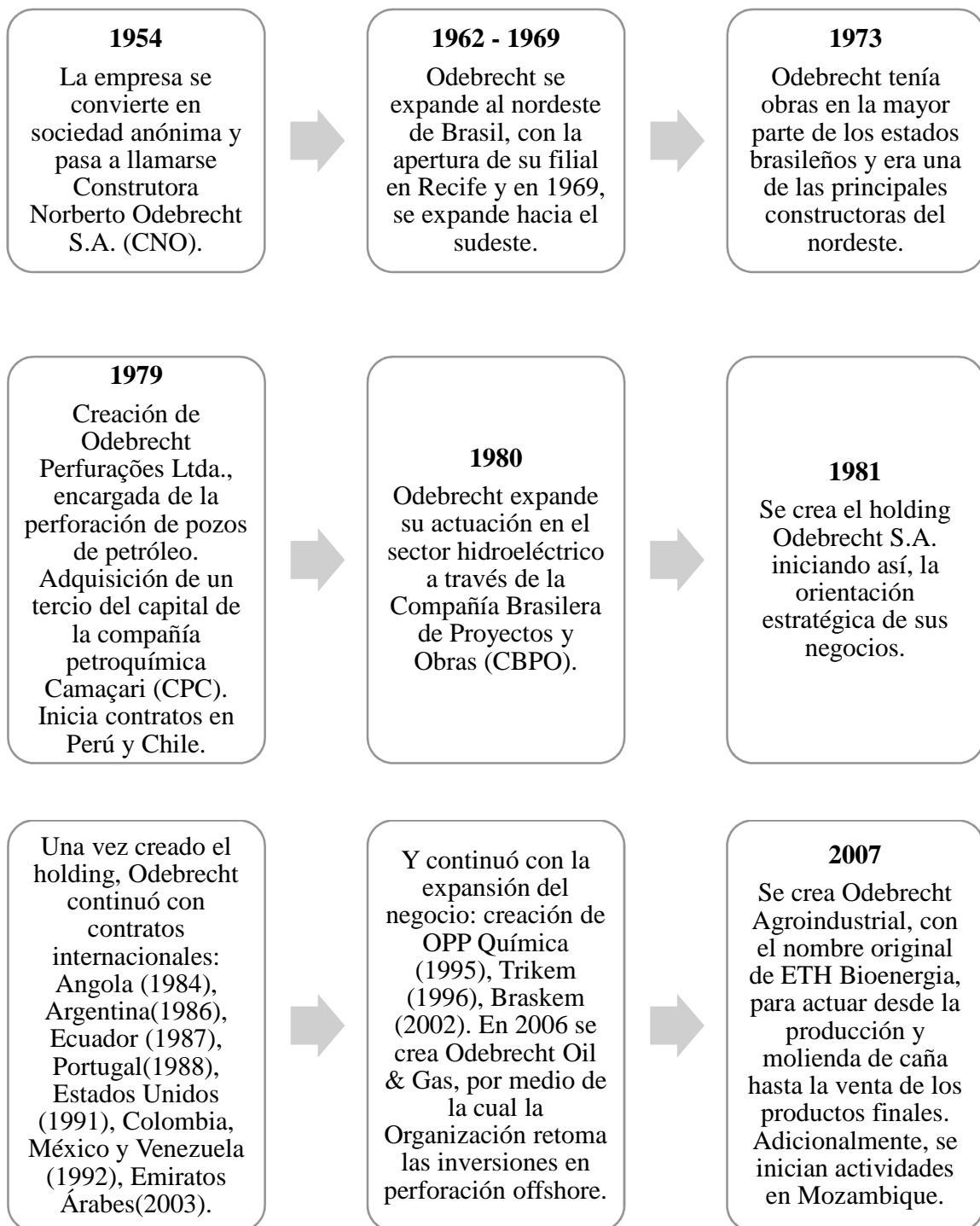
2.2. Narrativa del caso

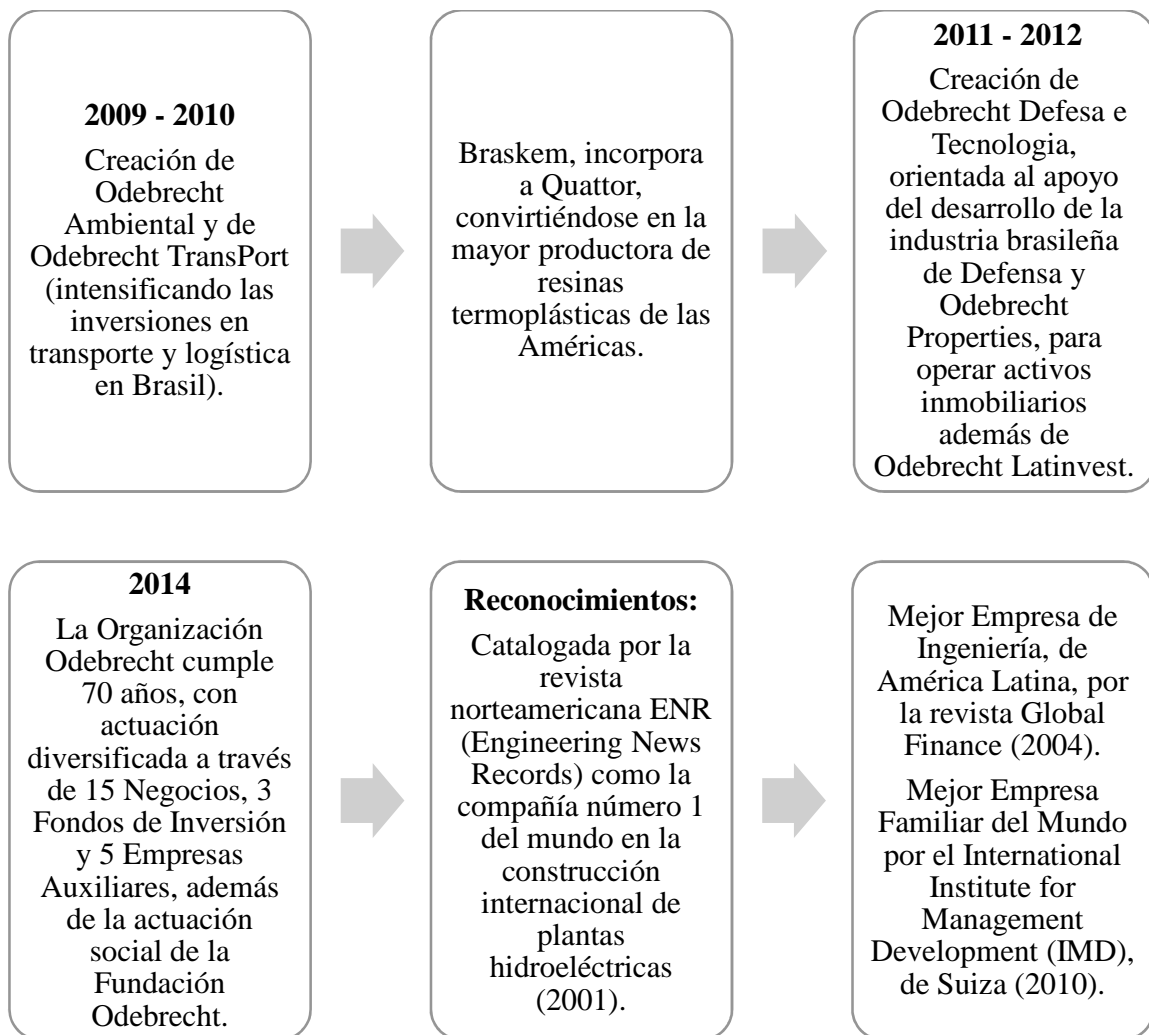
El origen de la organización Odebrecht se remonta a 1923 cuando Emílio Odebrecht, de origen germánico, creó la empresa Emílio Odebrecht & Cía., la cual desarrolló varios proyectos en el noreste brasileño. Tras la crisis causada en el sector por el inicio de la segunda guerra mundial, Emílio se retiró del negocio y fue reemplazado por su hijo Norberto, quien en 1944 creó la empresa con la que inició la organización Odebrecht.

