

**PROGRAMA DE ÉTICA EMPRESARIAL: UNA ESTRATEGIA DE GOBIERNO  
CORPORATIVO PARA LA LUCHA CONTRA EL SOBORNO TRANSNACIONAL**

**ESTEFANIA LOSADA CABRERA**

**ANGIE MELISSA RÍOS JIMÉNEZ**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS**

**DEPARTAMENTO DE DERECHO PRIVADO**

**BOGOTÁ D.C.**

**2020**

**PROGRAMA DE ÉTICA EMPRESARIAL: UNA ESTRATEGIA DE GOBIERNO  
CORPORATIVO PARA LA LUCHA CONTRA EL SOBORNO TRANSNACIONAL**

**ESTEFANIA LOSADA CABRERA**

**ANGIE MELISSA RÍOS JIMÉNEZ**

**Monografía jurídica**

**Director: Camilo Ranirez**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS**

**DEPARTAMENTO DE DERECHO PRIVADO**

**BOGOTÁ D.C.**

**2020**

*Nota de Advertencia*

*Artículo 23 de la Resolución No. 13 de Julio de 1946*

*“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de tesis. Solo velará por qué no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque las tesis no contengan ataques personales contra persona alguna, antes bien se vea en ellas el anhelo de buscar la verdad y la justicia.”*

De conformidad con lo estipulado en las Reglas Generales para la Monografía Jurídica como Requisito de Grado en la Carrera de Derecho, y en atención a lo establecido en el artículo 2 de la Ley 552 de 1999, que dispone que “*El estudiante que haya terminado las materias del pensum académico, elegirá entre la elaboración y sustentación de la monografía jurídica o la realización de la judicatura*”, se realiza la presente monografía de grado, con el fin de abordar la problemática relativa al *Programa de Ética Empresarial como una estrategia de gobierno corporativo encaminada a luchar contra el soborno transnacional*. Lo anterior, en el marco de los parámetros de verdad y justicia que orientan la Misión de la Pontificia Universidad Javeriana.

## CONTENIDO

	<b>pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	9
<b>1. APROXIMACIÓN A LA FIGURA DE GOBIERNO CORPORATIVO</b>	16
1.1. ¿QUÉ ES EL GOBIERNO CORPORATIVO?	16
1.2. ORÍGENES DEL GOBIERNO CORPORATIVO	19
1.3. GOBIERNO CORPORATIVO EN EL ORDENAMIENTO JURÍDICO COLOMBIANO	25
1.4. INTERBOLSA, UN CASO QUE REFLEJA EL MAL USO DE LA FIGURA DE GOBIERNO CORPORATIVO	34
<b>2. SOBORNO TRANSNACIONAL, UNA PRÁCTICA EMPRESARIAL CORRUPTA QUE PUEDE ELIMINARSE MEDIANTE EL GOBIERNO CORPORATIVO.</b>	40
2.1. ¿QUÉ ES LA CORRUPCIÓN?	40

2.1.1. Definición de Soborno	43
<b>2.2. FIGURA DEL SOBORNO TRANSNACIONAL</b>	<b>48</b>
2.2.1. El Soborno Transnacional en el ordenamiento jurídico internacional	52
2.2.2. El Soborno Trasnacional en el ordenamiento jurídico colombiano	55
2.2.2.1. Ley 1778 de 2016, la regulación en Colombia del Soborno Transnacional	56
<b>3. PROGRAMA DE ÉTICA EMPRESARIAL, UNA HERRAMIENTA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA COMBATIR EL SOBORNO TRANSNACIONAL</b>	<b>64</b>
3.1. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR PROGRAMA DE ÉTICA EMPRESARIAL?	64
3.2. PROGRAMA DE ÉTICA EMPRESARIAL DE POSTOBÓN S.A.	75
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>80</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>83</b>

## **SIGLAS Y ABREVIATURAS**

<b>GC</b>	Gobierno Corporativo
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
<b>OEA</b>	Organización de Estados Americanos
<b>ONU</b>	Organización de las Naciones Unidas
<b>PEE</b>	Programa Ética Empresarial
<b>SMMLV</b>	Salario Mínimo Mensual Legal Vigente
<b>SFC</b>	Superintendencia Financiera de Colombia
<b>SS</b>	Superintendencia de Sociedades

**Resumen:** El fenómeno del Soborno Transnacional ha cobrado cada vez más relevancia a nivel internacional y nacional. Al ser un tipo de corrupción que traspasa fronteras, diferentes organismos internacionales han creado instrumentos jurídicos encaminados a su lucha; Colombia, acogiendo dichos instrumentos y participando activamente en combatir el Soborno Transnacional, profirió en 2016 la Ley 1778. En esta ley se crea una estrategia de Gobierno Corporativo, encaminada a que al interior de las empresas se cree un sistema compuesto por estrategias y procedimientos, cuyo objetivo sea la prevención por parte de la persona jurídica de conductas catalogadas como Soborno Transnacional; este sistema es denominado Programa de Ética Empresarial.

**Palabras clave:** Soborno Transnacional, Gobierno Corporativo, Programa de Ética Empresarial, Ley 1778 de 2016.

**Abstract:** The phenomenon of Foreign Bribery has become increasingly relevant at the international and national levels. As a type of corruption that crosses borders, different international organizations have created legal instruments aimed at fighting it; Colombia, accepting these instruments and actively participating in the fight against Foreign Bribery, issued in 2016 the Law 1778. This law creates a Corporate Governance strategy, focused on establish a system within companies compound of strategies and procedures, whose objective is the prevention by the legal person of conducts classified as Foreign Bribery; this system is called Business Ethics Program.

**Key Words:** Foreign Bribery, Corporate Governance, Business Ethics Program, Law 1778 of 2016.

## INTRODUCCIÓN

El éxito de una empresa, independientemente de su tamaño, sector o localización geográfica, depende en gran medida de la confianza depositada por los inversionistas en la gestión efectuada por los directivos de la empresa para realizar un buen manejo de los recursos, ya que toda decisión financiera va a condicionar el valor de una compañía<sup>1</sup>; en palabras de Randall y Lloyd Steier: “para que los inversionistas confíen en una empresa lo suficiente como para comprar sus activos, necesitan la seguridad de que la empresa será dirigida de forma honesta e inteligente. Aquí es donde el gobierno corporativo es crítico”<sup>2</sup>.

Así pues, el GC, entendido como el sistema mediante el cual las empresas son dirigidas o controladas<sup>3</sup>, debe ser la combinación de legislación, regulación y prácticas voluntarias del sector privado, toda vez que este sistema va a permitir a las empresas atraer capital financiero y humano, desempeñarse con eficacia y, consecuentemente, perpetuarse creando valor económico a largo plazo para sus accionistas y al mismo tiempo, respetando los intereses de las partes interesadas y de la sociedad en su conjunto<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup>CASANOVA, Ramón y BERTRÁN, Josep. La financiación de la empresa: Cómo optimizar las decisiones de financiación para crear valor. Barcelona: Profit Editorial, 2013. 13 p. ISBN 978-84-15735-02-1.

<sup>2</sup>MORCK, Randall y STEIER, Lloyd. The Global History of Corporate Governance: An Introduction. En: *The National Bureau of Economic* [en línea]. Cambridge, Massachusetts: National Bureau of Economic Research, enero, 2005, nro. 11062. [consultado: 26 de febrero de 2020]. DOI 10.3386/w11062. (Traducción propia).

<sup>3</sup>THE COMMITTEE ON THE FINANCIAL ASPECTS OF CORPORATE GOVERNANCE AND GEE AND CO. Ltd. The Financial aspects of corporate governance [en línea]. London. Gee. 1992. [consultado: 26 de febrero de 2020]. Disponible en: <https://ecgi.global/sites/default/files//codes/documents/cadbury.pdf> ISBN 0 85258 913.

<sup>4</sup>MILLSTEIN, Ira. The Evolution of Corporate Governance in the United States. Remarks to the World Economic Forum, Davos, Suiza: 1998.

Ahora bien, cuando en la práctica del GC se desconocen los objetivos organizacionales, se fijan estrategias pero no sistemas de medición para monitorear su implementación o no hay independencia en los órganos sociales, la empresa queda desprotegida y susceptible a crisis de alto impacto económico. Un ejemplo de esto es el caso Enron.

La Corporación ENRON era una empresa domiciliada en Houston, cuyos negocios incluían, entre otros, los mercados mayoristas de energía y materias primas energéticas, la operación de sistemas de transporte de gas (gasoductos), la gestión de otros activos relacionados con la energía (por ejemplo, plantas de generación eléctrica) y servicios de banda ancha<sup>5</sup>. En el año 2000 Enron era una empresa muy exitosa, facturaba US\$100.000 millones de dólares anuales y su acción se cotizaba en US\$90 dólares<sup>6</sup>; sin embargo, una revisión de las cuentas por parte de las autoridades contables en 2001 dejó al descubierto irregularidades en la contabilidad de la compañía, las cuales trazaron su camino a la quiebra<sup>7</sup>.

Sin embargo, este no ha sido el único escándalo corporativo de grandes dimensiones: Parmalat, empresa familiar de distribución de leche pasteurizada fundada en Parma, poco a poco y gracias a la gestión de su fundador se fue convirtiendo en un gigante en la producción de productos lácteos.

---

<sup>5</sup>MONGE BRAVO, Rodrigo. Contabilidad Creativa y Estafa: Análisis del Caso Enron [en línea]. Madrid: Universidad Pontificia Comillas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. 2015. 41 p. [consultado: 26 de febrero de 2020]. Disponible en: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/7343/retrieve>

<sup>6</sup>La VANGUARDIA. Enron: el mayor escándalo financiero de la historia, tan grande como olvidado. [en línea] En: *La Vanguardia*. Barcelona. 2, Diciembre, 2012. [consultado: 27 de febrero de 2020] Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/economia/20161202/412319658496/enron-quiebra-escandalo.html>

<sup>7</sup> Ibíd.

En 1990 entraba en la Bolsa de Valores de Milán afirmándose como el séptimo grupo privado de Italia y ocupando el primer puesto mundial en el mercado de leche de larga duración. Este coloso empresarial empleaba a unos 37.000 trabajadores en más de 30 países y su cifra de negocios alcanzaba en 2002, 7.600 millones de euros, una suma superior al Producto Interior Bruto de Estados como Paraguay, Bolivia, Angola o Senegal<sup>8</sup>.

Pero este éxito mundial se respaldaba en contabilidad creativa<sup>9</sup>, sociedades fantasma y cuentas bancarias en paraísos fiscales que ocultaban un déficit de US\$16.000 millones de dólares<sup>10</sup>; que se descubrió en 2003 por una inversión de 496,5 millones de euros en el fondo Epicurum de las Islas Caimán que a Parmalat le fue imposible liquidar.

En los casos mencionados, la ruptura en el cumplimiento de buenas prácticas empresariales y en el desarrollo de la figura de GC es evidente. La misma ruptura ocurre cuando una empresa hace uso de prácticas ilegales y deshonestas como el soborno transnacional, toda vez que esto representa un indicio de que dentro de la organización existen fallas por parte de los órganos de administración y un vacío en cuanto a procedimientos o programas que faciliten la prevención, identificación y sanción de tales actividades ilícitas en el interior de la empresa.

---

<sup>8</sup>RAMONET, Ignacio. Le scandale Parmalat. [en línea] En: *Le Monde Diplomatique*. Francia. febrero, 2004. [consultado: 27 de febrero de 2020]. Disponible en: <https://www.monde-diplomatique.fr/2004/02/RAMONET/10686>. (Traducción Propia).

<sup>9</sup>Cuando se habla de contabilidad creativa se hace referencia a cuando se adecúa a conveniencia los registros contables aprovechándose de los vacíos de la normativa, es decir, dentro se modifica la contabilidad de una empresa dentro de la legalidad y los vacíos normativos.

<sup>10</sup>BBC. Corrupción: seis casos emblemáticos. BBC [sitio web]. [consultado: 27 de febrero de 2020]. Disponible en: [http://www.bbc.co.uk/spanish/specials/1555\\_corrupcion/page6.shtml](http://www.bbc.co.uk/spanish/specials/1555_corrupcion/page6.shtml)

Ahora bien, de las prácticas ilegales en las que puede incurrir una empresa, específicamente se hará referencia al soborno transnacional, entendido como la conducta llevada a cabo por una persona jurídica con el propósito de dar, ofrecer o prometer a un servidor público extranjero, un beneficio a cambio de que dicho servidor público realice, omita o retarde cualquier acto relacionado con sus funciones y en relación con un negocio o transacción internacional<sup>11</sup>.

Esta práctica ilegal ha hecho eco en el mundo de los negocios internacionales, tal como lo afirmó Christine Lagarde: “el costo anual de los sobornos representa 1,5 billones de dólares, equivalentes al 2% del PIB mundial”<sup>12</sup>, o como lo reportó la revista Forbes: “En julio de 2013 un informe de Transparencia Internacional constata que una de cuatro personas pagó un soborno el año pasado, según encuesta realizada a 114,000 encuestados en 107 países. El Banco Mundial estima que el equivalente a 1 trillón de dólares es ofrecido en sobornos cada año”<sup>13</sup>.

---

<sup>11</sup>COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1778 (2, febrero, 2016). Por la cual se dictan normas sobre la responsabilidad de las personas jurídicas por actos de corrupción transnacional y se dictan otras disposiciones en materia de lucha contra la corrupción.[en línea] Bogotá D.C.: Diario Oficial No. 49.774. [consultado: 27 de febrero de 2020]. Disponible en: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1778\\_2016.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1778_2016.html)

<sup>12</sup>PORTAFOLIO. Según el FMI, ingresos fiscales aumentarían si disminuye la corrupción. En: *Portafolio*. Bogotá D.C. 4, abril, 2019. [consultado: 27 de febrero de 2020]. Disponible en: <https://www.portafolio.co/internacional/segun-el-fmi-ingresos-fiscales-aumentarian-si-disminuye-la-corrupcion-528195>

<sup>13</sup>FORBES. The Real Cost of Bribery. En: *FORBES*. Estados Unidos. 5, noviembre, 2013. [consultado: 27 de febrero de 2020]. Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2013/11/05/the-real-cost-of-bribery/#51abfe873e8b>. (Traducción propia).

Un ejemplo de esto es el escándalo de sobornos del consorcio alemán Siemens durante el desarrollo de sus proyectos de telecomunicaciones, energía, transporte y servicios financieros. Tras una investigación en cabeza de la fiscalía de Múnich se constató la entrega de 420 millones de euros como dádivas a distintos funcionarios públicos con el fin de garantizar la celebración de grandes contratos. Como bien lo informa el periódico El País: “si el fundador Manfred Siemens pudiera ver la situación en que se encuentra su empresa se revolvería en su tumba. Y es que el gigante industrial alemán está envuelto en un escándalo de sobornos para conseguir contratos que puede superar los 420 millones de euros”<sup>14</sup>.

Por otro lado, empresas como Odebrecht e Inassa, con presencia en el territorio nacional, ya han sido noticia a nivel internacional en lo relativo al pago de coimas y sobornos a funcionarios públicos con el fin de asegurar la adjudicación de millonarios contratos.

A la primera de ellas, se le atribuye la realización de dichas prácticas ilícitas por un periodo de más de 15 años, en donde la empresa le entrega toda clase de bienes a partidos políticos, funcionarios, empresarios y gobernantes con el fin de obtener la adjudicación de proyectos en Latinoamérica y en otras partes del mundo: “entre 2001 y 2016, Odebrecht pagó aproximadamente 788 millones de dólares en sobornos para la obtención de contratos asociados a más de 100 proyectos en 12 países, incluyendo Angola, Argentina, Brasil,

---

<sup>14</sup>COMAS, José. Siemens gastó 420 millones en sobornos. En: *El País*. Berlín. 10, febrero, 2007. [consultado: 27 de febrero de 2020]. Disponible en: [https://elpais.com/diario/2007/02/11/economia/1171148401\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2007/02/11/economia/1171148401_850215.html)

Colombia, República Dominicana, Ecuador, Guatemala, México, Mozambique, Panamá, Perú y Venezuela”<sup>15</sup>.

Inassa, por su parte, reconoció haber incurrido en conductas de soborno transnacional con el pago a funcionarios ecuatorianos en el 2016 de cerca de US\$10.000 dólares, con el propósito de avanzar en la liquidación de los contratos asistencia técnica de Jama, Coaque y Milagro<sup>16</sup>.

Así pues, de casos como Enron y Parmalat se desprende la necesidad de fortalecer el diseño e implementación del GC por parte de las empresas, y casos como Odebrecht e Inassa ponen de manifiesto que Colombia no es un país ajeno a la problemática del soborno que permea el mundo de los negocios, es por esto que las autoridades estatales bajo la guía de entidades internacionales, han emprendido las acciones necesarias para combatir tal fenómeno.

Uno de los más recientes avances en materia de lucha contra el soborno transnacional y en el cual nos enfocaremos en el presente documento, es el Programa de Ética Empresarial, implementado por la Ley 1778 de 2016 y reglamentado por la SS en la Circular Externa 100-000003 del 26 julio de 2016. Este Programa es una herramienta de GC que tiene como objetivo que las empresas que cumplan con los criterios establecidos por la SS implementen

---

<sup>15</sup>ESTADOS UNIDOS. UNITED STATES DISTRICT COURT EASTERN DISTRICT OF NEW YORK. United States against Odebrecht S.A. information. (21, diciembre, 2016). Disponible en: <https://www.justice.gov/opa/press-release/file/919911/download>. (Traducción Propia).

<sup>16</sup>COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Resolución 200-002899. (6, julio, 2018). Por la cual se conceden beneficios por colaboración y se adoptan otras determinaciones [en línea]. Bogotá, D.C.: Superintendencia de Sociedades. 2018. 15 p. [consultado: 27 de febrero de 2020]. Disponible en: [https://www.supersociedades.gov.co/delegatura\\_aec/Documents/Resolucion\\_sancion.pdf](https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/Documents/Resolucion_sancion.pdf)

en el interior de sus compañías un plan encaminado a prever la comisión de soborno transnacional.

En primer lugar, procedemos a presentar una aproximación de la figura de gobierno corporativo, a través de la identificación de sus características, orígenes y normatividad existente.

En segundo lugar, se realizará una aproximación a la figura del soborno transnacional con el fin de identificar cuáles son los elementos esenciales para que se configure tal conducta. Así mismo, el capítulo incluirá un acápite de antecedentes de la figura en mención, donde se estudiarán los distintos convenios adoptados por Colombia para la lucha contra la corrupción, y seguidamente, aterrizar dentro del marco nacional con la implementación de la ley 599 de 2000 y la ley 1778 de 2016.

En tercer lugar, se evaluará únicamente el Programa de Ética Empresarial, su naturaleza como herramienta de GC, y cómo este tipo de mecanismos brinda a las distintas empresas recursos necesarios para la prevención y disminución de los índices de corrupción, y en especial los mecanismos para contrarrestar la práctica de soborno transnacional.

Por último, se precisan las conclusiones del presente trabajo.

## 1. APROXIMACIÓN A LA FIGURA DE GOBIERNO CORPORATIVO

### 1.1. ¿QUÉ ES EL GOBIERNO CORPORATIVO?

La gobernabilidad de las empresas, en virtud del contexto creciente de globalización, ha cobrado gran protagonismo a la hora de alcanzar objetivos económicos más amplios relacionados con la confianza de los inversores y la formación y asignación de capital, tal como lo afirma la OCDE<sup>17</sup>; sin embargo, y a pesar de su importancia, no existe una sola definición de GC.

La OCDE recientemente estableció: “el gobierno corporativo de una sociedad implica el establecimiento de un conjunto de relaciones entre la dirección de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otros actores interesados. El gobierno corporativo proporciona también la estructura a través de la cual se fijan los objetivos de la sociedad y se determina la forma de alcanzarlos y supervisar su consecución”<sup>18</sup>.

De las anterior definición se puede extraer las características más importantes del GC, encontramos:

---

<sup>17</sup>ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 [en línea]. Paris. Éditions OCDE. 2016. p. 64. [consultado: 28 de febrero de 2020] Disponible en:<https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>

<sup>18</sup>Ibíd., p. 9.

1. El marco del GC protegerá y facilitará el ejercicio de los derechos de los accionistas y garantizará el trato equitativo a todos ellos: cuando una persona se convierte en accionista de una sociedad adquiere derechos políticos y económicos, sin embargo, cada accionista tiene puntos de vista, intereses, objetivos y capacidades diferentes; es por esta razón y por la complejidad de direccionar una empresa, que esta función es delegada en un grupo de personas que se encargan de armonizar los intereses de todos los accionistas con los de la sociedad, denominado en el derecho colombiano como la junta directiva.

El órgano societario al cual se le delega la administración de la sociedad debe garantizar mecanismos de participación efectivos para los accionistas, a través de los cuales puedan participar en la toma de decisiones, ejercer sus derechos políticos, obtener los dividendos por sus acciones y, sobre todo, ejercer auditoría sobre las actuaciones del órgano de administración.

2. El órgano de administración debe asegurarse de encontrar formas de motivar a los distintos actores interesados de una empresa a participar en esta, con el objetivo de construir capital humano y económico: por terceros interesados se entiende a inversionistas, proveedores, clientes y empleados; entonces, la política de GC de la empresa debe propender por establecer mecanismos de participación para estos terceros interesados en consonancia con la legislación nacional.

Especialmente, como lo señala la OCDE, los actores interesados deben poder comunicar libremente al órgano de administración su inquietud en relación con prácticas ilegales o contrarias a la ética que realice la empresa, ya que estas prácticas no solo pueden violar los derechos de los actores interesados, sino también perjudicar a ésta y a sus accionistas por las consecuencias sobre la reputación y por el aumento del riesgo de futuras responsabilidades financieras<sup>19</sup>.

3. El marco del GC garantizará la comunicación oportuna y precisa de todas las cuestiones relevantes relativas a la empresa: debe existir total transparencia de comunicación entre la sociedad y los accionistas, de esta manera, los accionistas podrán ejercer sus derechos de la mejor manera y garantizar que sus intereses estén alineados con la sociedad.

De igual manera, una empresa que no oculta información<sup>20</sup> infunde seguridad razonable, apropiada administración del riesgo y creación de valor, no solo para los accionistas, socios y asociados, sino también para las partes interesadas que confluyen en los entes económicos. El estilo de esta dinámica empresarial genera por directa implicación, ventajas competitivas que confluyen en un eficaz apalancamiento

---

<sup>19</sup>Ibíd., p. 39.

<sup>20</sup>Sin que esto implique una revelación total de información que puede contener secretos comerciales e información confidencial.

financiero, competitividad internacional, toma de decisiones acertadas y marcos provechosos de aseguramiento<sup>21</sup>.

En virtud de lo anterior, la doctrina ha señalado como objetivos del GC los siguientes: (i) institucionalizar la toma de decisiones; (ii) mejorar la gestión empresarial; (iii) lograr ventajas competitivas; (iv) mejorar el acceso a mercados financieros; y (v) contribuir a la generación de valor<sup>22</sup>.

## 1.2. ORÍGENES DEL GOBIERNO CORPORATIVO

El GC no es un concepto novedoso, toda vez que, como bien lo señala Wells: “el gobierno corporativo ha estado con nosotros desde que el uso de la estructura societaria ha creado la posibilidad de conflicto entre el inversionista y el administrador”<sup>23</sup>.

Uno de los primeros momentos en los que se evidencia la necesidad de acoger políticas de GC fue en Estados Unidos con el nacimiento de las grandes corporaciones en los años 20, ya que, ante el aumento del tamaño de la empresa y de sus operaciones comerciales, se exigía un aumento del capital y de la inversión, lo cual, derivó en un incremento de accionistas

---

<sup>21</sup>BUITRAGO, H. K. y BETANCOURT, M. d. M. El gobierno corporativo como pilar fundamental para la sostenibilidad de la economía. En: *Gestión & Desarrollo* [en línea]. Cali: Universidad de San Buenaventura, enero-diciembre. 2013. vol. 10, nro. 1, p. 195-205. [consultado: 28 de febrero de 2020]. Disponible en: <https://revistas.usb.edu.co/index.php/GD/article/view/628/427> ISSN 0123-5834.

<sup>22</sup>BERNAL, A. Desarrollo de instrumentos informativos sobre el mercado de capitales, citado por BUITRAGO, H. K. y BETANCOURT, M. d. M. El gobierno corporativo como pilar fundamental para la sostenibilidad de la economía. En: *Gestión & Desarrollo* [en línea]., Cali: Universidad de San Buenaventura, enero-diciembre. 2013. vol. 10, nro. 1, p. 195-205. [consultado: 28 de febrero de 2020]. Disponible en: <https://revistas.usb.edu.co/index.php/GD/article/view/628/427> ISSN 0123-5834.

<sup>23</sup>WELLS, Harwell. The Birth of Corporate Governance. En: *Seattle University Law Review* [en línea]. Seattle: Seattle University Law Review. 2010, vol. 33. nro. 4, p. 1247-1292. [consultado: 28 de febrero de 2020]. Disponible en: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1581478](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1581478). (Traducción propia).

como dueños de una cuota parte de la sociedad y con ello, la exigencia de unos derechos políticos de control respecto de la misma.

Como lo expresa Wells: “la verdadera explosión de la participación accionaria, sin embargo, se produciría en la década de 1920 cuando millones de estadounidenses se convirtieron en inversores por primera vez”<sup>24</sup>.

Sumado a lo anterior, a principios de 1970 con el auge de las teorías de agencia, conflicto de intereses y propiedad privada, el concepto de GC tiende a popularizarse.

De manera especial, el problema de agencia planteado por los autores Jensen y Meckling ha sido utilizado de manera frecuente en distintos estudios sobre GC como la base o los orígenes de la figura en mención. Teniendo en cuenta que la relación de agencia es definida como: “un contrato en virtud del cual una o más personas (el/los principal(es)) contratan a otra persona (el agente) para que realice algún servicio en su nombre, lo que implica delegar alguna autoridad de decisión en el agente”<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup>Ott, When Wall Street, supra note 25, at 620. Citado por WELLS, Harwell. The Birth of Corporate Governance. En: *Seattle University Law Review* [en línea]. Seattle: Seattle University Law Review. 2010, vol. 33. nro. 4, p. 1247-1292. [consultado: 28 de febrero de 2020]. Disponible en: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1581478](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1581478). (Traducción propia).

<sup>25</sup>JENSEN, Michael y MECKLING, William. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. En: *Journal of Financial Economics* [en línea]. United States: Journal of Financial Economics, October, 1976. vol. 3. nro. 4. p. 305-360. [consultado: 28 de febrero de 2020] Disponible en: <http://papers.ssrn.com/abstract=94043>. (Traducción propia).

Relación a través de la cual ambas partes buscan la maximización de sus intereses, lo cual indica que en ciertas situaciones el agente o administrador no persigue la mejor representación de los intereses del principal o accionista, por cuanto sus intereses se encuentran en conflicto o se contraponen.

Esbozado de manera breve el problema de agencia, Jensen y Meckling a su vez reconocen que dicho problema se encuentra estrechamente relacionado con el principio de separación de propiedad y control en las sociedades modernas y de propiedad privada, las cuales se caracterizan por tener una propiedad difusa y sin control efectivo<sup>26</sup>. Este problema, establecía la necesidad de una figura como la de GC como herramienta para contrarrestar los problemas ligados a la representación de los intereses de la sociedad y el surgimiento del concepto de control por parte de Berle y Means: “era la capacidad de nombrar a sus directores y, por lo tanto, de marcar su rumbo y podía ser ejercida por un accionista mayoritario, por los accionistas minoritarios si la propiedad estaba suficientemente dispersa, o por la dirección si no había accionistas minoritarios poderosos”<sup>27</sup>.

Habiendo la academia ilustrado la necesidad e importancia de contar con un sistema de gobernabilidad dentro de la empresa. Son a su vez las crisis económicas de 1929 en Estados Unidos, la crisis bancaria en 1970 del Reino Unido y la crisis de ahorros y préstamos en 1980

---

<sup>26</sup>BUITRAGO, H. K. y BETANCOURT, M. d. M. Op. cit., p. 199.

<sup>27</sup>BERLE & MEANS, MODERN CORPORATION, supra note 1, at 128. Citado por WELLS, Harwell. The Birth of Corporate Governance. En: *Seattle University Law Review* [en línea]. Seattle: Seattle University Law Review. 2010, vol. 33. nro. 4, p. 1247-1292. [consultado: 28 de febrero de 2020]. Disponible en: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1581478](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1581478). (Traducción propia).

en Estados Unidos<sup>28</sup>, acontecimientos que refuerzan la urgencia de implementar instrumentos que faciliten el control y la gobernabilidad de las empresas.

Toda vez que las anteriores crisis fueron el desenlace de grandes fracasos corporativos, los cuales han sido claros ejemplos de abuso por parte de los administradores, debido a la consecución de operaciones fraudulentas y la falta de mecanismos de monitoreo y sanción al interior de la organización que no permiten la identificación eficaz y en tiempo del problema, lo cual se hubiese podido evitar con la existencia de lineamientos de control administrativo, contable y ético sobre la conducta desplegada por aquellos agentes de dirección y manejo de la sociedad.

Por ejemplo, con la creación y el funcionamiento de la Comisión de la Bolsa y Valores en Estados Unidos, en adelante (SEC)<sup>29</sup> por sus siglas en inglés, se descubre y expone el pago de sobornos por parte de grandes empresas estadounidenses a funcionarios extranjeros, dando paso para que la comunidad internacional y en especial los grandes accionistas o agentes del mercado observarán con mayor atención la estructura y el concepto del GC:

El descubrimiento a mediados de 1970 de pagos ilícitos generalizados de las empresas estadounidenses a funcionarios extranjeros llevó a la SEC más lejos en el ámbito de la gestión empresarial. Pocos, si es que había alguno, de los directores externos de las numerosas empresas implicadas sabían que las empresas que dirigían, aparentemente estaban pagando sobornos, debido en parte a la falsificación de los registros de la empresa de la que los altos ejecutivos tenían conocimiento con bastante frecuencia<sup>30</sup>.

---

<sup>28</sup>ISKANDER, Magdi R y CHAMLOU, Nadereh. Corporate Governance A Framework for Implementation [en línea]. Washington D.C: The World Bank, 2000. [consultado: 1 de marzo de 2020]. Disponible en: <http://documents.worldbank.org/curated/en/810311468739547854/pdf/multi-page.pdf> .

<sup>29</sup> Securities and Exchange Commission.

<sup>30</sup>CHEFFINS, Brian. R., The History of Corporate Governance. En: The Oxford Handbook of Corporate Governance [en línea]. 1 ed. Reino Unido: Oxford University Press, 2013. ISBN 978 - 0 - 19 - 964200 - 7. [consultado: 1 de marzo de 2020]. Capítulo 3. 47 p. Disponible en:

Ahora bien, habiendo ilustrado de forma sucinta los orígenes de la figura de GC en Estados Unidos, es en 1990 que el concepto de Gobernanza Corporativa hace eco en países como Japón, Alemania y el Reino Unido<sup>31</sup>, para luego permear variedad de países alrededor del mundo.

Con especial atención en el Reino Unido, el comité de aspectos financieros de gobierno corporativo en 1992 realizó un reporte significativo sobre la materia, en donde se resalta la recomendación de crear el Código de Mejores Prácticas, como guía de altos estándares de GC.

Por medio de dicho instrumento se buscaba la unificación del sistema de dirección de las empresas y facilitar su efectividad mediante la asignación de manera clara de las respectivas funciones en cabeza de los administradores o directores, *shareholders* y auditores. Así mismo, se invita a las empresas listadas a adoptar dichos parámetros y en caso de respuesta negativa, deberán explicar su no cumplimiento.

Se recalca la importancia y avance que dicho documento trae para afianzar la confianza de los accionistas, el gobierno y aquellos terceros o *stakeholders* quienes poseen un interés en

---

<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=RnsUZlwgXEQC&oi=fnd&pg=PA46&dq=corporate+governance+history&ots=vebiBpnqDI&sig=JIU7kPjflT0-mUoix9wBQ-0Jmy4#v=onepage&q=corporate%20governance%20history&f=false> . (Traducción propia).

<sup>31</sup>DENIS, Diane K y MCCONNELL, John J. International Corporate Governance. En: *ECGI Working Paper Series in Finance* [en línea]. ECGI. nro. 5. enero, 2003. [consultado: 3 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://ssrn.com/abstract=320121>

la empresa. Y a su vez afirman lo siguiente: “si un Código como el nuestro hubiera existido en el pasado, creemos que varios de los ejemplos recientes de fracasos inesperados de empresas y casos de fraude hubieran recibido atención más temprana. Sin embargo, hay que reconocer que ningún sistema de control puede eliminar el riesgo de fraude sin constreñir a las empresas de tal manera que impida su capacidad de competir en el mercado”<sup>32</sup>.

Siguiendo el ejemplo del Reino Unido, otros países acogen la idea de implementar Códigos de Mejores Prácticas, por ejemplo, España en 1998 creó el Código de Olivencia y Colombia en 2004 estableció los lineamientos para el Código Andino de Gobierno Corporativo, el cual emitió un conjunto de normas básicas de GC: (i) derecho y trato equitativo de los accionistas; (ii) asamblea general de accionistas; (iii) directorio; órgano de carácter colegiado con funciones de supervisión y control, (iv) control y la información de estados financieros; (v) informe anual de GC; y (vi) solución de controversias.

Por último, la gobernanza corporativa logra un mayor alcance alrededor de la comunidad internacional por medio de la OCDE, la cual crea en 1999 los Principios de la OCDE sobre gobierno corporativo, los cuales constituyeron las bases de lo que la Organización considera elemental para el desarrollo de buenas prácticas de GC<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup>THE COMMITTEE ON THE FINANCIAL ASPECTS OF CORPORATE GOVERNANCE AND GEE AND CO. Ltd. Op. cit., p. 12.

<sup>33</sup>OLIVEIRA, María Clara, RAWLINS, Oscar, RIVERO, Carlos y NABIL, Miguel. 15 años de Gobierno Corporativo en Iberoamérica. Líneas generales de su nacimiento y evolución. En: El Gobierno Corporativo en Iberoamérica [en línea]. Madrid: Fundación Instituto Iberoamericano de Mercado de Valores. [consultado 10 de marzo de 2020]. Capítulo 3. 85-126 p. Disponible en: [https://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2015/04/gobierno-corporativo\\_web.pdf](https://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2015/04/gobierno-corporativo_web.pdf)

Dichos principios han sido actualizados periódicamente y, como bien lo indica la OCDE, han sido los grandes fracasos corporativos los que como en épocas anteriores han llamado la atención de las autoridades e instituciones competentes para que asuman el papel de renovación y actualización de los principios, frente a los parámetros de GC ante el surgimiento de nuevos retos y necesidades.

Los cambios en la gobernanza de las empresas suelen producirse después de crisis importantes. Después de la crisis financiera asiática de 1997 y tras los importantes colapsos derivados de la “burbuja de las .com” y de Enron y WorldCom en 2002, se revisaron y modificaron las normas de gobierno corporativo a nivel nacional. Desde la crisis financiera de 2008, muchos exámenes han indicado que las prácticas deficientes de gobierno corporativo podrían haber contribuido al colapso del sistema financiero<sup>34</sup>.

### **1.3. GOBIERNO CORPORATIVO EN EL ORDENAMIENTO JURÍDICO COLOMBIANO**

Adoptado el concepto de gobernanza corporativa en distintas latitudes y en especial en aquellos países pertenecientes a la OCDE, en Latinoamérica dicho concepto aterriza con la instalación de mesas redondas promovidas por la OCDE (*Latin American Roundtable on Corporate Governance*) en abril de 2000 con Argentina, Brasil, Ecuador, Chile, Colombia, Costa Rica, Bolivia, México, Panamá, República Dominicana y Perú como participantes

---

<sup>34</sup>ESTADOS UNIDOS. INTERNATIONAL FINANCE CORPORATION. From Companies to Markets - Global Developments in Corporate Governance [en línea]. Washington D.C.: International Finance Corporation. 2016. 116 p. [consultado: 10 de marzo de 2020]. Disponible en: <http://documents.worldbank.org/curated/en/260541503552820094/pdf/From-Companies-to-Markets-Global-Developments-in-Corporate-Governance.pdf>. (Traducción propia).

activos, y con la participación de otros países miembros de la Organización como Italia y España<sup>35</sup>.

La Mesa Redonda Latinoamericana de Gobierno Corporativo, es un foro donde se debaten e intercambian experiencias tanto del sector público como del sector privado, en lo relativo a las políticas de regulación del mercado desde la perspectiva de los distintos agentes que intervienen en él. Así mismo, se incentiva la investigación, desarrollo y promoción de las buenas prácticas de GC en la región.

Fruto de la reunión de 2000, en 2003 se crea un informe sobre las condiciones de la región para el desarrollo de buenas prácticas empresariales, conocido como el White Paper sobre Gobierno Corporativo en América Latina, el cual consagra una serie de recomendaciones dirigidas a los participantes y miembros de la región a adoptarlas sin ser estas vinculantes.

En el caso de Colombia, dicho documento ha sido catalogado como instrumento dentro del marco regulatorio para empresas colombianas de capital cerrado en calidad de *soft law*<sup>36</sup>, acompañado por:

---

<sup>35</sup>ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. Latin American Roundtable of Corporate Governance [en línea]. [consultado 10 de marzo de 2020]. Disponible en: <http://www.oecd.org/daf/ca/latinamericanroundtableoncorporategovernance.htm>

<sup>36</sup>COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Indicadores de gobierno corporativo en empresas de capital cerrado año 2018 [en línea]. Bogotá D.C. Superintendencia de Sociedades. 2019. 53 p. [consultado: 11 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Publicaciones/Revistas/2019/PDF-INFORME-GOBIERNO-CORPORATIVO.pdf>

- a. Global Compact de las Naciones Unidas 1999.
- b. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 última actualización en 2015.
- c. Lineamientos para un Código Andino de Gobierno Corporativo 2004, última actualización 2010.
- d. Guía Colombia de Gobierno Corporativo para sociedades Cerradas y de Familia 2009.
- e. Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales 2011.
- f. Lineamientos para un código de buen gobierno corporativo para las Pyme y empresas familiares 2011.
- g. Hacia la implementación de buenas práctica gobierno corporativo en sociedades cerradas 2012.
- h. Ley 1901 de 2018, por medio de la cual se crearon las sociedades de beneficio e interés colectivo.

Como articulados normativos de naturaleza “blanda”, los mencionados instrumentos son directrices para aquellas sociedades cerradas y de familia. Esto en virtud, de que Colombia y Latinoamérica se han caracterizado por conservar una alta concentración en el control del capital en sociedades cerradas y abiertas por grupos familiares o accionistas mayoritarios<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup>OLIVEIRA, María Clara, RAWLINS, Oscar, RIVERO, Carlos y NABIL, Miguel. 15 años de Gobierno Corporativo en Iberoamérica. Líneas generales de su nacimiento y evolución. En: El Gobierno Corporativo en Iberoamérica. Op. cit., p. 97.

Es por ello que en primer lugar se pensaba que los principios de la OCDE apuntaban a sociedades que cotizan en bolsa. Sin embargo, al estudiar el mercado y las particularidades del sistema económico de la región se invita a que tanto empresas públicas y privadas de capital cerrado o abiertas, desarrollen y adopten parámetros de gobernabilidad corporativa con el fin de fortalecer e incentivar nuevas fuentes de financiamiento a través de inversionistas institucionales y extranjeros<sup>38</sup>, quienes exigen un mínimo de condiciones en lo relativo al gobierno corporativo de la empresa, como bien lo señalan en los Principios Corporativos de la OCDE y del G20: “los flujos internacionales de capitales permiten a las empresas acceder a la financiación procedente de un mayor número de inversores. Si las empresas y los países desean aprovechar todos los beneficios de los mercados de capitales globales, así como atraer el capital “paciente” de largo plazo, las normas de gobierno corporativo deben ser creíbles, bien entendidas en todos los países y deben seguir principios internacionalmente aceptados”<sup>39</sup>.

Por otro lado, las empresas a su vez cuentan con un marco normativo de carácter vinculante o Hard Law, el cual consagra disposiciones en lo relativo a la administración, constitución y desarrollo del objeto social de la sociedad.

En primer lugar, está el Código de Comercio, Decreto 419 de 1971, el cual en su libro segundo consagra las disposiciones relacionadas a las sociedades comerciales, donde se hace

---

<sup>38</sup>Ibíd., p. 97.

<sup>39</sup>ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20. Op. cit., p. 10.

alusión a las facultades y responsabilidades de los administradores. Asimismo, concede derechos políticos de inspección, información y voto para los accionistas, los cuales les permiten tener un grado de control sobre las actuaciones de los administradores.

En segundo lugar, la ley 222 de 1995 modificó una serie de artículos del Código de Comercio y a su vez en virtud del artículo 23 implementó los deberes de los administradores enunciados de manera precisa y concreta.

En tercer lugar, el Decreto 1925 de 2009, el cual desarrolla el artículo 23 de la ley 222 en lo relativo al conflicto de interés y competencia de la sociedad con la sociedad por parte de los administradores.