En el gráfico 1 se presenta de manera esquemática la historia de la organización.

Gráfico 1. Historia breve de Odebrecht







Fuente: www.odebrecht.com/es/organizacion-odebrecht/historia, 2018.

2.3 Cifras económicas de importancia

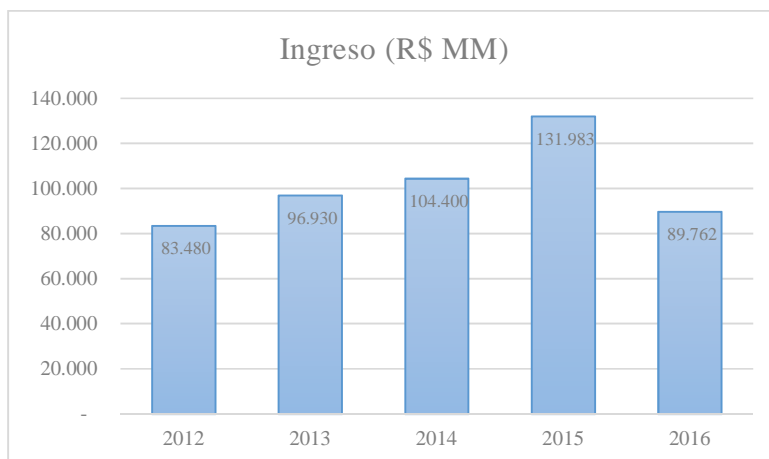
El ingreso bruto de Odebrecht S.A. en el 2016 fue de R\$ 89,8 mil millones, equivalente a US\$ 25,7 mil millones, presentando una reducción del 31,9% aproximadamente respecto al año anterior. Según su informe anual de 2017, este resultado se presentó debido a: “venta de activos, reducción de las operaciones condicionadas a la capacidad de pago de los clientes, efecto de la desvalorización cambiaria en ambientes de economía

hiperinflacionaria, así como también caída en la velocidad de adición de nuevos proyectos en función de los desdoblamientos del proceso de lenidad” (Odebrecht S.A., 2017, p. 44)

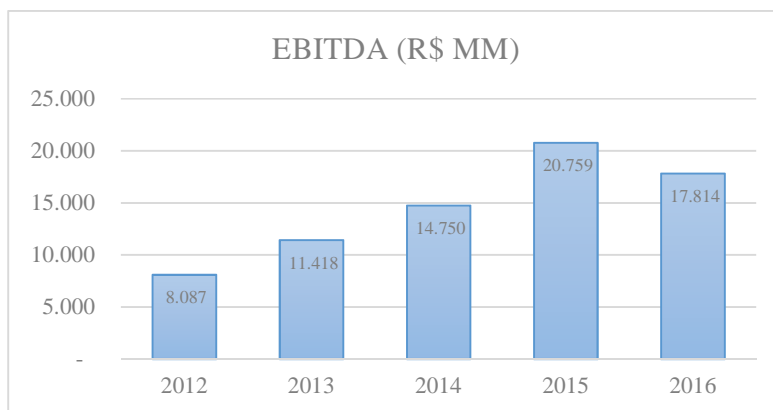
El EBITDA en 2016 fue de R\$ 17,8 mil millones, equivalente a US\$ 5,1 mil millones, presentando una reducción de 14,19% respecto a 2015.

En los gráficos 2 y 3 se presenta la evolución histórica del ingreso y el EBITDA de esta compañía respectivamente.

Gráfico 2. Ingreso Odebrecht años 2012 – 2016

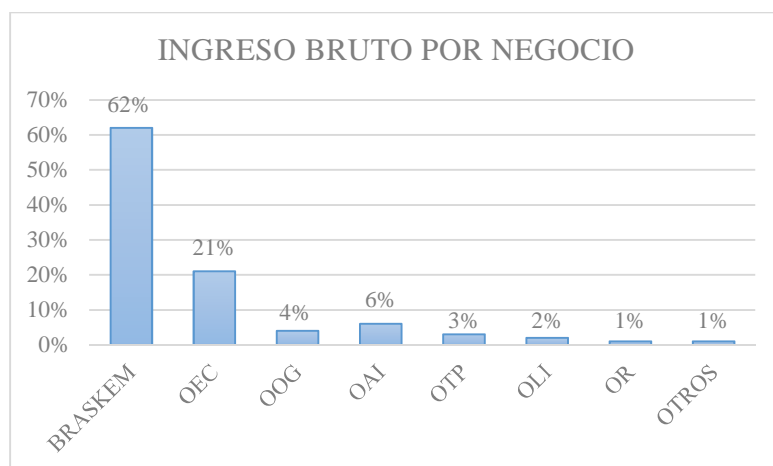


Fuente: Informe anual 2017 Odebrecht. Elaboración propia, 2018.

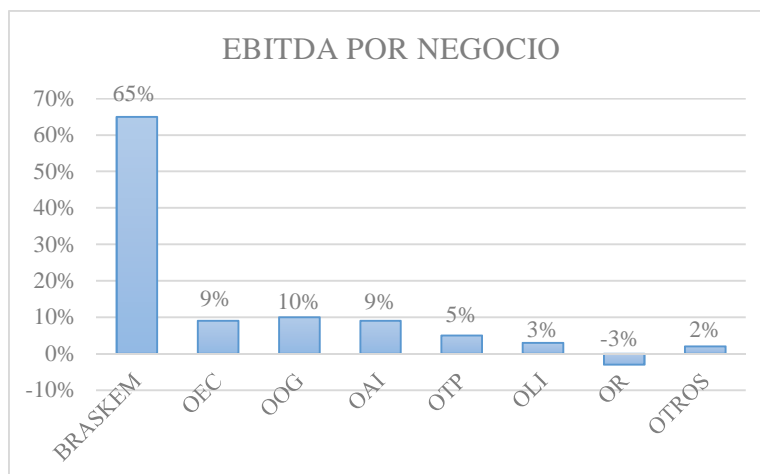
Gráfico 3. EBITDA Odebrecht años 2012 – 2016

Fuente: Informe anual 2017 Odebrecht. Elaboración propia, 2018.

En los gráficos 4 y 5, se presenta el ingreso bruto y el EBITDA más alto por negocio, los cuales fueron de la compañía petroquímica Braskem con sede en Sao Paulo, representando un 62% y un 65% respectivamente del total del holding.

Gráfico 4. Ingreso bruto por negocio

Fuente: Informe anual 2017 Odebrecht. Elaboración propia, 2018.

Gráfico 5. EBITDA por negocio

Fuente: Informe anual 2017 Odebrecht. Elaboración propia, 2018.

Como se evidenció, en el 2016, la buena reputación y la fama de la compañía se vieron ensombrecidos por el escándalo por corrupción. En ese año, los ingresos disminuyeron el equivalente a US\$ 13,2 mil millones, adicionalmente las cifras de personal disminuyeron en 48.840 personas, pasando de 128.456 a 79.616 integrantes, según el informe anual 2017 de la compañía.

2.4 Red de sobornos

Según los documentos publicados por el Departamento de Justicia de Estados Unidos, entre 2001 y 2016, Odebrecht, junto con sus cómplices, proporcionó de manera corrupta pagos para el beneficio de funcionarios, políticos y partidos políticos extranjeros, para obtener y retener negocios en varios países del mundo.

De acuerdo a estos documentos, para desarrollar el plan de soborno, Odebrecht y sus conspiradores crearon, financiaron y elaboraron una estructura financiera secreta que

operaba para contabilizar y desembolsar los sobornos a los diferentes entes mencionados. Alrededor de 2006, esta estructura evolucionó y se estableció la División de Operaciones Estructuradas, la cual era una división independiente dentro de la organización. Esta División utilizaba dos sistemas informáticos para realizar sus operaciones: el sistema “MyWebDay”, con el cual realizaban las transacciones para pagos y contabilizaban el presupuesto oculto y el sistema de comunicaciones “Drousys”, que permitía a los miembros comunicarse entre sí y con operadores financieros externos y otros conspiradores sobre los sobornos, a través del uso de correos electrónicos seguros y mensajes instantáneos, utilizando nombres codificados y contraseñas.

Una vez generados, los fondos no registrados fueron encaminados por esta División a una serie de entidades extraterritoriales, utilizadas para promover el esquema de soborno y para ocultar y disfrazar los pagos indebidos. Muchas de las transacciones se realizaron a través de múltiples niveles de entidades offshore y cuentas bancarias en todo el mundo, a menudo transfiriendo los fondos ilícitos hasta cuatro niveles de puntos de conexión bancaria antes de llegar al destinatario final. Así, trataron de distanciar el origen de los fondos de los beneficiarios finales.

Otra modalidad utilizada para el pago de sobornos fueron los “doleiros”, que entregaban los pagos en efectivo tanto dentro como fuera de Brasil, en paquetes o maletas en lugares predeterminados por el beneficiario de los fondos.

Para facilitar el movimiento de estos fondos, Odebrecht y sus conspiradores también utilizaban bancos más pequeños ubicados en países con leyes estrictas de secreto bancario. Para garantizar la cooperación de estos bancos, Odebrecht pagaba tarifas de remuneración y

tasas más altas, y un porcentaje de cada transacción ilícita a ciertos ejecutivos bancarios, quienes eran cómplices. A través de estas entidades bancarias, se llevaron a cabo las conversaciones entre cuentas, basándose en gran medida, en el uso de contratos oficiales para respaldar las transacciones y eludir las consultas de cumplimiento.

En el 2010, compraron en la isla de Antigua una pequeña filial del banco de origen austriaco, Meindl Bank, así podían abrir cuentas bancarias y recibir transferencias sin el riesgo de llamar la atención.

Por esta red de sobornos, el Departamento de Justicia le impuso a Odebrecht y a la empresa petroquímica Braskem, una multa combinada de 3.500 millones de dólares. En ella, se vieron implicados importantes figuras públicas en cada uno de los países involucrados, por lo cual fiscales y procuradores generales de once países acordaron el 16 de febrero de 2017, una cooperación internacional para investigar los casos de Odebrecht. El 17 de febrero, la justicia de Brasil levantó el bloqueo de los bienes de Odebrecht, después de que sus directivas acordaran cooperar con la investigación.

En la tabla 2 se presenta un resumen de los presidentes y expresidentes latinoamericanos involucrados en la red de sobornos. Aunque en cada país la lista de involucrados es larga, las investigaciones continúan, por lo que no se han evidenciado el total de condenas de los implicados en el escándalo.

Tabla 2. Presidentes y expresidentes latinoamericanos involucrados en la red de sobornos de Odebrecht

País	Implicados		Situación a marzo de 2018 Fuentes: BBC Mundo - Caracol Radio
Brasil	Luiz Inácio Lula da Silva	Presidente de la República Federativa de Brasil (01/01/2003 - 31/12/2010)	Lula da Silva, fue condenado en julio de 2017 a 10 años de prisión por otro caso de corrupción (fue hallado culpable de aceptar sobornos de la constructora OAS por US\$1,1 millones). De igual manera, se ha visto implicado en el caso Odebrecht, continuando las investigaciones al respecto. A su vez, Dilma Rousseff también fue llamada a declarar como testigo en el caso. El actual presidente Michel Temer también es investigado, debido a que en las declaraciones de uno de los ejecutivos de la empresa constructora, éste afirmó que la compañía había hecho contribuciones ilegales a las campañas de varios políticos brasileños, incluyendo al exmandatario; aunque éste también niega todos los cargos en su contra.
	Dilma Rousseff	Presidente de la República Federativa de Brasil (01/01/2011 - 31/08/2016)	
	Michel Temer	Presidente de la República Federativa de Brasil (31/08/2016 - Actualidad)	
El Salvador	Mauricio Funes	Presidente de El Salvador (01/06/2009 - 01/06/2014)	En El Salvador continúan las investigaciones para establecer el rol de la constructora en la campaña del expresidente Mauricio Funes, por cuenta de los servicios prestados por su asesor Santana. La Fiscalía salvadoreña indicó tener información que sugiere que Odebrecht financió ilegalmente al asesor brasileño con US\$1,5 millones. El exmandatario niega los cargos, aunque fue condenado por enriquecimiento ilícito y se encuentra exiliado en Nicaragua desde 2016.