Por último, aquellas relacionadas con el desarrollo de la función del revisor fiscal, la creación de la sociedad por acciones simplificadas con la ley 1258 de 2008 y la Circular Básica Jurídica de la Superintendencia de Sociedades. Como normas de obligatorio cumplimiento.

Ahora bien, las sociedades que cotizan en bolsa o denominadas sociedades abiertas tienen un marco regulatorio de GC específico, en materia de normas no vinculantes encontramos:

- a. Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE 1999.
- b. White Paper sobre Gobierno Corporativo en Latinoamérica.
- c. Código País mediante Circular 028 de 2007 de la Superintendencia Financiera, actualmente versión de Código País 2014.

De las anteriores normas, nos referimos con detalle al Código País ya que es un documento que ahonda y establece temas de GC, como lo son: (i) derechos y trato equitativo de accionistas; (ii) asamblea general de accionistas; (iii) junta directiva; (iv) arquitectura de control; y (v) transparencia e información financiera y no financiera<sup>40</sup>.

Estos temas son tratados través de una serie de recomendaciones creadas por distintas entidades colombianas<sup>41</sup>, cuyo propósito es garantizar el control y seguimiento por parte de los inversionistas en lo relativo a las prácticas de GC a un menor costo<sup>42</sup>, a través de un instrumento que permite su verificación y la implementación de un nivel de transparencia en el mercado de valores, bajo el principio de “cumpla o explique”; el cual es de aplicación exclusiva sobre aquellos emisores de valores tanto del sector real y financiero que participan en el mercado de capitales.

El mencionado principio consiste en que las recomendaciones son de adopción voluntaria por parte del emisor; sin embargo, es de carácter obligatorio informarle a la SFC el

---

<sup>40</sup>COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA, et al. CÓDIGO PAÍS 2014 [en línea]. Bogotá D.C. 2014. p. 1-42. [consultado: 11 de marzo de 2020]. Disponible en: <http://www.icgc.com.co/wp-content/uploads/2018/01/Co%CC%81digo-Pai%CC%81s-2014.pdf>

<sup>41</sup>ANDI, Asobancaria, Asofiduciaria, Asofondos, Bolsa de Valores Colombia, Confecámaras, Fasecolda, Comité de Emisores de la Bolsa de Valores de Colombia, CAF y Superintendencia Financiera de Colombia.

<sup>42</sup>MENDES DE PAULA, Germano. Gobernanza corporativa, políticas públicas, mercado de capitales e inversiones extranjeras. En: Gobernanza corporativa y desarrollo de mercados de capitales en América Latina. [en línea]. 1 ed. Colombia: Cepal en coedición con Mayol Ediciones S.A., 2009. [consultado: 11 de marzo de 2020]. Capítulo 2. 9-38 p. Disponible en: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2013/S332632G5742009\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2013/S332632G5742009_es.pdf) ISBN 978-958-8307-76-3.

cumplimiento o no de las disposiciones a través de la encuesta de mejores prácticas corporativas enviada por la SFC<sup>43</sup>.

Esto no impide que otro tipo de empresas no emisoras u otras estructuras, sin estar sometidas a la modalidad de “cumpla y explique”, adelanten la adopción y selección de las recomendaciones contempladas en el Código País para el fortalecimiento de sus estructuras y modelos de GC.

En cuanto a las normas vinculantes en el mercado de valores se resalta la Ley 964 de 2005, la cual adopta parámetros de GC mucho más exigentes en comparación con el código de comercio y la ley 222 de 1995, en lo relativo a la elección de los miembros de la junta directiva, la inclusión de miembros independientes y la constitución de los comités de auditoría.

De la misma manera, incluye la figura del contralor normativo en su artículo 21, como agente encargado de vigilar el cumplimiento de la ley, reglamentos, estatutos y normatividad en general, como también asegurarse de la ejecución de comportamiento éticos y transparentes durante el ejercicio de las actividades comerciales y de los funcionarios de la empresa, entre otras funciones.

---

<sup>43</sup>BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. Guía del mercado de valores. Bogotá D.C., 2008.

Igualmente, la ley 446 de 1998 y el decreto 2555 de 2010 son normas de obligatorio cumplimiento. La primera hace alusión al procedimiento jurisdiccional especial para la protección de los accionistas minoritarios, llevado a cabo por la SFC, ante la lesión de los derechos de los accionistas por una decisión de la asamblea general, junta directiva o representantes legales del emisor<sup>44</sup>. Y la segunda, consagra las normas en materia de sector financiero, asegurador y del mercado de valores.

Por otra parte, tras conocer la normatividad de GC en Colombia, recientemente el Congreso de la República expidió la Ley 1778 de 2016 o ley antisoborno dirigida a las personas jurídicas, término el cual abarca cualquier tipo de sociedad de conformidad con la ley colombiana.

El propósito de esta ley es que “las sociedades vigiladas por la Superintendencia de Sociedades que en el año inmediatamente anterior hayan realizado de manera habitual, negocios de cualquier naturaleza con personas naturales o jurídicas extranjeras de derecho público o privado (“Negocios Transacciones Internacionales”)<sup>45</sup>, adopten el Programa de Ética Empresarial, siempre y cuando concurren otros supuestos de hecho dispuestos en la misma ley.

---

<sup>44</sup> *Ibíd.*, p. 161.

<sup>45</sup> LEMAITRE CONSULTORES. ABC ley 1778 de 2016 o ley antisoborno [sitio web]. Bogotá D.C. [consultado: 11 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://lemaitre.co/abc-ley-1778-de-2016-o-ley-anti-soborno/>

Esta norma representa un gran avance en materia de GC, ya que como bien lo afirma Lehuédé<sup>46</sup>, el fenómeno de la corrupción es uno de los grandes retos que deben afrontar las empresas colombianas para el desarrollo de GC. Asimismo, el Informe Monitor Ciudadano afirmó:

Empresas y empresarios son también corresponsables en la prevención, detección y sanción de hechos de corrupción que afectan su propio entorno de negocios, el mercado en el cual operan y su relación con el ámbito público. Del total de los casos registrados entre enero de 2016 y julio del 2018, el 9 % está asociado a corrupción privada, es decir treinta casos. Este tipo de irregularidades erosionan la confianza en las empresas y cuestionan cada vez más los estándares éticos en el ejercicio de las actividades comerciales<sup>47</sup>.

En conclusión, identificadas las disposiciones más importantes de GC que rigen las estructuras societarias en Colombia, se concluye como lo han hecho variedad de autores, que no existe modelo de GC único. Ya que, para alcanzar un efectivo cumplimiento de los estándares de buen GC es imperativo analizar las particularidades y necesidades de cada una de las empresas.

Así mismo, se enfatiza en la importancia de concebir un marco regulatorio flexible el cual permita adaptarse al carácter dinámico de GC con el objetivo de garantizar que dichos estándares se encuentren en sintonía con las exigencias del mercado garantizando la competitividad de las compañías.

---

<sup>46</sup>LEHUEDÉ, H. Colombian SOEs: A Review Against the OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises [en línea ]. OECD. p. 2013. 1-102. Corporate Governance Working Papers, No. 12. [consultado: 11 de marzo de 2020]. Disponible en: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2393947](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2393947)

<sup>47</sup>CORPORACIÓN TRANSPARENCIA POR COLOMBIA. Así se mueve la corrupción [en línea ]. Bogotá D.C: Bernardo González. 2019. p. 1-96 Tercer informe. [consultado: 11 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://transparenciacolombia.org.co/Documentos/2019/Informe-Monitor-Ciudadano-Corrupcion-18.pdf>

#### **1.4 INTERBOLSA, UN CASO QUE REFLEJA EL MAL USO DE LA FIGURA DE GOBIERNO CORPORATIVO.**

De conformidad con lo expuesto anteriormente sobre la corrupción como obstáculo para el desarrollo de buenas prácticas de GC, se establece que en Colombia, no solo la corrupción del sector público tiene protagonismo, en el último año la corrupción privada se ha disparado, según el Consejo Privado de Competitividad: “el porcentaje de firmas que ofrecen sobornos en Colombia (15 %) supera el promedio de América Latina (14 %), y el monto necesario para asegurar un contrato en el país es cuatro veces lo requerido en la región. Los principales tipos de fraude en Colombia son la malversación de activos y el soborno”<sup>48</sup>.

Aunado a lo anterior, el Informe Nacional de Competitividad 2019-2020 develó información preocupante, el país reportó su peor desempeño desde 2012 en el Índice de Percepción de la Corrupción de la ONG Transparencia Internacional. Además, la propensión a utilizar sobornos en el contexto de negocios de Colombia supera lo reportado por América Latina<sup>49</sup>.

Lo expuesto demuestra que la corrupción ha permeado severamente el sector empresarial en Colombia. Un ejemplo de esto es el sonado caso de Interbolsa, el cual evidencia que existió un fallo en la gobernabilidad de la empresa.

---

<sup>48</sup>CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD. Informe nacional de competitividad 2019 - 2020 [en línea ]. Bogotá D.C: Consejo privado de competitividad. 2019. p. 1-448. 13 ed. [consultado: 11 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2019-2020/>

<sup>49</sup> Ibíd., p. 75.

Interbolsa, fundada en 1990, se convirtió en 2007 en un conglomerado de servicios financieros y empezó a jugar un papel importante en la Bolsa de Valores de Colombia, para 2012 ya tenía más del 30% del mercado de acciones en Colombia<sup>50</sup>, activos de \$1,9 billones, patrimonio de \$139.470 millones y un nivel de solvencia de 21.72%, muy por encima del 9% exigido por las autoridades<sup>51</sup>.

Tras rumores en los medios de comunicación sobre un posible problema de liquidez, Interbolsa respondió: “la sociedad comisionista de bolsa afronta una restricción temporal de liquidez frente a lo cual, de manera responsable y proactiva, se encuentra explorando todas las alternativas a su alcance para atender esta situación lo más pronto posible”<sup>52</sup>.

Acto seguido, la SFC expide la Resolución 1795 de noviembre 02 de 2012, mediante la cual adopta la medida de toma posesión inmediata de los bienes, haberes y negocios de la sociedad comisionista de bolsa INTERBOLSA S.A., toda vez que había cesado el pago de sus obligaciones, lo que constituía causal de toma de posesión inmediata de acuerdo con lo establecido en el artículo 114 del Estatuto Orgánico del Sistema Financiero. Esta decisión se fundamentó en la comunicación recibida por parte del Doctor Álvaro Tirado Quintero,

---

<sup>50</sup>PORTAFOLIO. Situación de Interbolsa tiene en vilo al mercado de valores. En: *Portafolio*. Bogotá D.C. 2, noviembre, 2012. [consultado: 27 de marzo de 2020] Disponible en: <https://www.portafolio.co/mis-finanzas/ahorro/situacion-interbolsa-vilo-mercado-valores-99632>

<sup>51</sup>COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Resolución 1795 de 2012 SFC. (2 de noviembre 2012). Por medio de la cual se adopta la medida de toma posesión inmediata de los bienes, haberes y negocios de la sociedad comisionista de bolsa INTERBOLSA S.A. Bogotá D.C.: Superintendencia Financiera. 2012.

<sup>52</sup>DINERO. Interbolsa reconoce que tiene restricciones de liquidez. En: *Dinero*. Bogotá D.C. 11, enero, 2012. [consultado: 27 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://www.dinero.com/inversionistas/caso-interbolsa/articulo/interbolsa-reconoce-tiene-restricciones-liquidez/163192>

Representante Legal de la sociedad comisionista, el primero de noviembre de 2012: “en mi calidad de Presidente de Interbolsa S.A. Comisionista de Bolsa me permito informar a dicho organismo de control que, al cierre de las operaciones del día de hoy, 1 de noviembre de 2012, la sociedad comisionista no estuvo en capacidad de pagar el crédito intradía otorgado por el Banco (...) por valor de \$20.000 millones (...)”<sup>53</sup>.

Fue en ese momento el inicio del declive de la sociedad. Lo preocupante de la situación y lo que demostraba la existencia de un problema profundo era, en términos de la SFC, que “la administración y los accionistas de la sociedad comisionista de bolsa INTERBOLSA S.A., conocedores de la situación de restricción de liquidez, no adoptaron medidas efectivas para superarla y evitar el incumplimiento del pago de sus obligaciones”<sup>54</sup>.

El problema inició cuando Interbolsa financió a Alessandro Corridori para adquirir a la textilera Fabricato a través de repos<sup>55</sup> (la medida adecuada para hacer la adquisición era una oferta pública de adquisición de conformidad con las reglas contenidas en la Resolución 400 de 1995); el negocio básicamente consistió en: “un préstamo a un interés de 10% anual que tiene como garantía o colateral las acciones de la misma textilera. De cada \$100 en acciones

---

<sup>53</sup>COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Resolución 1795 de 2012 SFC. Op. cit., p. 2

<sup>54</sup>COLOMBIA. CONSEJO DE ESTADO. SALA DE LO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO. SECCIÓN TERCERA. Expediente No. (59179). (29, enero, 2018). C.P. Jaime Orlando Santofimio Gamboa. En: Revista jurídica y Doctrina. Bogotá D.C.: 2018. 555. p. 522.

<sup>55</sup>Un repo consiste en que una entidad financiera vende a un inversor un activo, con el compromiso de adquirirlo en un momento determinado y a un precio específico.

de Fabricato, InterBolsa le presta \$60 que consigue en el mercado; los \$40 restantes los pone Corridori como garantía”<sup>56</sup>.

El negocio era tan rentable que Interbolsa terminó con 300 millones de pesos en repos en la textilera, lo que disparó el precio de la acción; sin embargo, al mercado le surgen dudas sobre el valor de la acción por lo que cesan las operaciones de venta y compra de las mismas, lo que obliga a los accionistas de Fabricato, entre ellos a Interbolsa, a poner más dinero de garantía, lo cual terminó siendo insostenible: “InterBolsa tiene que salir a conseguir plata prestada de los bancos. Así comienza a financiar una operación de repos –en la que no ponía ningún peso pues era la intermediaria de los recursos– con unos préstamos a título propio de la empresa. Eso se vuelve inmanejable y el escándalo explota cuando ya no pudo pagar un crédito del BBVA por \$20.000 millones”<sup>57</sup>.

Por consiguiente, en este escándalo se dilucidan grandes problemas en la gobernabilidad de la empresa:

1. Uno de los conflictos que soluciona la implementación de un buen gobierno corporativo es el problema de agencia, sin embargo, en el caso de Interbolsa este no se solucionó: “los administradores (agentes) buscan un beneficio individual, es decir, priorizan sus necesidades sobre la de los inversionistas (principales), por ende, los

---

<sup>56</sup>DINERO. Descalabro bursátil. En: *Dinero*. Bogotá D.C, 11, agosto, 2012. [consultado: 27 de marzo de 2020] Disponible en:<https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/descalabro-bursatil/163761>

<sup>57</sup> Ibíd.

controles establecidos por la junta directiva evidencian que no fueron lo suficiente rigurosos para haber detectado los diferentes malversaciones de fondos a tiempo; demostrando problemas de agencia”<sup>58</sup>.

2. Interbolsa hacía caso omiso a la legislación colombiana en cuanto a la obligación de las empresas de tener una división clara entre las funciones de los administradores y de la junta directiva; en palabras de Jorge Arabia, vicepresidente financiero de Interbolsa, esta separación era meramente ficticia: “Rodrigo Jaramillo estaba completamente al tanto de todas las decisiones y movimientos que se hacían en absolutamente todos los negocios del Grupo Interbolsa. Jaramillo era el único funcionario del Grupo que era accionista, dueño, presidente y miembro de la junta directiva (...) Todas estas calidades demuestran claramente que su nivel de mando era incuestionable y absoluto”<sup>59</sup>.
3. Había manejos financieros equivocados, tanto así que, tras ser intervenida por las entidades estatales, Rodrigo Jaramillo aceptó los cargos imputados por la Fiscalía General de la Nación de Manipulación de Especies y Administración Desleal<sup>60</sup>.

---

<sup>58</sup>CARDONA-RESTREPO, Lelia. M. VARÓN GÓMEZ, María C y ARIAS-LOPEZ. Sebastián. El caso Interbolsa: Analizado desde la Problemática Contable. En: Revista Libre Empresa [en línea ]. Cali: Universidad Libre. julio-diciembre, 2015, vol. 12. nro 2 , p. 141-162. [consultado: 27 de marzo de 2020] Disponible en: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/libreempresa/article/view/883/684>

<sup>59</sup>EL ESPECTADOR. Las confesiones de Jorge Arabia, testigo clave en Interbolsa. En: *El Espectador*. Bogotá D.C., 13, Julio, 2017. [consultado: el 27 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://www.elespectador.com/noticias/judicial/las-confesiones-de-jorge-arabia-testigo-clave-en-interbolsa-articulo-701274>

<sup>60</sup>W RADIO. Interbolsa: Jaramillo acepta delito de manipulación de especies y administración desleal. [en línea], 29, noviembre, 2013. [consultado: 27 de marzo de 2020] Disponible en: <https://www.wradio.com.co/noticias/judicial/interbolsa-jaramillo-acepta-delito-de-manipulacion-de-especies-y-administracion-desleal/20131129/nota/2027355.aspx>

4. Hubo falencias por parte de la administración y de la junta directiva en conocer las actuaciones que se desarrollaban al interior de Interbolsa, según lo manifestó en su momento la junta directiva de la sociedad la administración actuó a espaldas de la junta y con ello comprometió la viabilidad de la sociedad<sup>61</sup>. Sin embargo, en el acta 267, que aprueba la sesión ordinaria de la junta directiva de julio de 2012 y en la que se desarrolla la junta de agosto de 2012, se demuestra que la junta directiva si tenía conocimiento de las actuaciones de la administración<sup>62</sup>.

En conclusión, el caso de Interbolsa permite ejemplificar, primero, cómo la corrupción tocó de cerca una de las empresas más importantes del sector bursátil en el país, toda vez que es claro que con la adquisición de las acciones de Fabricato se materializó un fraude financiero; y segundo, cómo las fallas en la gobernabilidad de una empresa acarrear graves consecuencias, entre ellas, la vulnerabilidad de una empresa a cometer conductas que pueden derivar en delitos.

Es por casos como este que Colombia ha iniciado una lucha contra la corrupción privada y ha empleado como principales herramientas la Ley Antisoborno y el Programa de Ética Empresarial, los cuales se explicarán en capítulos siguientes.

---

<sup>61</sup>PORTAFOLIO. Interbolsa actuó a nuestras espaldas, dice la junta del grupo.[en línea] En: *Portafolio*. Bogotá D.C., 5, noviembre, 2012. [consultado: 27 de marzo de 2020] Disponible en: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/interbolsa-actuo-espaldas-dice-junta-grupo-96488>

<sup>62</sup>CARACOL RADIO. Las actas que muestran los manejos internos en Interbolsa. [en línea], 20, noviembre, 2012. [consultado: 27 de marzo de 2020] Disponible en: [https://caracol.com.co/radio/2012/11/20/regional/1353399120\\_798250.html](https://caracol.com.co/radio/2012/11/20/regional/1353399120_798250.html)

## 2. SOBORNO TRANSNACIONAL, UNA PRÁCTICA EMPRESARIAL CORRUPTA QUE PUEDE ELIMINARSE MEDIANTE EL GOBIERNO CORPORATIVO

### 2.1. ¿QUÉ ES LA CORRUPCIÓN?

Como lo afirma Kochi, “la corrupción no tiene fronteras y se manifiesta sin excepción a diferentes modos y profundidades en todo el mundo”<sup>63</sup>. Razón por lo cual, no ha sido posible abarcar en una única definición tal concepto. No obstante, la doctrina ha realizado un gran esfuerzo en la creación de definiciones que presenten las notas más características de dicho fenómeno.

En palabras de Wagner, “lo que caracteriza a la corrupción es que el intercambio es voluntario entre ambas partes –corruptor y corrupto”<sup>64</sup>. Mientras que Bayley, identifica la corrupción desde los actos de soborno, en términos generales derivados del mal uso de la autoridad con el fin de perseguir un beneficio personal que no solo se evidencia en ganancias monetarias<sup>65</sup>.