Panamá	Ricardo Martinelli	Presidente Constitucional de la República de Panamá (01/07/2009 - 01/07/2014)	El expresidente Martinelli fue capturado en Miami el 12 de junio de 2017. El 7 de julio le fue negada la libertad bajo fianza por parte del gobierno de Estados Unidos, a la espera de tramitar su extradición a Panamá. Entre los 17 imputados identificados por la Fiscalía Especial Anticorrupción de Panamá se encuentran sus hijos Luis Enrique y Ricardo Alberto y su hermano Mario. De igual manera, la fiscalía de Panamá confirmó a principios de 2017, que también había solicitado información sobre las cuentas del expresidente Martín Torrijos para tratar de determinar posibles coimas de Odebrecht. El expresidente negó cualquier tipo de vinculación. También se está investigando la posible participación de Odebrecht en la campaña del actual presidente, Juan Carlos Varela.
Argentina	Julio De Vido	Ministro de Planificación (25/05/2003-10/12/2015)	El ex ministro de Planificación Julio De Vido y el ex secretario de Transporte Ricardo Jaime fueron arrestados por corrupción. También fue involucrado el actual jefe de la Agencia Federal de Inteligencia (AFI), Gustavo Arribas, a quien acusaron de haber recibido US\$750.000 de Odebrecht, lo cual fue negado. El 23 de junio de 2017, la Cámara Federal de Casación Penal cerró la causa en contra de Arribas.
Argentina	Ricardo Jaime	Secretario de Transporte (25/05/2003-0/07/2009)	
	Gustavo Arribas	Jefe de la Agencia Federal de Inteligencia (AFI) (10/12/2015-Actualidad)	

Perú	Pedro Pablo Kuczynski	Presidente Constitucional de la República del Perú (28/07/2016 - 23/03/2018)	Odebrecht informó al Congreso peruano que había pagado US\$4,8 millones a dos firmas de asesoría vinculadas a Kuczynski, realizadas entre noviembre de 2004 y diciembre de 2007. Kuczynski ofreció su renuncia antes de ser sometido a un voto de destitución en el Congreso, admitió haber trabajado como asesor pero no aceptó haber recibido algún pago ilegal.
	Ollanta Humala	Presidente Constitucional de la República del Perú (28/07/2011 - 28/07/2016)	El expresidente Ollanta Humala y su esposa, Nadine Heredia, fueron sometidos por el caso Odebrecht a una medida de 18 meses de prisión preventiva por los delitos de lavado de activos en detrimento del Estado y asociación ilícita para delinquir. Ambos han negado estar vinculados con estas acciones ilícitas.
	Alan García	Presidente Constitucional de la República del Perú (28/07/2006 - 28/07/2011)	Según la Fiscalía peruana, la constructora Odebrecht pagó US\$7 millones en sobornos para que se le adjudicara el contrato del Metro de Lima. El exmandatario niega haberse beneficiado.
	Alejandro Toledo	Presidente Constitucional de la República del Perú (28/07/2001 - 28/07/2006)	Existe una orden de detención nacional e internacional por haber recibido supuestamente un soborno de US\$20 millones. El exmandatario niega las acusaciones.
Colombia	Otto Bula	Exsenador de la República de Colombia	En Colombia, según el reporte de Caracol Radio, Odebrecht afectó dos campañas presidenciales, 11 congresistas y 55 personas más entre particulares y funcionarios. De los 68 implicados, tres han recibido condena y 38 tienen procesos en curso. Actualmente el exsenador Otto Bula está preso por haber recibido US\$4,6 millones en supuestos sobornos de Odebrecht. En cuanto al financiamiento de la

Colombia	Juan Manuel Santos	Presidente de la República de Colombia (07/08/2010-Actualidad)	campaña de reelección del presidente Juan Manuel Santos en 2014; el jefe de la campaña de Santos, Rodrigo Prieto, confirmó que la constructora realizó el pago de dos millones de afiches de promoción proselitista, aclarando que el mandatario no tenía “conocimiento de estos ingresos”. A pesar de esta afirmación, la Fiscalía informó que la constructora sí había hecho aportes a la campaña de presidencial de Santos y también a la de su rival en 2014, Óscar Iván Zuluaga.
	Iván Zuluaga	Candidato a la Presidencia de la República de Colombia por el partido Centro Democrático en el 2014	

Fuentes: <http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-38905411> -
http://caracol.com.co/programa/2018/04/20/hora_20/1524260951_153583.html

Respecto al CEO de la organización, de acuerdo a lo definido por la Justicia a marzo de 2018, el constructor Marcelo Odebrecht, tras dos años y medio de cárcel, cumplirá el resto de su condena en arresto domiciliario, la cual pasó de 31 años y 6 meses de prisión, en dos de los siete procesos abiertos en su contra, a 10 años por el acuerdo de colaboración con la Justicia. Una vez cumpla su condena, tendrá restricciones en el ámbito profesional, debido a que estará impedido para ejercer cualquier función ejecutiva en las empresas familiares hasta el año 2025, según el acuerdo firmado con la Justicia.

Queda la inquietud sobre la existencia de los controles que existían al interior de la empresa para garantizar que las decisiones que se tomaban si fueran en beneficio de los grupos de interés, y no sólo en beneficio de los propietarios u administradores como se ha evidenciado hasta el momento. Controles como la junta directiva, en cuanto a su tamaño y cómo estaba conformada, si tenía miembros independientes que velaran por el

sostenimiento a largo plazo de la compañía y si estos miembros contaban con la experiencia y eran expertos para tomar las decisiones necesarias y detener aquellas acciones que pusieran en riesgo el crecimiento de la empresa y su sostenibilidad en el largo plazo.

Además, por ejemplo, no fue posible evaluar los esquemas de remuneración de sus ejecutivos que serviría para evidenciar la existencia de tendencia a incentivar esos malos comportamientos en ellos.

Se aclara que no fue posible evaluar la evolución de estos indicadores debido a que no se encontró información relacionada con prácticas de gobierno corporativo durante el periodo del desarrollo del caso.

A raíz de este escándalo, en el último informe anual de la empresa, se exhibe que Odebrecht se está preparando con base a un fuerte gobierno corporativo y las mejores prácticas en conformidad, para cerrar el capítulo de corrupción, y que incluso Emílio Odebrecht, ha manifestado que ningún miembro de la familia volverá a administrar el grupo, de acuerdo a su programa de reestructuración.

Adicionalmente, en su Política sobre Conformidad aprobada en noviembre de 2016, se manifiesta que el nuevo sistema servirá de apoyo “buscando la efectiva conformidad entre el compromiso y la actuación ética, íntegra y transparente” de la compañía (Odebrecht S.A., política sobre conformidad 2016, p. 8). Es así como su Consejo de Administración tiene como foco, entre otros, el cuidado para que la política se aplique efectivamente.

De acuerdo a lo plasmado en esta política, “en cada uno de los Negocios de la Organización existe un Consejo de Administración propio y un Líder de Negocio responsable por su

pleno empresariamiento. Cada Negocio, por lo tanto, tiene su gobernanza independiente de Odebrecht S.A. y de los demás Negocios, y opera de forma descentralizada, alineada con los Principios y Conceptos de la TEO”¹ (Odebrecht S.A., política sobre conformidad 2016, p. 9).