---

<sup>63</sup> KOCHI, Shigeru. DISEÑANDO CONVENCIONES PARA COMBATIR LA CORRUPCIÓN. En: América Latina Hoy [en línea]. España: Ediciones Universidad Salamanca, julio, 2002, nro. 31. p. 95-113. [consultado: 1 de abril de 2020]. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/26471609\\_Disenando\\_convenciones\\_para\\_combatir\\_la\\_corrupcion\\_la\\_OCDE\\_y\\_la\\_OEA\\_a\\_traves\\_de\\_la\\_teor%C3%ADa\\_de\\_las\\_relaciones\\_internacionales](https://www.researchgate.net/publication/26471609_Disenando_convenciones_para_combatir_la_corrupcion_la_OCDE_y_la_OEA_a_traves_de_la_teor%C3%ADa_de_las_relaciones_internacionales)

<sup>64</sup> WAGNER G. Citado por SOTO, Raimundo. La corrupción desde una perspectiva económica. [en línea]. En: Publicaciones del Instituto de Economía P.U.C. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile, enero, 2003, nro. 234. [consultado: el 1 de abril de 2020]. Disponible en: <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/4824/000349738.pdf?sequ> ISSN 0716-7334.

<sup>65</sup> MARTINEZ PACHECO, Natalia. Soborno transnacional: un análisis comparado de la normatividad colombiana desde la óptica de la responsabilidad de las personas jurídicas. Trabajo de grado para optar por el título de abogado. Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad Ciencias Jurídicas. 2017. 195 p.

Por otro lado, Andvig y Fjeldstad, realizan su aporte al advertir la complejidad en la creación de una definición, debido a la variedad de conductas que encajan en tal fenómeno: “(...) No tanto porque el concepto de corrupción a veces sea tabú y, como tal, cierre las puertas a un debate objetivo, sino porque esconde diversas prácticas corruptas, entre ellas el soborno, la extorsión, la malversación de fondos, el favoritismo y el nepotismo, el fraude y la colusión entre empresas que se reparten el mercado o fijan los precios”<sup>66</sup>.

De lo anterior, se evidencia la dificultad a la hora de abordar una única definición sobre la corrupción, empero, no ocurre lo mismo a la hora de identificar y evidenciar la gravedad de los efectos y costos que se derivan de la corrupción.

Por ejemplo, el gobierno de Estados Unidos, mediante la promulgación del Foreign Corrupt Practice Act, deja constancia de la variedad de consecuencias que ha dejado a su paso el fenómeno de la corrupción: “La corrupción impide el crecimiento económico al desviar los recursos públicos de prioridades importantes como la salud, educación e infraestructura. Socava los valores democráticos, la responsabilidad pública y debilita el Estado de derecho”<sup>67</sup>.

---

<sup>66</sup>BOEHM, Frédéric y GRAF LAMBSDORFF, Johann. Corrupción y Anticorrupción: Una Perspectiva Neo-Institucional. En: Revista de Economía Institucional [en línea]. Barranquilla: diciembre, 2009. vol. 11, nro. 21, p. 45-72. [consultado: 1 de abril de 2020]. Disponible en: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1535550](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1535550)

<sup>67</sup>ESTADOS UNIDOS. CRIMINAL DIVISION OF THE U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE Y ENFORCEMENT DIVISION OF THE U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION. FCPA a Resource Guide to the U.S Foreign Corrupt Practices Act [en línea]. Estados Unidos: 2012. 1-104 p. [consultado: 1 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.sec.gov/spotlight/fcpa/fcpa-resource-guide.pdf>. (Traducción propia).

De la misma manera, pone de presente la afectación dentro del sector privado y especialmente en lo relativo a la relaciones comerciales o de negocios: “La corrupción es mala también para los negocios. La corrupción es anticompetitiva, conduce a precios distorsionados y perjudica empresas honestas que no pagan sobornos. Aumenta el costo de hacer negocios a nivel mundial e infla el costo de los contratos gubernamentales de los países en desarrollo”<sup>68</sup>.

En suma, aquellas empresas inmersas en actos de corrupción ponen en peligro no solo la manera de hacer efectivo los contratos celebrados con base en un incentivo en este caso ilegal, sino que a su vez, ponen en riesgo la reputación de la organización. Asimismo, obvian que la práctica de dichas conductas corruptas no les garantiza la sostenibilidad de la empresa al largo plazo, como lo afirma Antonio Argandoña: “(...) La ventaja competitiva que puede adquirir la empresa corrupta (por ejemplo, aumentando sus ventas mediante sobornos) es poco sostenible y muy costosa. Descuidar sus ventajas duraderas, basadas en calidad, innovación o servicio, para pasarse a otras mucho más endeble y cuyo mantenimiento puede ser crecientemente costoso, suele ser síntoma de falta de calidad en la dirección (...)”<sup>69</sup>.

En ese orden ideas, teniendo presente las nefastas consecuencias derivadas de la corrupción para los países en general, nos trasladamos a la corrupción en América del Sur al ser esta un

---

<sup>68</sup>Ibíd., p. 3. (Traducción propia).

<sup>69</sup>ARGANDOÑA, Antonio. International Conference on Management Best Practices “Ethics at the Service of Company Leadership”. En: (mayo 2007: Colonia, Alemania). La Corrupción y las Empresas. España: IESE Business School: Universidad Navarra, 2007. p. 1-12. [consultado: 14 de abril de 2020]. Disponible en: <https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-07-21.pdf>

problema que aqueja la región, especialmente las cifras de corrupción al interior de las empresas y organizaciones de los países son preocupantes.

Según la Asociación de Examinadores de Fraude Certificado (ACFE)<sup>70</sup>, América del Sur representa el 45% del total de los casos de fraude y corrupción, siendo Colombia la segunda nación con más casos registrados de este tipo, 14 en total, superada por Brasil con 18 casos<sup>71</sup>.

En conclusión, la corrupción no solo involucra a quienes participan de la celebración o durante el ejercicio de las prácticas deshonestas, sino que a su vez, priva a la sociedad de los recursos que en primer lugar iban dirigidos atender las necesidades tanto económicas como sociales, e igualmente afecta al consumidor, en la medida que los precios de los bienes y servicios se acrecen debido a las operaciones deshonestas por parte de los agentes del mercado, en otras palabras: “(...) Corrupción es el abuso de poder o de confianza por parte de un actor para obtener beneficios particulares en detrimento de los intereses colectivos (...)”<sup>72</sup>.

### **2.1.1 Definición del Soborno.**

---

<sup>70</sup>La Asociación de Examinadores de Fraude Certificados (ACFE) es la principal y mayor organización antifraude en el mundo, con cerca de 75.000 miembros en más de 150 países.

<sup>71</sup>EL ESPECTADOR. Colombia es el tercer país latino con más corrupción al interior de sus empresas. En: *El Espectador*. Bogotá D.C., 28, marzo, 2018. [Consultado: 14 de abril de 2020] Disponible en: <https://www.elespectador.com/economia/colombia-es-el-tercer-pais-latino-con-mas-corrupcion-al-interior-de-sus-empresas-articulo-747130>

<sup>72</sup>CORPORACIÓN TRANSPARENCIA POR COLOMBIA. Brief de la corrupción en Colombia. [sitio web]. Bogotá D.C.; [consultado: 18 de abril de 2020]. Disponible en: <https://transparenciacolombia.org.co/2019/01/18/brief-de-la-corrupcion-en-colombia/>

Abordada la noción de corrupción, y en vista de que la misma reviste variedad de conductas, el presente documento se limita a la figura del soborno, respecto de la cual se predica lo siguiente: “la batalla en contra del soborno es una de las principales prioridades de los encargados de formular las políticas en todo el mundo. Sin embargo, diseñar medidas eficaces contra el soborno es una tarea complicada”<sup>73</sup>.

Lo anterior cobra sentido ya que, para crear una medida anti-soborno que resulte efectiva se requiere de una claridad en la distinción con aquellas conductas corruptas como el cohecho, fraude y la extorsión que si bien presentan similitudes con el soborno o se ejecutan algunas veces paralelamente, no podrían ser enmarcadas dentro de una misma definición.

Por ejemplo, el cohecho se distingue del soborno en la medida que aquella conducta requiere de un servidor público en este caso de nacionalidad colombiana, como sujeto activo calificado, según el código penal ley 599 de 2000.

Mientras que, el fraude en comparación al soborno, es una conducta que reclama una serie de artificios o engaños con el fin de consumarse. Y, por último, el soborno se diferencia de la extorsión en la medida, en que dicha conducta podría llegar a afectar la integridad de la persona tanto física como psicológica.

---

<sup>73</sup>RODRIGUEZ-GAGO, Susana; MARQUEZ-ILLESCAS, Gilberto y NUÑEZ- NICKEL, Manuel. Denial of corruption: Voluntary Disclosure of Bribery Information. En: *Journal of Business Ethics*. [en línea]. 2020, vol. 162, nro.3, p. 609-626. [consultado: 18 de abril de 2020]. Disponible en <https://eds-a-ebsohost-com.ezproxy.javeriana.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=013cf24d-acac-41e5-ab71-3b3d4b95315a%40sdc-v-sessmgr03> 0167-4544. (Traducción propia).

De acuerdo con lo anterior, si se quiere calificar una conducta como soborno, es necesario tener claridad en su concepto, al respecto, la norma ISO 37001<sup>74</sup> en el punto 3.1 define el soborno como: “Una oferta, promesa, entrega, aceptación o solicitud de una ventaja indebida de cualquier valor (que puede ser de naturaleza financiera o no financiera), directamente o indirectamente, e independiente de su ubicación, en violación de la ley aplicable, como incentivo o recompensa para que una persona actúe o deje de actuar en relación con el desempeño de las obligaciones de esa persona”<sup>75</sup>.

Adicionalmente, organizaciones internacionales como Transparencia Internacional, han adelantado una serie de esfuerzos para la creación de manuales y programas anti-soborno en donde identifican que no solo la entrega de dinero hace alusión a un soborno, sino que a su vez enuncian diversidad de conductas en las cuales se puede ver materializada la realización de dicha práctica ilegal<sup>76</sup>:

1. Regalos y atenciones: dependiendo del costo y lo lujoso que sea el regalo u ofrecimiento, este puede llegar a ser considerado soborno de acuerdo con las normas locales, y en muchas ocasiones logra guardar una mayor discrecionalidad que el

---

<sup>74</sup>La norma va dirigida a cualquier tipo de empresa, tanto del sector público como del sector privado, con el objeto de ayudar a las organizaciones a implementar un sistema de gestión contra el soborno.

<sup>75</sup>ISOTOOLS EXCELLENCE. Soborno y cohecho. Diferencias y contexto de actuación. [sitio web]. Bogotá D.C.; [consultado: 18 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.isotools.org/2019/07/17/soborno-y-fraude-diferencias/>

<sup>76</sup>TRANSPARENCIA INTERNACIONAL. Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno. Edición para pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) [en línea]. Berlín. Transparency International. 2008. p 7-29.[consultado: 19 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2016/09/Principios-Empresariales-para-Contrarrestar-el-Soborno-de-Transparencia-Internacional-para-PYME.pdf> ISBN: 978-3-935711-05-0.

dinero. Sin embargo, es importante tener en cuenta el límite entre el ofrecimiento encaminado a demostrar gratitud y con el fin de fomentar buenas relaciones comerciales, lo cual no será catalogado como soborno.

2. Conflicto de intereses: cuando se antepone un interés particular o relación personal sobre los intereses de la empresa, los cuales pueden nublar o viciar el criterio frente a la toma de decisiones, y desencadenar en actuaciones deshonestas.
3. Contribuciones benéficas y patrocinio: para evitar que una donación constituya un soborno, es necesario asegurarse que el dinero entregado a alguna entidad benéfica no dependa de un acuerdo comercial o con miras a la celebración de alguna negocio; y a su vez, siempre entregar el dinero a una organización y no a una persona natural. En cuanto los patrocinios, es necesario que de los mismos se materialice un beneficio en favor de la empresa, derivado de la asociación con la organización o persona a la cual le prestan el patrocinio.
4. Pagos de facilitación: esta conducta consiste en que se realizan pagos con el fin de acelerar la prestación de un servicio.
5. Contribuciones Políticas: “abarca los pagos en dinero o en especie que la persona jurídica realiza a campañas políticas en el país extranjero, sin que guarden relación directa con los bienes o servicios contratados por el Estado al que pertenece tal funcionario”<sup>77</sup>.

---

<sup>77</sup>COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Guía práctica para entender la lucha contra el soborno internacional en Colombia [en línea]. Bogotá, D.C. Superintendencia de sociedades. 2018. p. 1-13. [consultado: 19 de abril de 2020]. Disponible en: [https://www.supersociedades.gov.co/delegatura\\_aec/informes\\_publicaciones/Documents/IA-G-001-Guia-Entender-Lucha-Soborno-Internacional.pdf](https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/informes_publicaciones/Documents/IA-G-001-Guia-Entender-Lucha-Soborno-Internacional.pdf)

Lo anterior es de vital importancia, en la medida en que la identificación de las anteriores prácticas, como bien lo establece los Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno, son herramientas que presentan una gran utilidad a la hora de encaminar las actividades de prevención, gestión y sanción del soborno al interior de las empresas, actividades o iniciativas que, según la Quinta Encuesta Nacional de Prácticas contra el Soborno en Empresas Colombianas, son requeridas con urgencia:

Urgen más acciones de los empresarios para luchar contra la corrupción, de acuerdo con Transparencia por Colombia:

- El 96% de los empresarios percibe que se ofrecen sobornos en el entorno de los negocios.
- El porcentaje de soborno que se estima necesario para ganar un contrato es de 16.7% de su valor.
- El 51% de los empresarios considera que las contribuciones a campañas políticas es una de las formas más comunes de soborno<sup>78</sup>.

Asimismo, el periódico El Portafolio comparte la siguiente información conforme a los resultados arrojados por el primer estudio latinoamericano sobre el Estado de las Prácticas Empresariales Contra el Soborno: “por una parte, un porcentaje importante de empresas de la muestra regional (49,3%), manifestó contar con códigos de conducta o códigos de ética en los cuales se explicita la actitud de rechazo antes estas prácticas. No obstante, aún se tiene un porcentaje, proporcionalmente alto (34%), que manifestó no realizar acciones para la

---

<sup>78</sup>CORPORACIÓN TRANSPARENCIA POR COLOMBIA, Op. cit.

prevención de sobornos en las actividades comerciales como el cierre de negocios y contratos, indica el estudio<sup>79</sup>.

Por último, atendiendo las cifras previas, se rectifica lo que ya por muchos autores se ha planteado y es que el fenómeno de la corrupción no se predica exclusivamente del sector público y que en su mayoría es desatendido por las empresas: “aunque la gente tiende a considerar la corrupción como un pecado gubernamental, lo cierto es que se da también en el sector privado. De hecho, el sector privado participa en la mayoría de los casos de corrupción gubernamental”<sup>80</sup>.

## 2.2. FIGURA DEL SOBORNO TRANSNACIONAL

Casos como el de Boeing en 1970 en el cual la compañía fue acusada de pagarle a funcionarios públicos extranjeros más de 70 millones de dólares para garantizar la venta de sus aeronaves<sup>81</sup>; o recientemente el caso de la constructora brasileña Odebrecht acusada de entregar 788 millones de dólares a funcionarios en Angola, Argentina, Brasil, Colombia, República Dominicana, Ecuador, Guatemala, México, Mozambique, Panamá, Perú y

---

<sup>79</sup>PORTAFOLIO. Las empresas en Colombia combaten la corrupción por obligación. En: *Portafolio*. Bogotá D.C. 30, julio, 2019. [consultado: 13 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/el-mercado-no-las-premia-a-las-empresas-transparentes-532080>

<sup>80</sup>KLITGAARD, Robert. La cooperación internacional contra la corrupción. En: *Finance and development*. [en línea]. Washington: Fondo Monetario Internacional, marzo, 1998, p. 3-6. [consultado: 13 de abril de 2020]. Disponible en: [https://1997-2001.state.gov/global/narcotics\\_law/global\\_forum/F600espaocr.pdf](https://1997-2001.state.gov/global/narcotics_law/global_forum/F600espaocr.pdf)

<sup>81</sup>BRAITHWAITE, John. Transnational Corporations and Corruption: Towards Some International Solutions. En: *International Journal of the Sociology of Law* [en línea]. 1979, vol.7, p. 125-142. [consultado: 13 de abril de 2020]. Disponible en: [http://johnbraithwaite.com/wp-content/uploads/2016/05/1979\\_Transnational-corporations-and.pdf](http://johnbraithwaite.com/wp-content/uploads/2016/05/1979_Transnational-corporations-and.pdf)

Venezuela<sup>82</sup> para garantizar la adjudicación de contratos, evidencian que la práctica de sobornar ha traspasado fronteras.

Como consecuencia de lo anterior, cuando el soborno no solo se da en el ámbito doméstico sino que también involucra otros países reviste la denominación de soborno transnacional, el cual, como lo señala Carlos A. Manfroni, es el ofrecimiento o entrega de dinero, bienes de valor pecuniario u otros beneficios, como favores, promesas o ventajas a un funcionario público de un Estado extranjero, a fin de conseguir que este funcionario realice u omita cualquier acto relacionado con una transacción de naturaleza económica o comercial vinculada con el ejercicio de su cargo<sup>83</sup>.

Así pues, para que un soborno sea catalogado como transnacional es necesario que en la conducta se configuren los siguientes elementos o características:

Primero, la entrega de dineros o beneficios debe estar enmarcada en una transacción comercial internacional, es decir, tiene lugar en operaciones mercantiles que trascienden las fronteras de un Estado.

---

<sup>82</sup>SEMANA. Lo que debe saber del escándalo de corrupción de Odebrecht. En: *Semana* [en línea]. Bogotá D.C.: enero, 2017. [consultado: 13 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.semana.com/nacion/articulo/odebrecht-escandalo-de-corrupcion/513209>

<sup>83</sup>MANFRONI, Carlos. El delito de soborno transnacional. En: *Revista Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental* [en línea]. [consultado: 13 de abril de 2020]. Disponible en [http://www.asociacionag.org.ar/pdfaportes/16/a16\\_09.pdf](http://www.asociacionag.org.ar/pdfaportes/16/a16_09.pdf)

Segundo, necesariamente la persona que recibe el soborno es un funcionario público extranjero, el cual es: “Cualquier funcionario o empleado de un gobierno extranjero o de cualquier departamento, organismo o instrumento del mismo, o de una organización internacional pública, o cualquier persona que actúe con carácter oficial para o en nombre de dicho gobierno o departamento, organismo o instrumento, o para o en nombre de dicha organización internacional pública”<sup>84</sup>.

Por último, la finalidad con la cual la persona natural o jurídica entrega dinero o bienes al funcionario público extranjero debe ser asegurar la obtención de un resultado favorable en una transacción económica transnacional. Por ejemplo, en el caso de Boeing el beneficio fue asegurar que sus aeronaves se comercializaran en diferentes países; y en el caso de Odebrecht los sobornos fueron para la adjudicación de contratos. En Colombia puntualmente, se le adjudicaron a esta constructora brasileña los contratos Ruta del Sol sector 2, la carretera Puerto Boyacá - Chiquinquirá y el contrato de navegabilidad del Río Magdalena<sup>85</sup>.

Por otra parte, las empresas pueden sobornar a un funcionario público extranjero con el propósito de obtener una ventaja, mediante diferentes fenómenos, entre los que se

---

<sup>84</sup>ESTADOS UNIDOS. CRIMINAL DIVISION OF THE U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE Y ENFORCEMENT DIVISION OF THE U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION. Op. cit., p. 94. (Traducción propia).

<sup>85</sup>SEMANA. Los contratos que investiga la Fiscalía por el caso Odebrecht. En: *Semana* [en línea]. Bogotá D.C.: diciembre, 2016. [consultado: 13 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.semana.com/nacion/articulo/caso-odebrecht-los-contratos-que-investiga-la-fiscalia/510329>

encuentran: el tráfico de influencias, la solicitud o pago de coimas, la supervisión e interventoría desleal y el descuido en el ejercicio del servicio público<sup>86</sup>.

- Tráfico de influencias: el servidor público utiliza su cargo de manera indebida, para presionar el direccionamiento de un proceso precontractual e incidir en la adjudicación de una licitación a favor de un proponente en particular (...).

- Solicitud y pago de “coimas”: esta modalidad hace referencia a la solicitud de comisiones y a la extorsión a contratistas, por parte de funcionarios públicos, para ignorar los incumplimientos del contrato (...)

- Supervisión e interventoría desleal: esta tipología hace alusión a la manipulación de la función de interventoría llevada a cabo por particulares, con el interés de beneficiar a un tercero.

De esta forma, la interventoría entorpece, de manera indebida, la ejecución de un contrato. Para ello, hace solicitudes frecuentes e innecesarias o emite conceptos técnicos equivocados, entre otras prácticas, con el fin de presionar el incumplimiento por parte del contratista.

- Descuido en el ejercicio del servicio público: esta modalidad se presenta ante la ausencia de una debida diligencia en la gestión de cobro a empresas particulares, por parte de una entidad pública (...)<sup>87</sup>.