A su vez, se indica que esta política debe aplicarse en todas las empresas controladas integralmente por Odebrecht S.A. y que el Director Presidente debe promover su implementación tanto en Odebrecht S.A. como en las empresas auxiliares.

Lo anterior sumado a la cooperación con los diferentes entes de regulación y control de cada país donde se vieron implicados con la red de sobornos, evidencia los esfuerzos del holding para recuperar la confianza y el respeto perdidos; sin embargo, las huellas que dejó este caso, evidencian la debilidad estatal, la falta de integridad, transparencia y ética presente en varios gobiernos del mundo.

De acuerdo a lo mencionado hasta el momento y dado el alarmante crecimiento de casos de corrupción de los últimos tiempos, se ve la necesidad de analizar el ambiente país que hace parte de una de las medidas externas de gobierno corporativo de importancia y que se ha demostrado que en países no desarrollados, influye en la actuación de las empresas en esta materia (Doidge, Karolyi, and Stulz; 2007). Por lo tanto, se analiza el panorama de corrupción a nivel mundial, enfocado principalmente en los países implicados en el caso Odebrecht.

¹ TEO: “Tecnología Empresarial Odebrecht”. Más información en:
<https://www.odebrecht.com/es/organizacion-odebrecht/tecnologia-empresarial-odebrecht>

2.5 Panorama de corrupción mundial

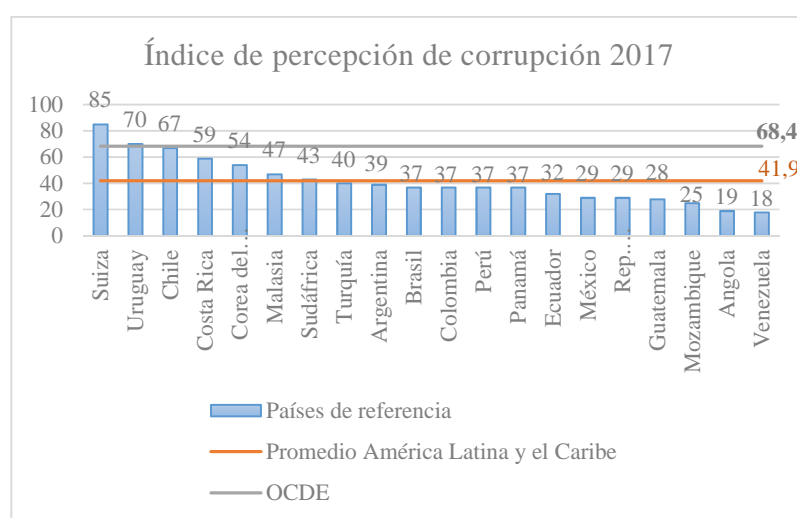
De acuerdo al Índice de Percepción de la Corrupción (IPC) de 2017, publicado por Transparencia Internacional, en la mayoría de los 180 países evaluados, no hay progresos considerables para acabar con la corrupción. En una escala de 0 a 100, donde 0 indica el nivel más alto de corrupción, más de dos tercios de los países obtuvieron puntajes por debajo de 50, con un puntaje promedio de 43. Desempeño que ha sido similar en los últimos años.

En el 2017, los países que ocuparon el primer lugar en nivel bajo de corrupción fueron Nueva Zelanda y Dinamarca con puntajes de 89 y 88 respectivamente. La región de mejor desempeño fue Europa occidental con un puntaje promedio de 66, y las regiones con peor desempeño fueron África subsahariana (puntaje promedio 32) y Europa oriental y Asia central (puntaje promedio de 34).

Respecto a América Latina y el Caribe, el reporte indica que se han logrado grandes avances en la lucha contra la corrupción y que se experimentó un aumento en las leyes e instituciones que promueven la transparencia y la rendición de cuentas en el sector público; adicionalmente, se tiene progreso con las investigaciones de varios casos de corrupción de alto perfil, como el caso Odebrecht, en el cual se han sancionado empresarios y figuras políticas en los diferentes países involucrados. Lo anterior ha mostrado que las investigaciones conducen a una mayor transparencia y han mejorado la percepción acerca de los procedimientos que se están implementado para frenar la corrupción. Sin embargo, el promedio para esta región fue de 41,9, encontrándose por debajo del punto medio de la escala; el país con mayor puntaje fue Uruguay con 70 puntos.

En el gráfico 6, se presenta el índice de percepción de corrupción 2017 para algunos países de referencia, incluidos los implicados en el caso Odebrecht, comparado con el promedio de América Latina y el Caribe y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Gráfico 6. IPC países de referencia, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y América Latina y el Caribe



Fuente: Transparencia Internacional.

https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017. Elaboración propia, 2018.

Adicional al IPC, se presenta el perfil en materia de corrupción de los diferentes países involucrados en el caso Odebrecht, sin incluir Angola, dado que no se encontró información. Los valores fueron extraídos del informe global de competitividad 2017 – 2018 del Foro Económico Mundial, el cual presenta información y datos recolectados por el Foro Económico Mundial.

De acuerdo al informe, el pilar Instituciones, muestra el entorno institucional de un país el cual “depende de la eficiencia y el comportamiento de los interesados, tanto públicos como privados” (Informe global de competitividad Foro Económico Mundial 2017-2018, p. 317). Además, hace referencia a que el marco legal y administrativo en el que interactúan individuos, empresas y gobiernos, desempeña un papel fundamental en la forma que las sociedades distribuyen los beneficios y soportan los costos de las políticas de desarrollo; lo anterior influye en la prevención de fraudes y en garantizar el buen gobierno. Por esta razón se discrimina en la tabla 3, los valores para los diferentes países involucrados en el caso Odebrecht, incluyendo el valor general del pilar Instituciones y seis de los 21 componentes que lo conforman. Se aclara que los valores son referentes del 2017, excepto el componente ética y corrupción, que es un valor global tomado del reporte de 2016, el cual está compuesto por los componentes desvío de fondos públicos y pagos irregulares y sobornos, de los cuales se presenta información de 2017.

Tabla 3. Perfil en materia de corrupción en el sector público de los diferentes países involucrados en el caso Odebrecht

País	Pilar instituciones (1)	Corrupción en el sector público		
		Desvío de fondos públicos (1)	Favoritismo en las decisiones de los funcionarios públicos (1, 2)	Transparencia en las políticas de gobierno (1)
Brasil	3,4	1,8	2,3	3,1
República Dominicana	3	1,8	1,7	3,8
Panamá	3,8	2,8	2,6	4,1
Argentina	3,3	2,4	2,6	3,6
Colombia	3,9	2,1	2,2	3,8

México	3,2	2,2	2	4
Ecuador	3,1	2,2	1,8	3,3
Guatemala	3,3	2,3	2,4	4
Mozambique	3,1	2,3	2,4	3,2
Perú	3,2	2,5	2,3	4,1
Venezuela	2,2	1,3	1,5	2,3
Promedio	3,23	2,15	2,15	3,57

Fuente: Informe nacional de competitividad 2017 – 2018 Foro Económico Mundial. (1) Entre 1 y 7, donde 7 representa el mejor desempeño. (2) El favoritismo hace referencia a las preferencias o favorecimientos concedidos por funcionarios públicos a determinados individuos o firmas.

Tabla 4. Perfil en materia de corrupción en el sector privado de los diferentes países involucrados en el caso Odebrecht

País	Corrupción en el sector privado		
	Comportamiento ético de las firmas (1)	Pagos irregulares y sobornos (1)	Ética y Corrupción (1) 2016 -2017
Brasil	2,9	3,1	2,1
República Dominicana	2,8	3	2,2
Panamá	3,6	3,8	3,1
Argentina	2,9	3,3	2,3
Colombia	3,3	3,3	2,5
México	3,2	3,2	2,5
Ecuador	3	3,3	2,7
Guatemala	3,5	3,7	2,6
Mozambique	3	2,9	2,6
Perú	3,1	3,4	2,8
Venezuela	2,6	2,3	1,7
Promedio	3,08	3,21	2,46

Fuente: Informe nacional de competitividad 2017 – 2018 Foro Económico Mundial. (1) Entre 1 y 7, donde 7 representa el mejor desempeño. (2) El favoritismo hace referencia a las preferencias o favorecimientos concedidos por funcionarios públicos a determinados individuos o firmas.

Acorde a las tablas 3 y 4, el promedio de las diferentes mediciones es bajo respecto a la meta de mejor desempeño, el pilar Instituciones tiene un valor promedio de 3,23 del cual los componentes con más bajo valor fueron el desvío de fondos públicos y el favoritismo en las decisiones de los funcionarios públicos, seguido de ética y corrupción, el cual fue tomado del informe de 2016. Lo anterior es coherente con los resultados obtenidos por Transparencia Internacional y evidencia el deterioro de los estándares de ética a nivel mundial.

Adicional a lo revisado anteriormente y debido a que la empresa realizó todo un esquema para la red de sobornos, en la cual se vieron implicados importantes figuras públicas en cada uno de los países involucrados, se considera necesario evaluar si las normas y códigos de un buen Gobierno Corporativo están siendo implementadas adecuadamente en América Latina o si, por el contrario, estas buenas prácticas están siendo olvidadas.

2.6 Gobierno Corporativo en Latinoamérica

En la tabla 5, se presentan los diferentes aspectos evaluados por Robert W. McGee en 2009 para medir la calidad del Gobierno Corporativo en Latinoamérica.

La evaluación de estos aspectos es importante debido a que desde la teoría de gobierno corporativo se reconocen como indicadores que permiten evaluar estándares de gobierno corporativo.

Tabla 5. Comparativo de Gobierno Corporativo en Latinoamérica

País	Derechos de los accionistas		Tratamiento equitativo de los accionistas		Papel de los interesados en el GC	
	Puntos (máx 30)	Porcentaje posible	Puntos (máx 15)	Porcentaje posible	Puntos (máx 20)	Porcentaje posible
Brasil*	22	73,3	10	66,7	18	90
Chile	24	80	11	73,3	16	80
Colombia*	15	50	6	40	17	85
México*	18	60	10	66,7	17	85
Panamá*	18	60	10	66,7	19	95
Perú*	20	66,7	7	46,7	15	75
Uruguay	15	50	8	53,3	12	60

Fuente: R. W. McGee, 2009.

Tabla 5. Continuación: comparativo de Gobierno Corporativo en Latinoamérica

País	Divulgación y transparencia		Responsabilidades de la junta		Puntajes generales	
	Puntos (máx 20)	Porcentaje posible	Puntos (máx 30)	Porcentaje posible	Puntos (máx 115)	Porcentaje posible
Brasil*	14	70	19	63,3	83	72,2
Chile	13	65	20	66,7	84	73
Colombia*	12	60	19	63,3	69	60
México*	15	75	21	70	81	70,4
Panamá*	14	70	20	66,7	81	70,4
Perú*	11	55	17	56,7	70	60,9
Uruguay	12	60	14	46,7	61	53

Fuente: R. W. McGee, 2009.

De acuerdo a los puntajes en la categoría Derechos de los accionistas, Chile logró el puntaje mayor con 80%. Colombia y Uruguay solo lograron un 50%.

En cuanto a los puntajes en la categoría Tratamiento equitativo de los accionistas, ninguno de los países superó el 80%, Chile obtuvo el puntaje más alto con 70%.

Respecto a los puntajes para la categoría Papel de los Interesados en el Gobierno Corporativo, Panamá mostró un 95%, seguido por Brasil con un 90%. Uruguay obtuvo el puntaje más bajo en esta categoría.

En los puntajes de la categoría de Divulgación y Transparencia, ninguno de los países obtuvo un puntaje superior al 80%. México fue el más cercano, con un puntaje de 75% y Perú obtuvo el puntaje más bajo con 55%.

En la categoría Responsabilidades de la Junta, ninguno de los países obtuvo una puntuación superior al 80%. México fue el más cercano, con un puntaje de 70%. Uruguay obtuvo el puntaje más bajo con 46.7%.

En cuanto a los puntajes generales, ninguno de los países tuvo un promedio superior al 80%. El país que se acercó más fue Chile, con un puntaje de 73%, seguido Brasil con 72.2%. Uruguay tuvo el puntaje más bajo, 53%.

3. Lecciones y recomendaciones

El descubrimiento de la red de sobornos de la constructora Odebrecht, más allá de las multas y sanciones impuestas a los involucrados, evidencia un esquema de corrupción elaborado y sin ningún tipo de perjuicio, generando el temor de que este tipo de actos quede integrado en el “ADN” de las organizaciones. Las implicaciones de estos hechos, más allá de las sanciones económicas impuestas a la compañía, generan un deterioro en el

patrimonio de las naciones dado que se vieron afectadas grandes obras de infraestructura que apuntan al crecimiento de los países. De acuerdo a ello, se considera necesario evaluar la necesidad de que el Estado realice reformas, por ejemplo, al esquema de contratación pública para mitigar estos riesgos. Además se deberían generar espacios para promover tanto en entidades estatales como privadas, la transparencia y buen manejo de los recursos, donde prime el bien común sobre el bien propio, donde se muestren los impactos económicos y sociales que se han generado a raíz de estas malas prácticas.

A nivel de la compañía, se evidenció la disminución de los ingresos y del EBITDA de Odebrecht en el año 2016, se podría pensar que esta es una consecuencia del efecto que trajo el escándalo sobre la red de sobornos de la empresa y su credibilidad en el mercado.

En los últimos años se ha visto un incremento considerable de casos de corrupción en el mundo, los cuales no solo han involucrado instituciones y funcionarios públicos, sino también a organizaciones privadas, evidenciando que se deben incrementar los esfuerzos normativos para promover leyes que ayuden a aumentar la transparencia de las instituciones y la severidad de las penas a las personas y entes que las incumplan.