Finalmente, el soborno transnacional es un fenómeno que ha cobrado importancia jurídica tanto para la comunidad internacional y para los países, toda vez que hasta el 2014 la cantidad total pagada como sobornos transnacionales era de USD 3.1 mil millones, lo cual genera un altísimo costo social ya que las empresas deben recuperar el dinero gastado en sobornos<sup>88</sup>.

---

<sup>86</sup>COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Guía práctica para entender la lucha contra el soborno internacional en Colombia. Op. cit., p. 7.

<sup>87</sup>COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Guía práctica para entender la lucha contra el soborno internacional en Colombia. Op. cit., p. 7 – 8.

<sup>88</sup>ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS. Informe de la OCDE sobre cohecho internacional: análisis del delito de cohecho de servidores públicos extranjeros [en línea]. París. OECD Publishing. 2015. p. 1-47. [consultado: 13 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264226654-es.pdf?expires=1596629859&id=id&accname=guest&checksum=5D01E964340434F300A51C99BD099518>

En atención a esto, el soborno transnacional ha sido consagrado en distintos instrumentos jurídicos para propender por su penalización y correspondiente desincentivo.

### **2.2.1. El Soborno Transnacional en el ordenamiento jurídico internacional**

Desde el siglo pasado la Comunidad Internacional inició una batalla contra el soborno transnacional, por lo cual los Estados miembros de la Organización de Estados Americanos (OEA) se reunieron el 26 de marzo de 1996 en Caracas y suscribieron la Convención Interamericana contra la Corrupción, que entró en vigor el 6 de marzo de 1997.

Esta Convención establece expresamente que todos los Estados Parte deben, con sujeción a su Constitución, prohibir y sancionar el soborno transnacional, entendido como: “el acto de ofrecer u otorgar a un funcionario público de otro Estado, directa o indirectamente, por parte de sus nacionales, personas que tengan residencia habitual en su territorio y empresas domiciliadas en él, cualquier objeto de valor pecuniario u otros beneficios, como dádivas, favores, promesas o ventajas, a cambio de que dicho funcionario realice u omita cualquier acto, en el ejercicio de sus funciones públicas, relacionado con una transacción de naturaleza económica o comercial”<sup>89</sup>.

Conjuntamente, el Convenio de Lucha Contra la Corrupción de Agentes Públicos Extranjeros en las Transacciones Comerciales Internacionales, adoptado por la OCDE el 21 de noviembre

---

<sup>89</sup>ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS AMERICANOS. Convención Interamericana contra la Corrupción. Organización de Estados Americanos. 29 de marzo de 1996.

de 1997 y que entró en vigor en 1999, tiene como objetivo que en cada Estado Parte se tipifique un delito para castigar los actos de soborno realizados por los nacionales de los países firmantes, a funcionarios públicos extranjeros, cuyo fin haya sido el de conseguir o conservar un beneficio irregular en la realización de actividades económicas internacionales, denominado esto como “cohecho de un servidor público extranjero”.

De igual manera, este Convenio establece que cada Parte tomará las medidas que sean necesarias, de conformidad con sus principios jurídicos, para establecer la responsabilidad de las personas morales por el cohecho de un servidor público extranjero<sup>90</sup>, sin embargo, “si conforme al régimen jurídico de una Parte, la responsabilidad penal no sea aplicable a las personas morales; no deberá requerírsele a esa Parte que establezca ese tipo de responsabilidad penal”<sup>91</sup>.

Asimismo, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) señaló en 2000 “si la delincuencia atraviesa las fronteras, lo mismo ha de hacer la acción de la ley”<sup>92</sup>, por lo cual el 15 de noviembre de 2000 suscribieron en Palermo la Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional, la cual en su artículo octavo establece como obligación de los Estados firmantes establecer como delito el soborno transnacional.

---

<sup>90</sup> ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. Convenio de Lucha Contra la Corrupción de Agentes Públicos Extranjeros en las Transacciones Comerciales Internacionales. 21 de noviembre de 1997

<sup>91</sup> ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. Comentarios Sobre la Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales Aprobados por la Conferencia Negociadora. 21 de noviembre de 1997.

<sup>92</sup> ORGANIZACIÓN DE LA NACIONES UNIDAS. Convención de las Naciones Unidas Contra la Delincuencia Organizada Transnacional y sus Protocolos. 15 de noviembre de 2000.

Como complemento a estos instrumentos jurídicos internacionales, la Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción, firmada a finales del año 2003 Nueva York, tiene como objetivos: primero, promover y fortalecer las medidas para prevenir y combatir más eficaz y eficientemente la corrupción; segundo, promover, facilitar y apoyar la cooperación internacional y la asistencia técnica en la prevención y la lucha contra la corrupción, incluida la recuperación de activos; y por último, promover la integridad, la obligación de rendir cuentas y la debida gestión de los asuntos y los bienes públicos<sup>93</sup>.

En desarrollo de lo anterior, en esta Convención se estableció que cada Estado Parte deberá adoptar las medidas legislativas y de otra índole que sean necesarias para tipificar como delito el soborno a funcionarios públicos nacionales o extranjeros.

Como soporte al cumplimiento de estos instrumentos internacionales en Latinoamérica, la OCDE creó el Programa Anticorrupción de la OCDE para América Latina, cuyos miembros son: Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México quienes interactúan en una plataforma de diálogo para luchar contra el cohecho de funcionarios públicos siguiendo los lineamientos de las convenciones de OCDE, OEA y ONU antes señaladas<sup>94</sup>; de igual manera busca incluir en el diálogo al sector empresarial.

---

<sup>93</sup>ORGANIZACIÓN DE LA NACIONES UNIDAS. Convención De Las Naciones Unidas Contra La Corrupción. 31 de octubre de 2003.

<sup>94</sup>ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS. Programa Anticorrupción de la OCDE para América Latina [sitio web]. París; [consultado: 13 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/programa-anticorrupcion-ocde-para-america-latina.htm>

### **2.2.2. El Soborno Transnacional en el ordenamiento jurídico colombiano**

En Colombia se adoptaron las anteriores decisiones internacionales a través de la ley 412 de 1997<sup>95</sup>, la ley 800 de 2003<sup>96</sup>, la ley 970 de 2005<sup>97</sup> y la ley 1573 de 2012<sup>98</sup>, por lo que el país empieza una lucha activa contra la corrupción, y específicamente contra el soborno transnacional. Esta batalla se materializa con dos instrumentos nacionales, la ley 599 de 2000 y la ley 1778 de 2016, que consagran el delito de soborno transnacional y la responsabilidad de las personas jurídicas por actos de corrupción transnacional, respectivamente.

Ahora bien, en el Código Penal colombiano se consagra el delito de soborno transnacional (artículo 433), al ser una de las exigencias de los convenios ratificados por el país, así pues, en palabras de la Corte Constitucional se sanciona penalmente esta conducta porque es “lesiva de valores constitucionales fundamentales como el orden económico, la igualdad de los competidores, la corrección del tráfico económico internacional y la imparcialidad”<sup>99</sup>.

Sin embargo, la disposición del Convenio de Lucha Contra la Corrupción de Agentes Públicos Extranjeros en las Transacciones Comerciales Internacionales que señala que es

---

<sup>95</sup>Por la cual se aprueba la Convención Interamericana contra la Corrupción.

<sup>96</sup>Aprueba la Convención de las Naciones Unidas contra la Delincuencia Organizada Transnacional.

<sup>97</sup>Incorpora en el ordenamiento jurídico colombiano la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

<sup>98</sup>Aprueba la Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales.

<sup>99</sup>COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia C-944. Expediente No LAT-392. (14, noviembre, 2012). MP. Jorge Pretelt Chaljub [en línea]. [consultado: 13 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2012/C-944-12.htm>

necesaria la sanción de las personas morales por conductas de soborno, no es adoptada por la ley penal ya que esta no consagra la responsabilidad penal de las personas jurídicas, aun así, y como dice el tribunal constitucional:

En el ordenamiento jurídico existen normas que permiten imponerles sanciones no penales a las personas morales que hayan sido utilizadas o se hayan beneficiado de conductas delictivas, específicamente, el artículo 91 de la ley 906 de 2004, establece una consecuencia accesoria para las personas jurídicas que no constituye una pena pero sí se puede aplicar cuando una persona moral se ha dedicado total o parcialmente al desarrollo de actividades delictivas, que consiste en la suspensión y cancelación de la personería jurídica<sup>100</sup>.

No obstante, la sanción de las personas jurídicas por actos constitutivos de soborno transnacional está contemplada en la ley 1778 de 2016, que si bien no consagra una sanción penal, si contempla una sanción de índole administrativo.

### **2.2.2.1 Ley 1778 de 2016, la regulación en Colombia del Soborno Transnacional.**

En febrero de 2016 el Congreso de la República expidió la ley 1778 de 2016 “por la cual la cual se dictan normas sobre la responsabilidad de las personas jurídicas por actos de corrupción transnacional y se dictan otras disposiciones en materia de lucha contra la corrupción”<sup>101</sup>, con el propósito de generar mayor transparencia en los sectores públicos y privados<sup>102</sup>.

---

<sup>100</sup> *Ibíd.*

<sup>101</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 1778, Op. cit.

<sup>102</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. 678. (4, noviembre, 2014). Gaceta del Congreso [en línea]. Bogotá, D. C., 4 de noviembre de 2014. 678. p. 1-40. [consultado: 14 de abril de 2020]. Disponible en: [http://www.secretariassenado.gov.co/legibus/legibus/gacetas/2014/GC\\_0678\\_2014.pdf](http://www.secretariassenado.gov.co/legibus/legibus/gacetas/2014/GC_0678_2014.pdf) ISSN 0123-9066

Esta ley establece un régimen de responsabilidad administrativa que cobija a todas las personas jurídicas, tengan o no ánimo de lucro; a sociedades extranjeras con domicilio en Colombia; a empresas industriales y comerciales del Estado; a sociedades en las que el Estado tenga participación; y a sociedades de economía mixta que por medio de cualquiera de sus:

- empleados
- administradores
- asociados
- contratistas o
- sociedades subordinadas

Con el propósito de dar, ofrecer o prometer a un servidor público extranjero, de manera directa o indirecta:

- sumas de dinero
- objetos de valor pecuniario o
- cualquier beneficio o utilidad

A cambio de que dicho servidor público realice, omita o retarde cualquier acto relacionado con sus funciones y en relación con un negocio o transacción internacional<sup>103</sup>.

Así pues, cuando hay una posible conducta de soborno transnacional, la citada ley le otorga a la SS una función investigativa, por lo que la entidad puede solicitar a personas naturales o jurídicas entregar información, decretar pruebas, practicar interrogatorios, entre otras, con el propósito de clarificar la naturaleza de la conducta; y una función sancionatoria, por lo que una vez determinada la responsabilidad de personas jurídicas por actos de soborno transnacional, la SS deberá decidir la imposición de una o varias de las siguientes sanciones: “1. Multas de hasta 200.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes 2. Inhabilidad para

---

<sup>103</sup> COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES, Guía práctica para entender la lucha contra el soborno internacional en Colombia, Op. cit., p. 5.

contratar con el Estado colombiano por un término de hasta 20 años. 3. Publicación en medios de amplia circulación y en la página web de la persona jurídica, de un extracto de la decisión administrativa sancionatoria, por un tiempo máximo de 1 año. 4. Prohibición de recibir cualquier tipo de incentivo o subsidios del Gobierno en un plazo de 5 años”<sup>104</sup>.

Es entonces en desarrollo de esta disposición legal, que el 6 de julio de 2018 mediante Resolución número 200-002899, la SS impuso una multa de \$5.078.073.000 a la Sociedad Interamericana de Aguas y Servicios S.A – Inassa<sup>105</sup>, luego de que la Delegatura de Asuntos Económicos y Contables de esta entidad declarara que Inassa había incurrido en la conducta de Soborno Transnacional contemplada en la ley 1778<sup>106</sup>, por haber ofrecido o efectuado pagos de USD 11.000 a dos funcionarios públicos ecuatorianos en 2016 con el propósito de acelerar el pago de la liquidación de los contratos estatales de Milagro, Jama y Coaque en Ecuador<sup>107</sup>.

De la investigación realizada por la SS a Inassa se puede extraer:

1. En la contabilidad de la empresa se registraron los pagos a funcionarios públicos ecuatorianos, pero se disfrazaron bajo rótulos que no correspondían con la realidad y

---

<sup>104</sup>COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA, Ley 1778, Op. cit.

<sup>105</sup>Esta sanción fue reducida a \$3.906.210.000 en la Resolución 100-003275 del 27 de julio de 2018.

<sup>106</sup>COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Supersociedades impone multa de \$5.78 millones a Inassa por soborno transnacional [sitio web]. Bogotá D.C.: Superintendencia de sociedades. (9 de julio de 2018). [consultado:15 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Paginas/2018/supersociedades-impone-multa-de-5-078-millones-a-inassa-por-soborno-transnacional.aspx>

<sup>107</sup>ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS. Implementing the OECD Anti-Bribery Convention Phase 3 Report Colombia [en línea]. 2019. P. 1-74. [Consultado: 14 de mayo de 2020]. Disponible en: <http://www.oecd.org/corruption/Colombia-Phase-3-Report-ENG.pdf>

que buscaban inducir a considerar los pagos como legítimos, algunos eran “asesoría técnica liquidación proyecto milagro” y “anticipo pago a Proveedores”<sup>108</sup>.

2. En la comisión de la conducta de soborno transnacional se vieron involucrados empleados que ostentaban altos cargos al interior de la empresa, como Norly Martínez, que en ese momento era la Jefe de Contabilidad y Finanzas<sup>109</sup>; inclusive, en la resolución de imputación a Inassa, la SS<sup>110</sup> afirma que en los pagos estuvo involucrado el presidente de esta entidad Edmundo Rodríguez Sobrino.

De lo anterior se deriva que en Inassa, para el momento de la comisión de la conducta, existían fallas en la estructura del GC, entre las que se destaca: (i) falsificación de registros contables; y (ii) abuso por parte de los administradores, los cuales persiguen la consecución de operaciones ilícitas sin aparentes controles.

Adicionalmente, para la fecha, Inassa no contaba con un programa o un manual que permitiera dotar de transparencia los procesos de la empresa<sup>111</sup>, ni prever o limitar la comisión de conductas sancionables por el ordenamiento jurídico, especialmente

---

<sup>108</sup>COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Resolución 200-001938. (30, 04, 2018). Por la cual se formulan unos cargos en contra de una persona jurídica por las presuntas infracciones del artículo 2° de la Ley 1778 de 2016 [en línea]. Bogotá D.C. p. 1-17. [consultado: 3 de agosto de 2020]. Disponible en: [https://www.supersociedades.gov.co/delegatura\\_aec/Documents/CARGOS\\_INASSA.pdf#search=inassa](https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/Documents/CARGOS_INASSA.pdf#search=inassa)

<sup>109</sup>Ibíd., p. 10.

<sup>110</sup>COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Resolución 200-003317. (08,09,2017). La cual decreta la apertura de una indagación preliminar a una sociedad [en línea]. Bogotá D.C. p. 1-4. [consultado: 3 de agosto de 2020]. Disponible en: [https://www.supersociedades.gov.co/delegatura\\_aec/Documents/Resolucion\\_Indagacion\\_preliminar\\_Inassa\\_Version\\_Publica.pdf#search=inassa](https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/Documents/Resolucion_Indagacion_preliminar_Inassa_Version_Publica.pdf#search=inassa)

<sup>111</sup>CARACOL RADIO. Inassa comprometida a colaborar con la justicia: socios de Triple A [sitio web]. Barranquilla: (25 de septiembre de 2018). [consultado: 5 de agosto de 2020]. Disponible en: [https://caracol.com.co/emisora/2018/09/25/barranquilla/1537900735\\_471987.html](https://caracol.com.co/emisora/2018/09/25/barranquilla/1537900735_471987.html)

relacionadas con el soborno transnacional; lo cual es claramente una falencia en la gobernabilidad de la empresa. Solo fue hasta después de que la SS impuso la sanción a Inassa, que la sociedad entendió la importancia de tener mecanismos de control y transparencia claros, por lo que en septiembre de 2018 publicó su Código de Ética.

Ahora bien, es importante recordar que para esa época, la situación de Inassa no era la única. El popular caso de la empresa Odebrecht permanecía latente en razón a las declaraciones realizadas por parte de Odebrecht S.A. en 2016, que en medio del escándalo de corrupción<sup>112</sup> del que era protagonista reconoció “haber participado de prácticas impropias en su actividad empresarial, en una violación de sus principios y agresión a los valores consagrados de honestidad y ética<sup>113</sup>”.

Declaraciones las cuales desplegaron una respuesta por parte de las distintas autoridades de control en los 11 países donde la constructora tenía presencia a través de sucursales y sociedades. Siendo para el caso Colombiano la actuación por parte de la SS la orden de someter a control<sup>114</sup> las firmas Odebrecht Latinvest Colombia S.A.S., Constructora

---

<sup>112</sup> Odebrecht está siendo investigado porque entre 2001 y 2016 aparentemente pagó aproximadamente 788 millones de dólares en sobornos para la obtención de contratos en 12 países, dentro de los que se encuentra Colombia, por, entre otros proyectos, la Ruta del Sol - sector dos. En Colombia se están adelantando investigaciones penales, en cabeza de la Fiscalía, y administrativas, llevadas a cabo por la SS.

<sup>113</sup>ODEBRECHT. 2017 Odebrecht una gran transformación [en línea]. Sao Paulo: Versal editores. 2017. p. 118. [consultado: 6 de agosto de 2020]. [http://relatorioanual.odebrecht.com/es\\_gobierno\\_corporativo\\_conformidade.html](http://relatorioanual.odebrecht.com/es_gobierno_corporativo_conformidade.html)

<sup>114</sup>El control consiste en una de las tres facultades en cabeza de la SS consagradas en la Ley 222 de 1995, para ordenar los correctivos necesarios para subsanar una situación crítica de orden jurídico, contable, administrativo o económico de una sociedad comercial no vigilada por otra Superintendencia.

Norberto Odebrecht de Colombia S.A.S, Navalena S.A.S y la sucursal de la Sociedad extranjera Constructora Norberto Odebrecht S.A.<sup>115</sup>.

En ese sentido, cuando estalla el escándalo de sobornos a funcionarios públicos por parte de la constructora y esta asume la responsabilidad, se evidenció que no fue posible evaluar la situación y estructura del GC de la empresa. No hay un registro al interior de la empresa, durante dicho periodo, que demuestre el tamaño y conformación de la junta directiva; la idoneidad e independencia de sus miembros; la existencia de controles por parte de esta; y la consagración de un esquema de remuneración a sus funcionarios<sup>116</sup>.

Viéndose la empresa según lo descrito previamente, en noviembre de 2016 en la necesidad de reforzar su modelo de GC, Odebrecht adoptó las siguientes medidas: (i) compromiso público por mejores prácticas, (ii) compromiso de todos los Integrantes de Odebrecht con los diez ítems de la actuación ética, íntegra y transparente; (iii) la aprobación de la Política sobre Conformidad, (iv) la institución de un Sistema de Conformidad<sup>117</sup>. Lo anterior, con el fin de presentar en su nueva política de gran transformación del 2017, el desarrollo e

---

<sup>115</sup>SEMANA. Supersociedades somete a control las cuatros firmas de Odebrecht. En: *Semana* [en línea]. Bogota D.C.: noviembre, 2017. [consultado: 7 de agosto de 2020]. Disponible en: <https://www.semana.com/nacion/articulo/supersociedades-ejercera-maximo-control-a-las-sociedades-de-odebrecht/514992>

<sup>116</sup>GUZMAN CASTAÑO, Natalia. Estudio de caso Odebrecht [en línea]. Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de Magíster en Administración Financiera. Medellín: Universidad EAFIT. Escuela de Economía y Finanzas. 2018. 39 p. [consultado: 6 de agosto de 2020]. Disponible en: [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12940/Natalia\\_Guzm%c3%a1nCasta%c3%b1o\\_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12940/Natalia_Guzm%c3%a1nCasta%c3%b1o_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

<sup>117</sup>ODEBRECHT. Op. cit., p. 28.

implementación de los mecanismos adecuados para enfrentar y cerrar el bochornoso capítulo de corrupción al que se encontraba expuesto.

Así pues, con base en la información presentada sobre los casos de soborno transnacional de mayor relevancia en Colombia, se observa que, tanto en Inassa como en Odebrecht existían fallas en el esquema de GC. De lo anterior se desprende que, si bien la deficiencia o ausencia de una estructura de GC en las empresas no puede catalogarse como la causa directa de la comisión de conductas de soborno transnacional, sin lugar a dudas facilita que estas conductas existan y se lleven a cabo.