De acuerdo al informe de Transparencia Internacional (2017), aunque se han logrado avances en América Latina y el Caribe en la batalla contra la corrupción, “todavía no existen políticas generales para abordar las causas históricas y estructurales de la corrupción en toda la región” (p. 2).

En el caso de Odebrecht, la operación Lava Jato ha tenido reconocimiento internacional, y como se mencionó en el cuerpo del documento, este tipo de investigaciones han mejorado

la percepción acerca de los procedimientos que se están implementando para frenar la corrupción. Sin embargo, se debe evaluar que en este caso el sistema judicial se basó en la delación premiada, es decir, los procesados obtienen mayores beneficios entre más participantes delaten. Aunque los resultados de este tipo de procedimientos han sido positivos, se genera la inquietud de la efectividad del método para frenar estos comportamientos corruptivos desde la raíz, dejando los siguientes interrogantes:

- ¿Se realizan sanciones económicas considerables a los procesados, exigiendo por lo menos, la devolución de los “beneficios” obtenidos por corrupción?
- Aunque se reduzcan las condenas o se obtengan beneficios tales como casa por cárcel, ¿cuáles sanciones disciplinarias se deben aplicar a los procesados para evitar que a futuro infrinjan nuevamente la ley o simplemente “gocen”, luego de unos años, de los beneficios obtenidos sin ningún tipo de censura?
- ¿Cuáles acciones debe tomar un Gobierno para evitar que estos casos de corrupción traigan repercusiones económicas graves? ¿Se evalúan las lecciones aprendidas o se hace un continuo ajuste a las leyes?
- En cuanto a las instituciones, ¿cuáles acciones se deben llevar a cabo para lograr que se promueva la transparencia dentro de la cultura de la organización?

Adicionalmente, se cuestiona si a nivel Gubernamental o incluso Regional, se deben estandarizar mecanismos de control para garantizar las buenas prácticas de Gobierno Corporativo en las diferentes instituciones; esto debido a que no fue posible calificar a Odebrecht de acuerdo a los estándares de un buen Gobierno Corporativo ni evaluar cómo había sido su evolución, ya que no se encontró información.

Sería de interés evaluar, ¿Cómo se pueden garantizar los principios de un buen Gobierno en las empresas familiares, implicando la transparencia empresarial y su viabilidad a largo plazo por ejemplo, más allá de la tercera generación?

Dado estos acontecimientos corruptivos, a lo largo de los años, se han creado diferentes organizaciones, las cuales han realizado labores y establecido mecanismos para lograr “disminuir” los hechos delictivos, y han propuesto consideraciones para abordar este tema desde la base. Tal es el caso de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos), la cual ha estado promulgando los principios de Gobierno Corporativo y su trabajo para apoyar las buenas prácticas, “es llevado a cabo a través de Mesas Redondas Regionales de Gobierno Corporativo, establecidas en cooperación con el Grupo del Banco Mundial en Asia, Eurasia, Rusia, Europa Sudoriental y América Latina” (“White Paper” sobre Gobierno Corporativo en América Latina, 2004, p. 4).

En la mesa redonda latinoamericana, establecieron en el 2004, la importancia de un buen GC para América Latina, con una serie de recomendaciones para llegar a tener un buen GC en la región.

En el caso colombiano, el Consejo Privado de Competitividad, a través de su informe nacional de competitividad 2017 – 2018, realiza una serie de recomendaciones basadas en la premisa que “las iniciativas que mejor obtienen los efectos deseados, tanto en los beneficios como en los costos de la corrupción, tienen que ver con lecciones de moral y ética en las escuelas y en las familias. Por lo tanto, las instituciones educativas juegan un rol importante en erradicar la corrupción” (p. 196). Es por ello, que consideran importante la “implementación y aplicación de códigos de conducta en las escuelas por parte de

profesores, entrenar a docentes en derechos humanos y de los niños e incluir lecciones anticorrupción en los currículos de las escuelas” (p. 196).

En este informe nacional de competitividad 2017 – 2018 se insiste que la corrupción interfiere negativamente en el mejoramiento de los sectores como educación, salud e infraestructura, además de ser un obstáculo en el sector privado, generando un problema para el crecimiento empresarial, debido a que la “corrupción disminuye las tasas de crecimiento de la economía, reduce la inversión nacional y extranjera, amplía la desigualdad y la pobreza e incrementa la inestabilidad política de los países” (p. 175).

Referencias

BBC Mundo (2016). *Lo que se sabe de la enorme red de sobornos de la compañía Odebrecht en 10 países de América Latina*. Obtenido de:

<http://www.bbc.com/mundo/noticias-38410759>

BBC News (2017). *Odebrecht case: Politicians worldwide suspected in bribery scandal*. Obtenido de: <http://www.bbc.com/news/world-latin-america-41109132>

BBC Mundo (2018). *Los presidentes y expresidentes latinoamericanos salpicados por el escándalo Odebrecht, “la mayor red de sobornos extranjeros de la historia”*.

Obtenido de: <http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-38905411>

Caracol Radio (2018). *Así va Odebrecht en Latinoamérica*. Obtenido de:

http://caracol.com.co/programa/2018/04/20/hora_20/1524260951_153583.html

CNN Español (2017). *¿En qué va el caso Odebrecht? Cronología interactiva del escándalo*. Obtenido de: <http://cnnespanol.cnn.com/2017/03/07/en-que-va-el-caso-odebrecht-cronologia-del-escandalo>

CNN Español (2017). *Los tentáculos de Odebrecht en Colombia: la red de los implicados en el escándalo*. Obtenido de: <http://cnnespanol.cnn.com/2017/03/17/los-tentaculos-de-odebrecht-en-colombia-la-red-de-los-implicados-en-el-escandalo/>

CNN Español (2017). *El escándalo de sobornos de Odebrecht: así es el caso en cada país de Latinoamérica salpicado*. Obtenido de: <http://cnnespanol.cnn.com/2017/02/10/el-escandalo-de-sobornos-de-odebrecht-asi-es-el-caso-en-cada-pais-de-latinoamerica-afectado/>

Competitiveness Report 2017-2018. World Economic Forum (Vol. 5).

WEF (2016). The Global Competitiveness Report 2016–2017. *World Economic Forum Reports* 2016.

Consejo Privado de Competitividad - CPC (2017). *Informe nacional de competitividad 2017-2018*, 271. Obtenido de https://compite.com.co/wp-content/uploads/2017/10/CPC_INC_2017-2018-web.pdf

Dinero (2017). *Las implicaciones para la infraestructura tras escándalo de Odebrecht*. Obtenido de: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pais/articulo/consecuencias-del-escandalo-de-odebrecht/241059>

Dinero (2017). *Supersociedades somete a control a 4 firmas asociadas a caso Odebrecht*. Obtenido de: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/supersociedades-somete-a-control-a-organizaciones-asociadas-al-caso-odebrecht/241855>

Dinero (2017). *PricewaterhouseCoopers “tira la toalla” y no va más como revisor de Odebrecht*. Obtenido de:
<http://www.dinero.com/economia/articulo/pricewaterhousecoopers-renuncia-a-ser-revisor-de-odebrecht/251430>

Dinero (2017). *Así se repartió “la torta” en el mayor caso de corrupción de América Latina*. Obtenido de: <http://especiales.dinero.com/odebrecht/>

Doidge, C., G. A. Karolyi, and R. M. Stulz. (2007). *Why do countries matter so much for corporate governance?* *Journal of Financial Economics* 86 (1):1–39.
doi:10.1016/j.jfineco.2006.09.002.