Razón por la cual, habiendo presentado la relevancia y la necesidad de combatir el fenómeno de soborno transnacional, la figura del GC es llamada indiscutiblemente a emprender desde sus alcances las herramientas necesarias para erradicar y desincentivar este tipo de práctica corrupta al interior de las empresas.

En ese orden de ideas, se recomienda que quienes fungen como altos directivos o asociados con funciones de dirección y administración en la organización, sean los encargados de crear las políticas de cumplimiento que rigen la actividad empresarial. De la misma manera, son los llamados a promover una cultura de transparencia e integridad durante el ejercicio de las actividades empresariales<sup>118</sup>, para lo cual deberán desarrollar “un conjunto de procedimientos

---

<sup>118</sup>COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Circular Externa 100-000003 (26, julio, 2016). Guía destinada a poner en marcha Programas de Ética Empresarial para la prevención de las conductas previstas en el artículo 2 de la Ley 1778 de 2016 [en línea]. Bogotá, D.C. 2016. p. 1-20. [consultado: 6 de mayo de 2020]. Disponible en:

y buenas prácticas para identificar y clasificar los riesgos operativos y legales a los que se enfrentan y establecer mecanismos internos de prevención, gestión, control y reacción frente a los mismos”<sup>119</sup>.

En concordancia con lo anterior, al revisor fiscal se le asigna el deber de denunciar ante las autoridades pertinentes los actos de soborno transnacional que durante su cargo presencia, cumpliendo con el mandato del artículo 32 de la ley 1778 de 2016.

---

[https://www.supersociedades.gov.co/nuestra\\_entidad/normatividad/Documents/Circular%20Externa%20Gu%C3%ADa%20Soborno%20Transnacional.pdf](https://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/normatividad/Documents/Circular%20Externa%20Gu%C3%ADa%20Soborno%20Transnacional.pdf)

<sup>119</sup>WORLD COMPLIANCE ASSOCIATION. Acerca del compliance: ¿qué es el corporate compliance? [sitio web]. [consultado: 15 de abril de 2020]. Disponible en: <http://www.worldcomplianceassociation.com/que-es-compliance.php>

### **3. PROGRAMA DE ÉTICA EMPRESARIAL, UNA HERRAMIENTA DE GOBIERNO CORPORATIVO PARA COMBATIR EL SOBORNO TRANSNACIONAL**

#### **3.1. ¿Qué se entiende por Programa de Ética Empresarial?**

La ley 1778 de 2016 consagra en su artículo 23 la potestad de la SS para promover la adopción al interior de las empresas de programas de transparencia y de ética empresarial, con el propósito de que desde las empresas se evite la comisión de las conductas tipificadas en esta ley. Esto conlleva a su vez, una mitigación en los riesgos reputacionales, un aumento en la competitividad empresarial y en la inversión extranjera, y a mantener la rentabilidad económica de la sociedad<sup>120</sup>.

El Programa de Ética Empresarial<sup>121</sup>, es el conjunto de procedimientos y normas al interior de la persona jurídica encaminadas a poner en funcionamiento las actividades relacionadas con la identificación, prevención, sanción y mitigación de los riesgos de Soborno Transnacional y cualquier otro tipo de actos de corrupción que puedan afectar a la sociedad. Este se encuentra regulado en instrumentos de distinta naturaleza, entre ellos, la Circular Externa 100-000003 de 2016 de la SS, que crea la Guía destinada a poner en marcha

---

<sup>120</sup>SECRETARÍA DE TRANSPARENCIA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Guía para empresas en Colombia ¿Cómo y por qué implementar un Programa Empresarial de Cumplimiento Anticorrupción? [en línea]. Bogotá D.C. Secretaría de Transparencia. 2016. p. 1-64. [consultado: 6 de mayo de 2020]. Disponible en: <http://www.anticorrupcion.gov.co/SiteAssets/Paginas/Publicaciones/guia-empresas-colombia.pdf>

<sup>121</sup>Denominado también como Programa de Cumplimiento.

Programas de Ética Empresarial para la prevención de las conductas previstas en el artículo 2 de la Ley 1778 de 2016<sup>122</sup> (la “Guía”); y la Resolución 100 – 002657 del 25 de julio de 2016 expedida por la SS.

Con fundamento en la Resolución 100 – 002657 del 25 de julio de 2016, estarán obligadas a implementar el PEE, las sociedades sujetas a vigilancia por parte de la SS que cumplan con los siguientes criterios:

1. Que en el año inmediatamente anterior hayan realizado de manera habitual, negocios de cualquier naturaleza con personas naturales o jurídicas extranjeras de derecho público o privado, siempre y cuando concurra, cualquiera de las situaciones que se mencionan a continuación<sup>123</sup>:
  - a. Negocio o transacción internacional a través de terceros: hace referencia a las transacciones llevadas a cabo por medio de contratistas, intermediarios o sociedades subordinadas o sucursal en otro Estado.
  - b. Negocios o transacciones internacionales realizados por sociedades que pertenezcan a los sectores económicos que ha señalado la SS y, además, que la sociedad a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior cumpla con

---

<sup>122</sup>COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Circular Externa 100-000003, Op. cit., p. 1.

<sup>123</sup>COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Resolución 100 – 002657. (25, julio, 2016). Por la cual se establecen unos criterios de acuerdo con el inciso segundo del artículo 23 de la Ley 1778 de 2016 [en línea]. Bogotá D.C.: Superintendencia de Sociedades, 2016. p.1-3. [Consultado: 6 de mayo de 2020]. Disponible en: [https://www.supersociedades.gov.co/delegatura\\_aec/Documents/Resolucion\\_100-002657\\_del\\_25\\_de\\_julio\\_de\\_2016.pdf](https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/Documents/Resolucion_100-002657_del_25_de_julio_de_2016.pdf)

alguno de los criterios referentes a los activos brutos, ingresos o empleados que se mencionan a continuación:

- Farmacéutico: en el caso de las sociedades que hacen parte de este sector económico, deberán implementar el PEE si tienen ingresos brutos y activos totales iguales o superiores a 75.000 SMMLV; y adicionalmente si tiene 2.000 empleados directos.
- Infraestructura y construcción, manufacturero y minero energético: el factor fundamental para determinar si las empresas pertenecientes a alguno de estos tres sectores económicos están obligadas a implementar el PEE, adicional a si cuenta con una planta de personal de más de 2.000 personas con empleos directos; es contar con ingresos brutos y activos totales iguales o superiores a 150.000 SMMLV.
- Tecnologías de la información y comunicaciones: las empresas pertenecientes a este sector, deberán verificar si cuentan con ingresos brutos y activos totales iguales o superiores a 500.000 SMMLV, y si tienen al menos 1.000 empleados directos; en caso afirmativo, estas sociedades deberán diseñar e implementar el PEE.

Ahora bien, las sociedades que obligatoriamente<sup>124</sup> vayan a implementar el PEE deben seguir las directrices impartidas por la SS. Esta entidad a través de la Circular Externa 100-000003

---

<sup>124</sup>Ni la ley 1778 de 2016, ni la SS han señalado que la implementación del PEE será exclusiva de las sociedades que estén obligadas a ello; por el contrario, la SS ha instado a estas empresas para que voluntariamente creen un PEE.

de 2016, reconoce que no existe modelo único para la implementación de un PEE para cada persona jurídica, toda vez que, este tipo de instrumentos se deben crear conforme a las necesidades y particularidades que enfrenta cada empresa en relación con los riesgos específicos de soborno transnacional en razón de su actividad económica.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta las particularidades de las políticas de cumplimiento de cada persona jurídica, entendidas estas como los principios o fundamentos que direccionan la gestión que en cada empresa va a tener el tema. Sin embargo, la Guía propone los siguientes principios para ser observados y adoptados por cada empresa a la hora de elaborar un PEE:

- a. El compromiso por parte de los altos directivos: los altos directivos o asociados con funciones de administración, serán los encargados del desarrollo y promoción de las políticas de cumplimiento dirigidas a la prevención del Soborno Transnacional. Según la Guía, es la junta directiva u órgano equivalente el adecuado para poner en marcha las políticas de cumplimiento y el PEE. Herramientas las cuales, serán vinculantes tanto para la persona jurídica como para sus sociedades subordinadas.

Por otro lado, el compromiso por parte de los órganos de administración a su vez se materializa a través de la entrega y garantía de recursos necesarios de talento humano, tecnológicos y económicos para el desarrollo del PEE.

- b. Evaluación de los riesgos: es denominado por la SS como la piedra angular del PEE, ya que, con base en el diagnóstico de los factores de riesgo, es posible determinar los procedimientos idóneos para contrarrestar el Soborno Transnacional de acuerdo con el tamaño, estructura, países de operación y actividades que desarrolla la persona jurídica.

La Guía enfatiza en los siguientes riesgos, al catalogarlos como los de mayor posibilidad de acaecimiento:

- País: hace alusión a aquellas naciones con altos índices de percepción de corrupción, que se caracterizan por: i) la ausencia de una administración de justicia independiente y eficiente; ii) un alto número de funcionarios públicos señalados de ejecutar prácticas corruptas; iii) la falta de normas para combatir la corrupción; y, iv) la inexistencia de políticas que promuevan la transparencia e integridad en la contratación pública y las inversiones extranjeras.
- Sector Económico: con base en datos de la OCDE, existen sectores de la economía que son más propensos a enfrentar riesgos de corrupción. Este es el caso del sector minero energético, servicios públicos, infraestructura y el sector farmacéutico y de salud humana.

- Terceros: según la OCDE se ha evidenciado que los casos de corrupción más frecuentes incluyen la participación de terceros: contratistas, intermediarios y sociedades subordinadas<sup>125</sup>.

c. Actividades periódicas de auditoría de cumplimiento, vigilancia y control: debido a la naturaleza cambiante de los negocios, se podrán generar nuevos riesgos de corrupción para la persona jurídica. Por ello, se requieren mecanismos de control periódicos que detecten el surgimiento de nuevos riesgos y a su vez que verifiquen el efectivo cumplimiento de las políticas de cumplimiento ya establecidas.

Se considera entonces necesario, la realización de auditorías, debida diligencia y encuestas a los empleados y contratistas, con el objetivo de evaluar el cumplimiento del PEE y las políticas de cumplimiento en general.

d. Divulgación de las políticas de cumplimiento y canales de comunicación: si realmente se busca la disminución o inexistencia de prácticas corruptas al interior de la persona jurídica, en especial del Soborno Transnacional, es primordial que instrumentos como el PEE sean divulgados y en esa medida conocidos por todos los funcionarios y grupos de interés de la empresa. Lo anterior es posible, a través de capacitaciones al personal y la existencia de canales de comunicación que permitan la denuncia, la revisión de información relevante y de control financiero.

---

<sup>125</sup> COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Circular Externa 100-000003, Op. cit., p. 11.

- e. Debida diligencia: se busca que con base en este principio, se le otorgue a la persona jurídica la información suficiente para identificar y evaluar los riesgos de Soborno Transnacional derivados de la actividad de la persona jurídica, sus sociedades subordinadas o contratistas. Dicha información puede ser suministrada por un empleado o tercero especializado, fruto de la verificación de aspectos legales relacionados con los contratos, la reputación de los contratistas e información financiera o contable tanto de la persona jurídica como de sus subordinadas.

Ahora bien, realizada la explicación de los lineamientos sugeridos por la SS para las personas jurídicas. La Guía trae a colación unas normas y sugerencias para la materialización del PEE. Se recomienda que el PEE cuente con una asignación precisa de las responsabilidades y funciones en cabeza de los cuerpos y agentes administrativos de la empresa. También se recomienda la integración de normas que identifiquen las prácticas o actividades que potencialmente pueden llegar a derivar en una conducta ilegal, como por ejemplo las señaladas en el capítulo de soborno transnacional.

De la misma manera, se sugiere la consignación en el Manual de Cumplimiento<sup>126</sup> de los procedimientos y sanciones consecuencia de la participación en conductas que revistan la calidad de soborno o actos de corrupción, respetando las garantías en materia laboral y

---

<sup>126</sup>Es el documento que recoge las Políticas y el Programa de Cumplimiento de la Persona Jurídica.

disciplinaria. A su vez, se recalca la importancia de contar con canales de comunicación seguros para quien realice la respectiva denuncia.

Adicionalmente, el Manual de Cumplimiento debe constar por escrito y ser objeto de actualización en la medida que se presenten cambios en las actividades de la persona jurídica que puedan modificar el grado del riesgo. También, deberá gozar de total claridad con el fin de garantizar su efectividad. De contar la persona jurídica con sucursales en el exterior, el mismo debe estar disponible en el idioma correspondiente al país en el que se encuentra, puesto que la idea es que dicho documento sea accesible a cualquier trabajador o contratista de la persona jurídica.

Por último, se señala la necesidad de contar con un ente de control y veeduría del cumplimiento del PEE al interior de las empresas. De ahí, nace la figura del Oficial de Cumplimiento: funcionario con la experiencia y el liderazgo para ser el encargado de dirigir y gestionar los procesos encaminados a contrarrestar las conductas de soborno y apoyar en el diagnóstico de nuevos riesgos en razón a la dinámica de los negocios, que celebra la persona jurídica.

Siendo así, sugiere la Guía que el Oficial de Cumplimiento dependa exclusivamente de los altos directivos y mantenga contacto o tenga acceso directo a los mismos, también debe contar con el principio de capacidad económica, reflejada en la disposición de recursos, tecnologías y personal para la puesta en marcha del PEE.

Ahora bien, el GC, conforme a lo expuesto a lo largo del texto, es sin lugar a dudas la institución encargada de velar, controlar, decidir e impartir las directrices que van a determinar el modelo de empresa que se quiere desarrollar. De ahí que, quienes hacen parte del GC sean los llamados a crear, liderar y ejecutar con el mayor de los compromisos la política anticorrupción de la persona jurídica; ya que hoy en día, contar con altos estándares de transparencia y sostenibilidad financiera al interior de la empresa es uno de los objetivos y retos más grandes para las corporaciones con el fin de lograr y mantener una acogida en el mercado.

En ese orden de ideas, el diseño y la implementación del PEE debe ser entendido como una estrategia o herramienta a cargo de quienes planean y ejecutan el GC dentro de la empresa, puesto que estos cuentan con los recursos, medios de divulgación y máxima autoridad de decisión dentro de la persona jurídica para alcanzar los más altos niveles de una cultura transparente, íntegra y de cero tolerancia a la corrupción a la hora de desarrollar la actividad empresarial.

Combatir el Soborno Transnacional desde el interior de las personas jurídicas, consideramos es una estrategia eficaz puesto que está encaminada a que se ataque el problema desde la raíz. Sin embargo, para que el PEE muestre resultados tangibles en la disminución de los sobornos a funcionarios públicos extranjeros, es necesario que las empresas diseñen y ejecuten, activa y adecuadamente su PEE.

Hasta el momento, el grupo de trabajo de Soborno de la OCDE, comunica que Colombia no ha logrado una implementación del PEE sin contratiempos. Según esta entidad, en 2017, la SS identificó a 531 personas jurídicas que cumplían con los criterios consignados en la Resolución 100-002657 de 2016, a las cuales ordenó la adopción del PEE; sin embargo, según consta en el reporte emitido por la OCDE, 102 de estas compañías no acataron la orden de la SS, por lo cual se iniciaron procesos administrativos en su contra resultando en sanciones a ocho sociedades, con fundamento en el art. 86 numeral 3 de la Ley 222 de 1995<sup>127</sup>.

Esta implementación solo va a ser exitosa si la SS participa activamente en la verificación de la adopción del programa bajo las condiciones adecuadas. Por fortuna, la SS ha reconocido el papel fundamental que juega en todo este proceso, y mediante inspecciones preventivas en empresas verifica el estado del PEE. Para la OCDE, dicha diligencia de inspección es descrita como educativa, en razón de que los inspectores de la SS emiten órdenes de modificación o mejoramiento con base en sus hallazgos, las cuales deberán ser adoptadas y reportadas a la entidad. Las visitas registradas por parte de la SS a empresas han sido 12 visitas en 2017, 23 en 2018 y 18 en 2019<sup>128</sup>.

Según lo anterior, el grupo de trabajo de la OCDE reconoce el gran esfuerzo por parte del Estado colombiano para la prevención del Soborno Transnacional, en especial la promoción

---

<sup>127</sup> ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS, Implementing the OECD Anti-Bribery Convention Phase 3 Report Colombia, Op. cit., p. 46.

<sup>128</sup> *Ibíd.*, p. 46.

de adopción e implementación de PEE, en donde se ha visto que grandes empresas se han comprometido y liderado un trabajo importante en la creación de estos programas y políticas de cumplimiento. Sin embargo, la efectividad y el desarrollo de estos de programas aún no se encuentra demostrada<sup>129</sup>.

Por otra parte, la SS ha fortalecido las competencias que en materia investigativa y sancionatoria le fueron otorgadas en la ley 1778 de 2016. Esto se ve reflejado en el número de investigaciones adelantadas por dicha entidad de la mano con la Fiscalía general de la nación. Específicamente, en el reporte fase 3 de la OCDE se resaltan las 20 investigaciones en marcha por soborno transnacional a cargo de la SS contra personas jurídicas con información que data hasta diciembre de 2019<sup>130</sup>.

Sin embargo, para combatir un fenómeno tan preocupante como el Soborno Transnacional, es necesario, en palabras de la OCDE, que se fortalezca la cooperación y coordinación entre la SS y otras entidades estatales<sup>131</sup>; y la necesidad de promulgar una ley de protección a denunciantes que los ampare de manera clara y precisa ante posibles represalias en los sectores público y privado<sup>132</sup>.

---

<sup>129</sup> *Ibíd.*, p. 47.

<sup>130</sup> *Ibíd.*, p. 10-11.

<sup>131</sup> *Ibíd.*, p. 12.

<sup>132</sup> ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS. Acoge con satisfacción los esfuerzos de Colombia para combatir el cohecho internacional y le anima a movilizar a las autoridades del gobierno y organismos públicos encargados de velar por el cumplimiento de las leyes [sitio web].[consultado: 11 de mayo de 2020]. Disponible en: <http://www.oecd.org/newsroom/la-ocde-acoge-con-satisfaccion-los-esfuerzos-de-colombia-para-combatir-el-cohecho-internacional-y-le-anima-a-movilizar-a-las-autoridades-del-gobierno-y-organismos-publicos-encargados-de-velar-por-el-cumplimiento-de-las-leyes.htm>

Entendida la necesidad de que las empresas implementen su PEE, vamos a hacer referencia al PEE de Postobón S.A. debido a la confianza y credibilidad de la que goza, por su apoyo al campo colombiano comprando materias primas directamente a los agricultores a precios competitivos, por su amplia participación en el mercado colombiano y porque su éxito está fundamentado en el GC<sup>133</sup>.

### **3.2. Programa de Ética Empresarial de Postobón S.A.**<sup>134</sup>

Postobón es una empresa colombiana, que se dedica a la industria de las bebidas no alcohólicas, “contando con un portafolio de más de 35 marcas y 250 referencias, en el cual se destacan las marcas gaseosas Postobón, Colombiana, Pepsi, Bretaña, Jugos Hit, Tutti Frutti, Mr. Tea, Agua Cristal, Gatorade, entre otras. La compañía cuenta con 66 sedes entre plantas de producción y centros de distribución, los cuales le permiten llegar al 90% del territorio nacional”<sup>135</sup>.

Así como Postobón está posicionado en el mercado nacional, lleva un proceso de expansión a nivel internacional, por lo cual realiza de manera habitual transacciones con personas extranjeras con el propósito de comercializar sus productos en distintos países; como bien lo

---

<sup>133</sup>SEMANA. POSTOBÓN-Aliado Social. En: *Semana* [en línea]. Bogotá D.C. [consultado: 16 de junio de 2020]. Disponible en: <https://especiales.semana.com/empresas-que-mas-aportan/2017-2018/postobon.html>

<sup>134</sup>POSTOBÓN S.A. Programa de transparencia y ética empresarial. Postobón S.A. Disponible en: [https://www.postobon.com/sites/default/files/programa\\_de\\_transparencia\\_y\\_etica\\_empresarial.pdf](https://www.postobon.com/sites/default/files/programa_de_transparencia_y_etica_empresarial.pdf)

<sup>135</sup>POSTOBON S.A. Quiénes somos [sitio web]. Bogotá D.C. [consultado: 6 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.postobon.com/la-compania/quienes-somos>

afirmó Miguel Fernando Escobar Penagos, presidente de esta empresa: “Tenemos presencia internacional de dos formas. La primera, con contratos de embotellado y distribución, como en el caso de Estados Unidos y España, y la segunda, por medio de exportaciones desde Colombia. Así, llegamos a 19 países (Canadá, Estados Unidos, México, Guatemala, Honduras, El Salvador, Panamá, Aruba, Curazao, Ecuador, Chile, España, Francia, Italia, Suiza, Alemania, Portugal, República Checa y Australia)”<sup>136</sup>.

Esta presencia internacional ha sido obtenida por Postobón, a través de terceros que se encargan de la distribución y comercialización de los distintos productos que exporta. Tal como fue aclarado por la sociedad en su Informe de Sostenibilidad más reciente: “Por medio de un ejercicio de exportaciones y de distribución por parte de terceros con los que tenemos acuerdos comerciales relevantes, tenemos presencia en 19 países (...)”<sup>137</sup>.

Es así como Postobón, de acuerdo con los parámetros establecidos por la SS en la Resolución 100 – 002657 del 25 de julio de 2016, está obligado a implementar un PEE por ser una sociedad vigilada por la SS, que realiza de manera habitual negocios de cualquier naturaleza

---

<sup>136</sup>VARGAS RUBIO, Paola Andrea. “Nos hemos adaptado a las tendencias de los consumidores”, Miguel Escobar [en línea]. En: *La República*. Bogotá D.C, febrero 12 de 2019. [consultado: 7 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/empresas/nos-hemos-adaptado-a-las-tendencias-de-los-consumidores-dijo-el-presidente-de-postobon-2826787>

<sup>137</sup>POSTOBÓN S.A. Informe de Sostenibilidad 2018 [en línea]. Medellín. Gerencia Comunicaciones Corporativas Postobón. 2018. p. 1-193. [consultado: 7 de mayo de 2020]. Disponible en: [https://www.postobon.com/sites/default/files/informe\\_de\\_sostenibilidad\\_2018.pdf](https://www.postobon.com/sites/default/files/informe_de_sostenibilidad_2018.pdf)

con personas naturales o jurídicas extranjeras a través de terceros y que adicionalmente hace parte del sector manufacturero<sup>138</sup>.

Ahora bien, este PPE hace parte de una política de GC que busca promover entre empleados, clientes proveedores y demás grupos de interés, las más altas conductas éticas y el conducir los negocios de una manera responsable, actuando bajo una filosofía de cero tolerancia con aquellos actos que contraríen sus principios corporativos<sup>139</sup>. Es por esto que el PEE está articulado con el Sistema de autocontrol y gestión del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo No. BE1-04-161, la Guía para la contratación con entidades públicas o estatales a nivel nacional e internacional No. BE1-04-207, la Política para la gestión de contribuciones en especie y donaciones en dinero No. BE1-04-158 y demás políticas establecidas por la compañía<sup>140</sup>.

En la ejecución armónica de este plan corporativo de transparencia, el PEE presenta los principios y valores que inspiran su ética corporativa y sirven de brújula para su accionar, entre los que se encuentra la integridad, transparencia, legalidad, veracidad, interés general y corporativo, y vivimos por el respeto a nuestra gente, entre otros. Asimismo, este PEE acoge todas las recomendaciones hechas por la SS, como se evidencia a continuación.

---

<sup>138</sup>COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Información Financiera de las 1.000 empresas más grandes por ingresos operacionales para el año 2018 [sitio web]. Bogotá D.C. (15 de mayo de 2019). [consultado: 7 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Paginas/2019/Informacion-financiera-1000-empresas-mas-grandes.aspx>

<sup>139</sup>POSTOBON S.A. Programa de transparencia y ética empresarial. Op. cit., p. 4.

<sup>140</sup> *Ibíd.*, p. 4.

Postobón ha sido enfático en que no solo el soborno transnacional es un riesgo y una amenaza para su política corporativa, por lo cual desde su PEE busca combatir a su vez el fraude, la corrupción y los conflictos de intereses. Para lo cual estableció directrices claras y puntuales para la interacción con funcionarios o servidores públicos, eliminando, por ejemplo, los gastos de entretenimiento u otras cortesías para beneficio de un funcionario o servidor público; sin embargo, en caso de considerarse alguna cortesía, esta no debe ser mayor a USD 50 y requieren aprobación previa de la Vicepresidencia Financiera<sup>141</sup>.

Adicionalmente, Postobón creó la Línea de Transparencia “a la cual todos los colaboradores sin importar su cargo y demás grupos de interés pueden comunicar dudas o necesidades de asesoría en relación con el cumplimiento del programa de transparencia y ética empresarial, así como también para reportar conductas que se encuentren en cualquiera de las modalidades de soborno o corrupción”<sup>142</sup>. En cuanto a la divulgación del PEE, esta empresa garantizó que todos los grupos de interés tuvieran conocimiento de este programa, estableciendo que su divulgación se realizaría en la intranet y en la página web de la compañía.

Por último, en el PEE se fijaron claramente los roles que van a jugar en la prevención de la comisión de conductas de soborno transnacional, soborno, fraude y conflicto de intereses, la Alta Dirección de la sociedad, la junta directiva, el Equipo Humano y los trabajadores. De igual manera, crea el Comité de Transparencia e Integridad cuya “responsabilidad es velar

---

<sup>141</sup> *Ibíd.*, p. 12.

<sup>142</sup> *Ibíd.*, p. 13.

por la correcta aplicación del programa y la implementación de los correctivos necesarios para garantizar una gestión acorde con los principios de la política”<sup>143</sup>.

---

<sup>143</sup> *Ibíd.*, p. 14.

## CONCLUSIONES

1. El GC es aquella figura al interior de las empresas que permite el desarrollo y la consecución de sus fines conforme a los más altos estándares de control y administración, los cuales garantizan una mayor posibilidad de acierto tanto en la toma de decisiones como en el desarrollo de la actividad de la compañía. Lo anterior, fruto del desarrollo de buenas prácticas de GC al interior de las empresas, tales como la promoción de una cultura de respeto por el ejercicio de los derechos de los accionistas, el manejo transparente de la administración, la comunicación de la información de manera oportuna y a su vez, en una gestión orientada principalmente en interés de la sociedad.

Asimismo, el GC permanece como institución indispensable de gobernabilidad empresarial, ya que como se expuso previamente, los grandes fracasos corporativos en su mayoría han sido resultado de la desatención y la existencia de fallas en el manejo y control de la sociedad. Es por ello, que la figura de GC no sólo encuentra fundamento en disposiciones de carácter voluntario o soft law, sino que a su vez los Estados con miras a proteger su economía, fuente de trabajo y desarrollo social han promovido la consagración de normas de carácter obligatorio sobre GC, lo cual exalta de manera evidente la importancia que ostenta esta figura.

2. La tipificación de la conducta del soborno transnacional surge como respuesta a la necesidad de combatir una modalidad de corrupción que se manifiesta con la entrega

u ofrecimiento de dinero, promesa o ventaja a un funcionario público de un Estado extranjero, con el fin de favorecer determinada transacción comercial. Esta práctica, al volverse frecuente e inescrupulosa, registra grandes pérdidas económicas tanto para las empresas como para los Estados y con un detrimento para la sociedad. Por lo tanto, la comunidad internacional al identificar las gravosas consecuencias derivadas de la ejecución de esta práctica desplegó grandes esfuerzos con el fin de prever las herramientas jurídicas necesarias para contrarrestar la consumación de la conducta en cuestión.

En ese orden de ideas, Colombia siguiendo el ejemplo de la comunidad internacional, promulga la ley 1778 de 2016, la cual responsabiliza a las personas jurídicas por actos de corrupción transnacional y con ello busca la imposición de una sanción y el desincentivo en la ejecución del soborno transnacional por parte de las empresas.

3. En casos como el de Odebrecht o Inassa se observa que una empresa con estrategias deficientes de GC es más propensa a cometer conductas de soborno transnacional, puesto que carece de controles y manuales que prevengan y desincentiven la comisión de estas conductas. Incluso estas empresas reconocieron la importancia de un buen GC, puesto que, cuando se vieron inmersas y sancionadas por conductas de soborno transnacional iniciaron de manera inmediata el diseño e inclusión de una estructura sólida de GC que garantice la vigilancia, control y prevención en la toma de decisiones que afectan significativamente a la sociedad, buscando incansablemente la no repetición de los eventos de corrupción. Una de estas estrategias es el PEE.

4. De acuerdo con las iniciativas y los esfuerzos para combatir del soborno transnacional, en el artículo 23 de la ley 1778 de 2016 se materializa en cabeza de la SS la promoción para la adopción de los PEE al interior de las empresas. El PEE es el conjunto de procedimientos y normas al interior de la persona jurídica encaminadas a poner en funcionamiento las actividades relacionadas con la identificación, prevención, sanción y mitigación de los riesgos de soborno transnacional y cualquier otro tipo de actos de corrupción que puedan afectar a la sociedad.

El PEE se regula a través de la Circular Externa 100-000003 de 2016 de la SS y la Resolución 100 – 002657 del 25 de julio de 2016. Normatividad en la cual se resalta la importancia del acompañamiento de los órganos de administración como figura de GC, para el desarrollo e implementación de estrategias y mecanismos cuyo objetivo sea que desde el interior de las empresas se identifique, prevenga y ataque conductas que pueden ser catalogadas como soborno transnacional.

## BIBLIOGRAFÍA

ARGANDOÑA, Antonio. International Conference on Management Best Practices “Ethics at the Service of Company Leadership”. En: (mayo 2007: Colonia, Alemania). La Corrupción y las Empresas. España: IESE Business School: Universidad Navarra, 2007. p. 1-12. [consultado: 14 de abril de 2020]. Disponible en: <https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-07-21.pdf>

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. Guía del mercado de valores. Bogotá D.C., 2008.

BBC. Corrupción: seis casos emblemáticos. BBC [sitio web]. [consultado: 27 de febrero de 2020]. Disponible en: [http://www.bbc.co.uk/spanish/specials/1555\\_corrupcion/page6.shtml](http://www.bbc.co.uk/spanish/specials/1555_corrupcion/page6.shtml)

BERNAL, A. Desarrollo de instrumentos informativos sobre el mercado de capitales, citado por BUITRAGO, H. K. y BETANCOURT, M. d. M. El gobierno corporativo como pilar fundamental para la sostenibilidad de la economía. En: Gestión & Desarrollo [en línea]., Cali: Universidad de San Buenaventura, enero-diciembre. 2013. vol. 10, nro. 1, p. 195-205. [consultado: 28 de febrero de 2020]. Disponible en: <https://revistas.usb.edu.co/index.php/GD/article/view/628/427> ISSN 0123-5834.

BOEHM, Frédéric y GRAF LAMBSDORFF, Johann. Corrupción y Anticorrupción: Una Perspectiva Neo-Institucional. En: Revista de Economía Institucional [en línea]. Barranquilla: diciembre, 2009. vol. 11, nro. 21, p. 45-72. [consultado: 1 de abril de 2020]. Disponible en: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1535550](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1535550)

BRAITHWAITE, John. Transnational Corporations and Corruption: Towards Some International Solutions. En: International Journal of the Sociology of Law [en línea]. 1979, vol.7, p. 125-142. [consultado: 13 de abril de 2020]. Disponible en: [http://johnbraithwaite.com/wp-content/uploads/2016/05/1979\\_Transnational-corporations-and.pdf](http://johnbraithwaite.com/wp-content/uploads/2016/05/1979_Transnational-corporations-and.pdf)

BUITRAGO, H. K. y BETANCOURT, M. d. M. El gobierno corporativo como pilar fundamental para la sostenibilidad de la economía. En: *Gestión & Desarrollo* [en línea]. Cali: Universidad de San Buenaventura, enero-diciembre. 2013. vol. 10, nro. 1, p. 195-205. [consultado: 28 de febrero de 2020]. Disponible en: <https://revistas.usb.edu.co/index.php/GD/article/view/628/427> ISSN 0123-5834.

CARACOL RADIO. Inassa comprometida a colaborar con la justicia: socios de Triple A [sitio web]. Barranquilla: (25 de septiembre de 2018). [consultado: 5 de agosto de 2020]. Disponible en: [https://caracol.com.co/emisora/2018/09/25/barranquilla/1537900735\\_471987.html](https://caracol.com.co/emisora/2018/09/25/barranquilla/1537900735_471987.html)

CARACOL RADIO. Las actas que muestran los manejos internos en Interbolsa. [en línea], 20, noviembre, 2012. [consultado: 27 de marzo de 2020] Disponible en: [https://caracol.com.co/radio/2012/11/20/regional/1353399120\\_798250.html](https://caracol.com.co/radio/2012/11/20/regional/1353399120_798250.html)

CARDONA-RESTREPO, Lelia. M. VARÓN GÓMEZ, María C y ARIAS-LOPEZ. Sebastián. El caso Interbolsa: Analizado desde la Problemática Contable. En: Revista Libre Empresa [en línea ]. Cali: Universidad Libre. julio-diciembre, 2015, vol. 12. nro 2 , p. 141-162. [consultado: 27 de marzo de 2020] Disponible en: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/libreempresa/article/view/883/684>

CASANOVA, Ramón y BERTRÁN, Josep. La financiación de la empresa: Cómo optimizar las decisiones de financiación para crear valor. Barcelona: Profit Editorial, 2013. 13 p. ISBN 978-84-15735-02-1.

CHEFFINS, Brian. R., The History of Corporate Governance. En: The Oxford Handbook of Corporate Governance [en línea]. 1 ed. Reino Unido: Oxford University Press, 2013. ISBN 978 - 0 - 19 - 964200 - 7. [consultado: 1 de marzo de 2020]. Capítulo 3. 47 p. Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=RnsUZlwgXEQC&oi=fnd&pg=PA46&dq=corporate+governance+history&ots=vebiBpnqDI&sig=JIU7kPjflT0-mUoix9wBQ-0Jmy4#v=onepage&q=corporate%20governance%20history&f=false> . (Traducción propia).

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. 678. (4, noviembre, 2014). Gaceta del Congreso [en línea]. Bogotá, D. C., 4 de noviembre de 2014. 678. p. 1-40. [consultado: 14 de abril de 2020]. Disponible en: [http://www.secretariassenado.gov.co/legibus/legibus/gacetas/2014/GC\\_0678\\_2014.pdf](http://www.secretariassenado.gov.co/legibus/legibus/gacetas/2014/GC_0678_2014.pdf) ISSN [0123-9066](http://www.secretariassenado.gov.co/legibus/legibus/gacetas/2014/GC_0678_2014.pdf)

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1778 (2, febrero, 2016). Por la cual se dictan normas sobre la responsabilidad de las personas jurídicas por actos de corrupción transnacional y se dictan otras disposiciones en materia de lucha contra la corrupción.[en línea ] Bogotá D.C.: Diario Oficial No. 49.774. [consultado: 27 de febrero de 2020]. Disponible en: [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_1778\\_2016.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1778_2016.html)

COLOMBIA. CONSEJO DE ESTADO. SALA DE LO CONTENCIOSO

ADMINISTRATIVO. SECCIÓN TERCERA. Expediente No. (59179). (29, enero, 2018).

C.P. Jaime Orlando Santofimio Gamboa. En: Revista jurídica y Doctrina. Bogotá D.C.: 2018. 555. p. 522.

COLOMBIA. CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia C-944. Expediente No LAT-392. (14, noviembre, 2012). MP. Jorge Pretelt Chaljub [en línea]. [consultado: 13 de abril de 2020]. Disponible en:<https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2012/C-944-12.htm>

COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Circular Externa 100-000003 (26, julio, 2016). Guía destinada a poner en marcha Programas de Ética Empresarial para la

prevención de las conductas previstas en el artículo 2 de la Ley 1778 de 2016 [en línea]. Bogotá, D.C. 2016. p. 1-20. [consultado: 6 de mayo de 2020]. Disponible en: [https://www.supersociedades.gov.co/nuestra\\_entidad/normatividad/Documents/Circular%20Externa%20Gu%C3%ADa%20Soborno%20Transnacional.pdf](https://www.supersociedades.gov.co/nuestra_entidad/normatividad/Documents/Circular%20Externa%20Gu%C3%ADa%20Soborno%20Transnacional.pdf)

COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Guía práctica para entender la lucha contra el soborno internacional en Colombia [en línea]. Bogotá, D.C. Superintendencia de sociedades. 2018. p. 1-13. [consultado: 19 de abril de 2020]. Disponible en: [https://www.supersociedades.gov.co/delegatura\\_aec/informes\\_publicaciones/Documents/I-A-G-001-Guia-Entender-Lucha-Soborno-Internacional.pdf](https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/informes_publicaciones/Documents/I-A-G-001-Guia-Entender-Lucha-Soborno-Internacional.pdf)

COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Indicadores de gobierno corporativo en empresas de capital cerrado año 2018 [en línea]. Bogotá D.C. Superintendencia de Sociedades. 2019. 53 p. [consultado: 11 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Publicaciones/Revistas/2019/PDF-INFORME-GOBIERNO-CORPORATIVO.pdf>

COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Información Financiera de las 1.000 empresas más grandes por ingresos operacionales para el año 2018 [sitio web]. Bogotá D.C. (15 de mayo de 2019). [consultado: 7 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Paginas/2019/Informacion-financiera-1000-empresas-mas-grandes.aspx>

COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Resolución 100 – 002657. (25, julio, 2016). Por la cual se establecen unos criterios de acuerdo con el inciso segundo del artículo 23 de la Ley 1778 de 2016 [en línea]. Bogotá D.C.: Superintendencia de Sociedades, 2016. p.1-3. [Consultado: 6 de mayo de 2020]. Disponible en: [https://www.supersociedades.gov.co/delegatura\\_aec/Documents/Resolucion\\_100-002657\\_del\\_25\\_de\\_julio\\_de\\_2016.pdf](https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/Documents/Resolucion_100-002657_del_25_de_julio_de_2016.pdf)

COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Resolución 200-001938. (30, 04, 2018). Por la cual se formulan unos cargos en contra de una persona jurídica por las presuntas infracciones del artículo 2° de la Ley 1778 de 2016 [en línea]. Bogotá D.C. p. 1-17. [consultado: 3 de agosto de 2020]. Disponible en: [https://www.supersociedades.gov.co/delegatura\\_aec/Documents/CARGOS\\_INASSA.pdf#search=inassa](https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/Documents/CARGOS_INASSA.pdf#search=inassa)

COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Resolución 200-003317. (08,09,2017). La cual decreta la apertura de una indagación preliminar a una sociedad [en línea]. Bogotá D.C. p. 1-4. [consultado: 3 de agosto de 2020]. Disponible en: [https://www.supersociedades.gov.co/delegatura\\_aec/Documents/Resolucion\\_Indagacion\\_eliminar\\_Inassa\\_Version\\_Publica.pdf#search=inassa](https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/Documents/Resolucion_Indagacion_eliminar_Inassa_Version_Publica.pdf#search=inassa)

COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Supersociedades impone multa de \$5.78 millones a Inassa por soborno transnacional [sitio web]. Bogotá D.C.:

Superintendencia de sociedades. (9 de julio de 2018). [consultado:15 de abril de 2020].

Disponible

en:

<https://www.supersociedades.gov.co/Noticias/Paginas/2018/supersociedades-impone-multa-de-5-078-millones-a-inassa-por-soborno-transnacional.aspx>

COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Resolución 1795 de 2012 SFC. (2 de noviembre 2012). Por medio de la cual se adopta la medida de toma posesión inmediata de los bienes, haberes y negocios de la sociedad comisionista de bolsa INTERBOLSA S.A. Bogotá D.C.: Superintendencia Financiera. 2012.

COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA, et al. CÓDIGO PAÍS 2014 [en línea]. Bogotá D.C. 2014. p. 1-42. [consultado: 11 de marzo de 2020]. Disponible en: <http://www.icgc.com.co/wp-content/uploads/2018/01/Co%CC%81digo-Pai%CC%81s-2014.pdf>

COLOMBIA. SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES. Resolución 200-002899. (6, julio, 2018). Por la cual se conceden beneficios por colaboración y se adoptan otras determinaciones [en línea]. Bogotá, D.C.: Superintendencia de Sociedades. 2018. 15 p. [consultado: 27 de febrero de 2020]. Disponible en: [https://www.supersociedades.gov.co/delegatura\\_aec/Documents/Resolucion\\_sancion.pdf](https://www.supersociedades.gov.co/delegatura_aec/Documents/Resolucion_sancion.pdf)

COMAS, José. Siemens gastó 420 millones en sobornos. En: *El País*. Berlín. 10, febrero, 2007.