El Colombiano (2017). *Las cinco cosas que tiene que saber del escándalo de Odebrecht*. Obtenido de: <http://www.elcolombiano.com/colombia/abece-del-escandalo-de-sobornos-de-odebrecht-en-colombia-CE5767271>

El Espectador (2017). *Paso a paso de "Lava Jato", la operación que en tres años convulsionó la política brasileña*. Obtenido de:
<https://www.elespectador.com/noticias/el-mundo/paso-paso-de-lava-jato-la-operacion-que-en-tres-anos-convulsiono-la-politica-brasilena-articulo-702887>

El Espectador (2017). *¿Qué es el caso Odebrecht?: claves para entender el millonario escándalo de corrupción*. Obtenido de:

<https://www.elespectador.com/noticias/judicial/que-es-el-caso-odebrecht-claves-para-entender-el-millonario-escandalo-de-corrupcion-articulo-678886>

El Espectador (2017). *Marcelo Odebrecht, de la cárcel a su mansión*. Obtenido de:

<https://www.elespectador.com/noticias/el-mundo/marcelo-odebrecht-de-la-carcel-su-mansion-articulo-729287>

El Espectador (2017). *El cáncer de la corrupción*. Obtenido de:

<https://www.elespectador.com/opinion/opinion/el-cancer-de-la-corrupcion-columna-677139>

El País (2017). *Marcelo Odebrecht sale de la cárcel tras permanecer solo dos años y medio*. Obtenido de:

https://elpais.com/internacional/2017/12/18/actualidad/1513607230_658500.html

El Tiempo (2017). *Estos son los políticos implicados en el caso Odebrecht en Brasil*.

Obtenido de: <http://www.eltiempo.com/mundo/latinoamerica/quien-es-quien-en-el-escandalo-de-odebrecht-en-brasil-77580>

Expansión (2017). *Los orígenes de Odebrecht, la constructora que está en el ojo del*

huracán. Obtenido de: <https://expansion.mx/empresas/2017/02/16/los-origenes-de-odebrecht-la-constructora-que-esta-en-el-ojo-del-huracan>

Informe anual 2016/2017(2017). *Odebrecht, una gran transformación*. Obtenido de

<https://www.odebrecht.com/es/organizacion-odebrecht/informes-anales>

Informe global de competitividad 2017 – 2018 Foro Económico Mundial (2017).
(2017). Obtenido de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index-2017-2018/>

La prensa (2018). *Así perdió el juego Odebrecht*. Obtenido de:
https://impresa.prensa.com/panorama/perdio-juego-Odebrecht_0_4776272345.html

Mcgee, R. W. (2009). *Corporate Governance in Developing Economies*, 143–149.
<http://doi.org/10.1007/978-0-387-84833-4> Schwab, K. (2017).

The Global Odebrecht, Gobernanza Conformidad (2016). *Política de Odebrecht S.A. sobre Conformidad con Actuación Ética, Íntegra y Transparente*. Obtenido de
<https://www.odebrecht.com/es/gobernanza/conformidad>

Odebrecht (2018). *Tecnología Empresarial Odebrecht*. Obtenido en:
<https://www.odebrecht.com/es/organizacion-odebrecht/tecnologia-empresarial-odebrecht>

Odebrecht (2018). *Organización Odebrecht Historia*. Obtenido en:
www.odebrecht.com/es/organizacion-odebrecht/historia

Odebrecht (2018). *Organización Odebrecht Informes Anuales*. Obtenido en:
<https://www.odebrecht.com/es/organizacion-odebrecht/informes-anuales>

Odebrecht (2018). *Gobernanza Conformidad*. Obtenido en:
<https://www.odebrecht.com/es/gobernanza/conformidad>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), (2004). “*White paper*” sobre gobierno corporativo en Latinoamérica, 7, 92. Obtenido de

<http://www.oecd.org/corporate/ca/corporategovernanceprinciples/22368983.pdf>

Portafolio (2008). *¿Pueden los empresarios prevenir el soborno?* Obtenido de:

<http://www.portafolio.co/economia/finanzas/empresarios-prevenir-soborno-163634>

Portafolio (2017). *Odebrecht, un escándalo que sacude a Latinoamérica*. Obtenido de:

<http://www.portafolio.co/internacional/odebrecht-un-escandalo-que-sacude-a-latinoamerica-503266>

Semana (2016). *Odebrecht tenía división profesional de pago de sobornos: fiscalía en Brasil*. Obtenido de: <http://www.semana.com/mundo/articulo/odebrecht-tenia-division-profesional-de-pago-de-sobornos-fiscalia/466486>

Obtenido de: <http://www.semana.com/mundo/articulo/odebrecht-tenia-division-profesional-de-pago-de-sobornos-fiscalia/466486>

Semana (2017). *Así nació (y crece) el escándalo Odebrecht en Brasil*. Obtenido de:

<https://www.semana.com/mundo/articulo/escandalo-odebrecht-en-brasil-nacio-con-operacion-lava-jato/513829>

Semana (2017). *Odebrecht: este es el mapa de los salpicados*. Obtenido de:

<http://www.semana.com/nacion/articulo/odebrecht-los-involucrados-en-los-gobiernos-de-uribe-y-santos/517737>

Semana Económica (2017). *“Odebrecht no tenía un sistema de compliance en lo absoluto”*. Obtenido de: <http://semanaeconomica.com/article/management/gobierno-corporativo/240399-odebrecht-no-tenia-un-sistema-de-compliance-en-lo-absoluto/>

<http://semanaeconomica.com/article/management/gobierno-corporativo/240399-odebrecht-no-tenia-un-sistema-de-compliance-en-lo-absoluto/>

Transparency International (2018). *Corruption perceptions index 2017*. Obtenido de:
https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017.

Transparency International (2018). *Perceptions remain unchanged despite progress in the americas*. Obtenido de:
https://www.transparency.org/news/feature/perceptions_remain_unchanged_despite_progress_in_the_americas

UNITED STATES DISTRICT COURT EASTERN DISTRICT Of NEW YORK
(2016). *Judgment The Foreign Corrupt Practices Act For ODEBRECHT S.A*, 1–29.
Obtenido de <https://www.justice.gov/opa/press-release/file/919911/download>

WEF (2016). *The Global Competitiveness Report 2016–2017*. *World Economic Forum Reports* 2016.