[consultado: 27 de febrero de 2020]. Disponible en:

[https://elpais.com/diario/2007/02/11/economia/1171148401\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2007/02/11/economia/1171148401_850215.html)

CONSEJO PRIVADO DE COMPETITIVIDAD. Informe nacional de competitividad 2019 -

2020 [en línea ]. Bogotá D.C: Consejo privado de competitividad. 2019. p. 1-448. 13 ed.

[consultado: 11 de marzo de 2020]. Disponible en: [https://compite.com.co/informe/informe-](https://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2019-2020/)

[nacional-de-competitividad-2019-2020/](https://compite.com.co/informe/informe-nacional-de-competitividad-2019-2020/)

CORPORACIÓN TRANSPARENCIA POR COLOMBIA. Así se mueve la corrupción [en línea

]. Bogotá D.C: Bernardo González. 2019. p. 1-96 Tercer informe. [consultado: 11 de marzo

de 2020]. Disponible en: [https://transparenciacolombia.org.co/Documentos/2019/Informe-](https://transparenciacolombia.org.co/Documentos/2019/Informe-Monitor-Ciudadano-Corrupcion-18.pdf)

[Monitor-Ciudadano-Corrupcion-18.pdf](https://transparenciacolombia.org.co/Documentos/2019/Informe-Monitor-Ciudadano-Corrupcion-18.pdf)

CORPORACIÓN TRANSPARENCIA POR COLOMBIA. Brief de la corrupción en Colombia.

[sitio web]. Bogotá D.C.; [consultado: 18 de abril de 2020]. Disponible en:

<https://transparenciacolombia.org.co/2019/01/18/brief-de-la-corrupcion-en-colombia/>

DENIS, Diane K y MCCONNELL, John J. International Corporate Governance. En: *ECGI*

*Working Paper Series in Finance* [en línea]. ECGI. nro. 5. enero, 2003. [consultado: 3 de

marzo de 2020]. Disponible en: <https://ssrn.com/abstract=320121>

DINERO. Descalabro bursátil. En: *Dinero*. Bogotá D.C, 11, agosto, 2012. [consultado: 27 de marzo de 2020] Disponible en: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/descalabro-bursatil/163761>

DINERO. Interbolsa reconoce que tiene restricciones de liquidez. En: *Dinero*. Bogotá D.C. 11, enero, 2012. [consultado: 27 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://www.dinero.com/inversionistas/caso-interbolsa/articulo/interbolsa-reconoce-tiene-restricciones-liquidez/163192>

EL ESPECTADOR. Colombia es el tercer país latino con más corrupción al interior de sus empresas. En: *El Espectador*. Bogotá D.C., 28, marzo, 2018. [Consultado: 14 de abril de 2020] Disponible en: <https://www.elespectador.com/economia/colombia-es-el-tercer-pais-latino-con-mas-corrupcion-al-interior-de-sus-empresas-articulo-747130>

EL ESPECTADOR. Las confesiones de Jorge Arabia, testigo clave en Interbolsa. En: *El Espectador*. Bogotá D.C., 13, Julio, 2017. [consultado: el 27 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://www.elespectador.com/noticias/judicial/las-confesiones-de-jorge-arabia-testigo-clave-en-interbolsa-articulo-701274>

ESTADOS UNIDOS. CRIMINAL DIVISION OF THE U.S. DEPARTMENT OF JUSTICE Y ENFORCEMENT DIVISION OF THE U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION. FCPA a Resource Guide to the U.S Foreign Corrupt Practices Act [en línea].

Estados Unidos: 2012. 1-104 p. [consultado: 1 de abril de 2020]. Disponible en:  
<https://www.sec.gov/spotlight/fcpa/fcpa-resource-guide.pdf>. (Traducción propia).

ESTADOS UNIDOS. UNITED STATES DISTRICT COURT EASTERN DISTRICT OF  
NEW YORK. United States against Odebrecht S.A. information. (21, diciembre, 2016).  
Disponible en: <https://www.justice.gov/opa/press-release/file/919911/download>.  
(Traducción Propia).

FORBES. The Real Cost Of Bribery. En: *FORBES*. Estados Unidos. 5, noviembre, 2013. [  
consultado: 27 de febrero de 2020] Disponible en:  
<https://www.forbes.com/sites/hbsworkingknowledge/2013/11/05/the-real-cost-of-bribery/#51abfe873e8b>. (Traducción propia).

GUZMAN CASTAÑO, Natalia. Estudio de caso Odebrecht [en línea]. Trabajo de grado  
presentado como requisito parcial para optar al título de Magíster en Administración  
Financiera. Medellín: Universidad EAFIT. Escuela de Economía y Finanzas. 2018. 39 p.  
[consultado: 6 de agosto de 2020]. Disponible en:  
[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12940/Natalia\\_Guzm%c3%a1nCasta%c3%b1o\\_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/12940/Natalia_Guzm%c3%a1nCasta%c3%b1o_2018.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

ISKANDER, Magdi R y CHAMLOU, Nadereh. Corporate Governance A Framework for  
Implementation [en línea]. Washington D.C: The World Bank, 2000. [consultado: 1 de marzo

de 2020]. Disponible en:

<http://documents.worldbank.org/curated/en/810311468739547854/pdf/multi-page.pdf>.

ISOTOOLS EXCELLENCE. Soborno y cohecho. Diferencias y contexto de actuación. [sitio web]. Bogotá D.C.; [consultado: 18 de abril de 2020]. Disponible en:

<https://www.isotools.org/2019/07/17/soborno-y-fraude-diferencias/>

JENSEN, Michael y MECKLING, William. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. En: Journal of Financial Economics [en línea]. United States: Journal of Financial Economics, October, 1976. vol. 3. nro. 4. p. 305-360. [consultado: 28 de febrero de 2020] Disponible en: <http://papers.ssrn.com/abstract=94043>. (Traducción propia).

KLITGAARD, Robert. La cooperación internacional contra la corrupción. En: *Finance and development*. [en línea]. Washington: Fondo Monetario Internacional, marzo, 1998, p. 3-6. [consultado: 13 de abril de 2020]. Disponible en: [https://1997-2001.state.gov/global/narcotics\\_law/global\\_forum/F600espaocr.pdf](https://1997-2001.state.gov/global/narcotics_law/global_forum/F600espaocr.pdf)

KOCHI, Shigeru. DISEÑANDO CONVENCIONES PARA COMBATIR LA CORRUPCIÓN. En: América Latina Hoy [en línea]. España: Ediciones Universidad Salamanca, julio, 2002, nro. 31. p. 95-113. [consultado: 1 de abril de 2020]. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/26471609\\_Disenando\\_convenciones\\_para\\_combatir\\_la\\_corrupcion\\_la\\_OCDE\\_y\\_la\\_OEA\\_a\\_traves\\_de\\_la\\_teor%C3%ADa\\_de\\_las\\_relaciones\\_internacionales](https://www.researchgate.net/publication/26471609_Disenando_convenciones_para_combatir_la_corrupcion_la_OCDE_y_la_OEA_a_traves_de_la_teor%C3%ADa_de_las_relaciones_internacionales)

LA VANGUARDIA. Enron: el mayor escándalo financiero de la historia, tan grande como olvidado. [en línea] En: *La Vanguardia*. Barcelona. 2, Diciembre, 2012. [consultado: 27 de febrero de 2020] Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/economia/20161202/412319658496/enron-quebra-escandalo.html>

LEHUEDÉ, H. Colombian SOEs: A Review Against the OECD Guidelines on Corporate Governance of State-owned Enterprises [en línea ]. OECD. p. 2013. 1-102. Corporate Governance Working Papers, No. 12. [consultado: 11 de marzo de 2020]. Disponible en: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2393947](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2393947)

LEMAITRE CONSULTORES. ABC ley 1778 de 2016 o ley antisoborno [sitio web]. Bogotá D.C. [consultado: 11 de marzo de 2020]. Disponible en: <https://lemaitre.co/abc-ley-1778-de-2016-o-ley-anti-soborno/>

MANFRONI, Carlos. El delito de soborno transnacional. En: *Revista Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental* [en línea]. [consultado: 13 de abril de 2020]. Disponible en [http://www.asociacionag.org.ar/pdfaportes/16/a16\\_09.pdf](http://www.asociacionag.org.ar/pdfaportes/16/a16_09.pdf)

MARTINEZ PACHECO, Natalia. Soborno transnacional: un análisis comparado de la normatividad colombiana desde la óptica de la responsabilidad de las personas jurídicas.

Trabajo de grado para optar por el título de abogado. Bogotá D.C.: Pontificia Universidad Javeriana. Facultad Ciencias Jurídicas. 2017. 195 p.

MENDES DE PAULA, Germano. Gobernanza corporativa, políticas públicas, mercado de capitales e inversiones extranjeras. En: Gobernanza corporativa y desarrollo de mercados de capitales en América Latina. [en línea]. 1 ed. Colombia: Cepal en coedición con Mayol Ediciones S.A., 2009. [consultado: 11 de marzo de 2020]. Capítulo 2. 9-38 p. Disponible en: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2013/S332632G5742009\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2013/S332632G5742009_es.pdf) ISBN [978-958-8307-76-3](https://doi.org/10.18111/S332632G5742009).

MILLSTEIN, Ira. The Evolution of Corporate Governance in the United States. Remarks to the World Economic Forum, Davos, Suiza: 1998

MONGE BRAVO, Rodrigo. Contabilidad Creativa y Estafa: Análisis del Caso Enron [en línea]. Madrid: Universidad Pontificia Comillas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. 2015. 41 p. [consultado: 26 de febrero de 2020]. Disponible en: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/7343/retrieve>

MORCK, Randall y STEIER, Lloyd. The Global History of Corporate Governance: An Introduction. En: *The National Bureau of Economic* [en línea]. Cambridge, Massachusetts: National Bureau of Economic Research, enero, 2005, nro. 11062. [consultado: 26 de febrero de 2020]. DOI10.3386/w11062. (Traducción propia).

ODEBRECHT. 2017 Odebrecht una gran transformación [en línea]. Sao Paulo: Versal editores. 2017. p. 118. [consultado: 6 de agosto de 2020]. [http://relatorioanual.odebrecht.com/es\\_gobierno\\_corporativo\\_conformidade.html](http://relatorioanual.odebrecht.com/es_gobierno_corporativo_conformidade.html)

OLIVEIRA, María Clara, RAWLINS, Oscar, RIVERO, Carlos y NABIL, Miguel. 15 años de Gobierno Corporativo en Iberoamérica. Líneas generales de su nacimiento y evolución. En: El Gobierno Corporativo en Iberoamérica [en línea]. Madrid: Fundación Instituto Iberoamericano de Mercado de Valores. [consultado: 10 de marzo de 2020]. Capítulo 3. 85-126 p. Disponible en: [https://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2015/04/gobierno-corporativo\\_web.pdf](https://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2015/04/gobierno-corporativo_web.pdf)

ORGANIZACIÓN DE LA NACIONES UNIDAS. Convención de las Naciones Unidas Contra la Delincuencia Organizada Transnacional y sus Protocolos. 15 de noviembre de 2000.

ORGANIZACIÓN DE LA NACIONES UNIDAS. Convención De Las Naciones Unidas Contra La Corrupción. 31 de octubre de 2003.

ORGANIZACIÓN DE LOS ESTADOS AMERICANOS. Convención Interamericana contra la Corrupción. Organización de Estados Americanos. 29 de marzo de 1996.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS. Programa Anticorrupción de la OCDE para América Latina [sitio web]. París; [consultado:

13 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/programa-anticorrupcion-ocde-para-america-latina.htm>

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO.

Comentarios Sobre la Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales Aprobados por la Conferencia Negociadora. 21 de noviembre de 1997.

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO.

Convenio de Lucha Contra la Corrupción de Agentes Públicos Extranjeros en las Transacciones Comerciales Internacionales. 21 de noviembre de 1997

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO. Latin

American Roundtable of Corporate Governance [en línea]. [consultado 10 de marzo de 2020]. Disponible en:

<http://www.oecd.org/daf/ca/latinamericanroundtableoncorporategovernance.htm>

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICO.

Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y del G20 [en línea]. Paris. Éditions OCDE. 2016. p. 64. [consultado: 28 de febrero de 2020] Disponible en:<https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS.

Implementing the OECD Anti-Bribery Convention Phase 3 Report Colombia [en línea]. 2019. P. 1-74. [Consultado: 14 de mayo de 2020]. Disponible en: <http://www.oecd.org/corruption/Colombia-Phase-3-Report-ENG.pdf>

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS.

Acoge con satisfacción los esfuerzos de Colombia para combatir el cohecho internacional y le anima a movilizar a las autoridades del gobierno y organismos públicos encargados de velar por el cumplimiento de las leyes [sitio web]. [consultado: 11 de mayo de 2020]. Disponible en: <http://www.oecd.org/newsroom/la-ocde-acoge-con-satisfaccion-los-esfuerzos-de-colombia-para-combatir-el-cohecho-internacional-y-le-anima-a-movilizar-a-las-autoridades-del-gobierno-y-organismos-publicos-encargados-de-velar-por-el-cumplimiento-de-las-leyes.htm>

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS.

Informe de la OCDE sobre cohecho internacional: análisis del delito de cohecho de servidores públicos extranjeros [en línea]. París. OECD Publishing. 2015. p. 1-47. [consultado: 13 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264226654-es.pdf?expires=1596629859&id=id&accname=guest&checksum=5D01E964340434F300A51C99BD099518>

PORTAFOLIO. Interbolsa actuó a nuestras espaldas, dice la junta del grupo.[en línea] En: *Portafolio*. Bogotá D.C., 5, noviembre, 2012. [consultado: 27 de marzo de 2020] Disponible en: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/interbolsa-actuo-espaldas-dice-junta-grupo-96488>

PORTAFOLIO. Las empresas en Colombia combaten la corrupción por obligación. En: *Portafolio*. Bogotá D.C. 30, julio, 2019. [consultado: 13 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/el-mercado-no-las-premia-a-las-empresas-transparentes-532080>

PORTAFOLIO. Según el FMI, ingresos fiscales aumentarían si disminuye la corrupción. En: *Portafolio*. Bogotá D.C. 4, abril, 2019. [consultado: 27 de febrero de 2020] Disponible en: <https://www.portafolio.co/internacional/segun-el-fmi-ingresos-fiscales-aumentarian-si-disminuye-la-corrupcion-528195>

PORTAFOLIO. Situación de Interbolsa tiene en vilo al mercado de valores. En: *Portafolio*. Bogotá D.C. 2, noviembre, 2012. [consultado: 27 de marzo de 2020] Disponible en: <https://www.portafolio.co/mis-finanzas/ahorro/situacion-interbolsa-vilo-mercado-valores-99632>

POSTOBÓN S.A. Informe de Sostenibilidad 2018 [en línea]. Medellín. Gerencia Comunicaciones Corporativas Postobón. 2018. p. 1-193. [consultado: 7 de mayo de 2020].

Disponible

en:[https://www.postobon.com/sites/default/files/informe\\_de\\_sostenibilidad\\_2018.pdf](https://www.postobon.com/sites/default/files/informe_de_sostenibilidad_2018.pdf)

POSTOBÓN S.A. Programa de transparencia y ética empresarial. Postobón S.A. Disponible

en:

[https://www.postobon.com/sites/default/files/programa\\_de\\_transparencia\\_y\\_etica\\_empresa\\_rial.pdf](https://www.postobon.com/sites/default/files/programa_de_transparencia_y_etica_empresa_rial.pdf).

POSTOBON S.A. Quiénes somos [sitio web]. Bogotá D.C. [consultado: 6 de mayo de 2020].

Disponible en: <https://www.postobon.com/la-compania/quienes-somos>.

RAMONET, Ignacio. Le scandale Parmalat. [en línea] En: *Le Monde Diplomatique*. Francia.

febrero, 2004. [consultado: 27 de febrero de 2020]. Disponible en: <https://www.monde-diplomatique.fr/2004/02/RAMONET/10686>. (Traducción Propia).

RODRIGUEZ-GAGO, Susana; MARQUEZ-ILLESCAS, Gilberto y NUÑEZ- NICKEL,

Manuel. Denial of corruption: Voluntary Disclosure of Bribery Information. En: *Journal of Business Ethics*. [en línea]. 2020, vol. 162, nro.3, p. 609-626. [consultado: 18 de abril de

2020]. Disponible en [https://eds-a-ebsohost-com.ezproxy.javeriana.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=013cf24d-acac-41e5-ab71-3b3d4b95315a%40sdc-v-sessmgr03\\_0167-4544](https://eds-a-ebsohost-com.ezproxy.javeriana.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=013cf24d-acac-41e5-ab71-3b3d4b95315a%40sdc-v-sessmgr03_0167-4544). (Traducción propia).

SECRETARÍA DE TRANSPARENCIA PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA. Guía para empresas en Colombia ¿Cómo y por qué implementar un Programa Empresarial de Cumplimiento Anticorrupción? [en línea]. Bogotá D.C. Secretaría de Transparencia. 2016. p. 1-64. [consultado: 6 de mayo de 2020]. Disponible en: <http://www.anticorrupcion.gov.co/SiteAssets/Paginas/Publicaciones/guia-empresas-colombia.pdf>

SEMANA. Lo que debe saber del escándalo de corrupción de Odebrecht. En: *Semana* [en línea]. Bogotá D.C.: enero, 2017. [consultado: 13 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.semana.com/nacion/articulo/odebrecht-escandalo-de-corrupcion/513209>

SEMANA. Supersociedades somete a control las cuatros firmas de Odebrecht. En: *Semana* [en línea]. Bogota D.C.: noviembre, 2017. [consultado: 7 de agosto de 2020]. Disponible en: <https://www.semana.com/nacion/articulo/supersociedades-ejercera-maximo-control-a-las-sociedades-de-odebrecht/514992>

SEMANA. Los contratos que investiga la Fiscalía por el caso Odebrecht. En: *Semana* [en línea]. Bogotá D.C.: diciembre, 2016. [consultado: 13 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.semana.com/nacion/articulo/caso-odebrecht-los-contratos-que-investiga-la-fiscalia/510329>

SEMANA. POSTOBÓN-Aliado Social. En: *Semana* [en línea]. Bogotá D.C. [consultado: 16 de junio de 2020]. Disponible en: <https://especiales.semana.com/empresas-que-mas-aportan/2017-2018/postobon.html>

THE COMMITTEE ON THE FINANCIAL ASPECTS OF CORPORATE GOVERNANCE AND GEE AND CO. Ltd. The Financial aspects of corporate governance [en línea]. London. Gee. 1992. [consultado: 26 de febrero de 2020]. Disponible en: <https://ecgi.global/sites/default/files//codes/documents/cadbury.pdf> ISBN 0 85258 913.

TRANSPARENCIA INTERNACIONAL. Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno. Edición para pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) [en línea]. Berlín. Transparency International. 2008. p 7-29. [consultado: 19 de abril de 2020]. Disponible en: <https://www.pactomundial.org/wp-content/uploads/2016/09/Principios-Empresariales-para-Contrarrestar-el-Soborno-de-Transparencia-Internacional-para-PYME.pdf> ISBN: 978-3-935711-05-0

VARGAS RUBIO, Paola Andrea. “Nos hemos adaptado a las tendencias de los consumidores”, Miguel Escobar [en línea]. En: *La República*. Bogotá D.C, febrero 12 de 2019. [consultado: 7 de mayo de 2020]. Disponible en: <https://www.larepublica.co/empresas/nos-hemos-adaptado-a-las-tendencias-de-los-consumidores-dijo-el-presidente-de-postobon-2826787>

W RADIO. Interbolsa: Jaramillo acepta delito de manipulación de especies y administración desleal. [en línea], 29, noviembre, 2013 . [consultado: 27 de marzo de 2020] Disponible en:

<https://www.wradio.com.co/noticias/judicial/interbolsa-jaramillo-acepta-delito-de-manipulacion-de-especies-y-administracion-desleal/20131129/nota/2027355.aspx>

WAGNER G. Citado por SOTO, Raimundo. La corrupción desde una perspectiva económica. [en línea]. En: Publicaciones del Instituto de Economía P.U.C. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile, enero, 2003, nro. 234. [consultado el 1 de abril de 2020]. Disponible en: <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/4824/000349738.pdf?sequ> ISSN 0716-7334.

WELLS, Harwell. The Birth of Corporate Governance. En: *Seattle University Law Review* [en línea]. Seattle: Seattle University Law Review. 2010, vol. 33. nro. 4, p. 1247-1292. [consultado: 28 de febrero de 2020]. Disponible en: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1581478](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1581478). (Traducción propia).

WORLD COMPLIANCE ASSOCIATION. Acerca del compliance: ¿qué es el corporate compliance? [sitio web]. [consultado: 15 de abril de 2020]. Disponible en: <http://www.worldcomplianceassociation.com/que-es-compliance.php>