

# Acuerdos y resoluciones no judiciales y reparación integral: un paradigma para combatir la corrupción corporativa

SEPTIEMBRE DE 2024

## Tabla de contenido

Tabla de contenido.....	2
1 Presentación.....	3
2 Definiciones .....	5
3 Marco de referencia.....	7
4 Metodología de la investigación .....	16
5 Análisis de casos priorizados .....	19
5.1 Standard Bank.....	19
5.2 Petrobras .....	20
5.3 Siemens.....	23
6 Acciones en materia de reparación .....	25
7 Recomendaciones para empresas.....	27
8 Reflexión final .....	32
Bibliografía .....	34
Anexo I: Fichas de caracterización de casos.....	45

## 1 Presentación

El [Compromiso Empresarial Anticorrupción](#), como instancia de acción colectiva empresarial, involucra a miembros institucionales y aliados empresariales de Transparencia por Colombia en el análisis de la corrupción y sus repercusiones en su entorno de negocios, y en su relacionamiento con actores de interés, para identificar conjuntamente acciones efectivas que contribuyan a contrarrestar este fenómeno.

Para el cumplimiento de su objetivo, los miembros del Compromiso Empresarial Anticorrupción han definido cinco líneas de acción, entre las cuales se encuentra el análisis de problemáticas de corrupción y sistematización de casos emblemáticos asociados a la lucha contra la corrupción en el ámbito empresarial<sup>1</sup>, entre otras.

En esa línea, en septiembre de 2023, Bancolombia y Transparencia por Colombia firmaron un Convenio de Cooperación que buscó contribuir a las acciones planteadas en el marco del Compromiso Empresarial Anticorrupción, y permitir a todas las empresas participantes de esta instancia de acción colectiva, contar con elementos prácticos para fortalecer sus procesos internos.

Dentro de las acciones contempladas, se incluyó la elaboración de un documento que recoja casos relevantes de acuerdos no judiciales y las medidas implementadas por las empresas, tras la imposición de sanciones por hechos de corrupción. Esta actividad fue incluida en el plan de trabajo del Compromiso Empresarial Anticorrupción a desarrollar en 2024.

Así las cosas, se han seleccionado tres casos emblemáticos que ilustran cómo las empresas han abordado las consecuencias de la corrupción. Estos casos se han priorizado según criterios específicos que incluyen la relevancia del caso, el impacto de las medidas implementadas (o ausencia de éstas) y la posibilidad de replicabilidad de acciones en otros contextos empresariales.

El documento se estructura de la siguiente manera: En un primer momento, se proporcionan las definiciones de conceptos clave. Posteriormente, se presenta un breve marco de referencia, y se detallan los antecedentes relevantes en materia de derechos humanos y anticorrupción en empresas. A continuación, se detalla la metodología desarrollada para la presente investigación. En un cuarto momento, se comparte la

---

<sup>1</sup> <https://transparenciacolombia.org.co/compromiso-empresarial-anticorrupcion/>

síntesis de los casos priorizados en la investigación, que detalla información sobre medidas correctivas de reparación y no repetición, adoptadas por las empresas posterior a una sanción u acuerdo derivado de la comisión de hechos de corrupción, seguido por la identificación de los patrones identificados en materia de reparación. Enseguida, se detallan algunas recomendaciones dirigidas a empresas, para la prevención de la ocurrencia de hechos que puedan llevar a los escenarios estudiados de sanción, y para la implementación de un enfoque de reparación del daño por corrupción posterior a que estos hechos ocurran. Finalmente, se propone una reflexión final.

Es necesario recordar que, si bien el objetivo inicial del presente estudio de caso fue recopilar las lecciones aprendidas sobre sanción, reparación y garantías de no repetición asociadas a hechos de corrupción al interior de las empresas, se debe mencionar que el componente de reparación se difumina en la medida que no es claro en los casos analizados. Según la literatura disponible, se identificó que las empresas tienden a centrarse en la mejora de sus políticas internas y en la cooperación con las autoridades, pero no se identifica reparación a las víctimas directas e indirectas de los hechos de corrupción.

### **Alcance de la investigación**

La investigación no pretende ofrecer un análisis detallado de cada caso estudiado. Su alcance corresponde a identificar las medidas adoptadas por las empresas, a partir de acuerdos no judiciales derivados de hechos de corrupción. Con esto, se pretende identificar aprendizajes que puedan servir como punto de partida para organizaciones empresariales en sus esfuerzos por fortalecer sus políticas de transparencia, integridad y gestión anticorrupción.

Asimismo, se espera que este documento contribuya al fortalecimiento de la integridad y la transparencia en el sector empresarial, y representa una invitación para que las empresas asuman un rol proactivo en la lucha contra la corrupción, mediante el aprendizaje de experiencias pasadas y la adopción de las mejores prácticas identificadas, que propicien un entorno de negocios más íntegro y sostenible, generando beneficios tanto para los actores corporativos como para la sociedad en general.

## 2 Definiciones

A continuación, se definen algunos términos considerados como fundamentales para abordar de manera efectiva las consecuencias de la corrupción, y contribuir a una conducta corporativa íntegra y transparente.

**Corrupción:** Es el abuso de posiciones de poder o de confianza, para el beneficio particular de actores legales o ilegales en detrimento del interés colectivo, realizado a través de ofrecer o solicitar, entregar o recibir bienes o dinero en especie, en servicios o beneficios, a cambio de acciones, decisiones u omisiones. En un sentido amplio, va más allá de la comisión de delitos, y comprende la complejidad de actos e interrelaciones a distintas escalas y entre diferentes actores, como agentes del Estado y particulares, generando detrimentos y daños a individuos, poblaciones, y a la sociedad en su conjunto. (Corporación Transparencia por Colombia, 2024)

**Daño causado por la corrupción:** fenómeno que produce una pérdida, disminución o menoscabo el cual no debe ser soportado por el afectado o víctima a causa de un hecho de corrupción. El daño debe ser entendido en su dimensión individual, colectiva y social. Para este documento, se entiende el daño por corrupción como aquel que es generado por un hecho concreto el cual ocasiona vulneración de derechos humanos. (Corporación Transparencia por Colombia, 2023)

**Reparación<sup>2</sup>:** Entiéndase la reparación al daño causado por hechos de corrupción, como la búsqueda de que las personas, las comunidades y la sociedad, “reciban una reparación integral y resarcimiento de los prejuicios causados por algún hecho de corrupción” (Transparencia Por Colombia). Para que se dé lo anterior, es necesario contar con una institucionalidad robusta en sus lineamientos, la cual “reconozca a sus víctimas, establezca medidas de reparación integral y ponga en el centro a las comunidades afectadas” (Transparencia Por Colombia, 2023).

---

<sup>2</sup> La reparación de daños existe como un principio general de derecho en todos los sistemas jurídicos, y se entiende como la remediación de un daño originado en una conducta ilícita con el fin de restablecer la situación que habría existido si el daño no hubiera ocurrido (Restitutio ad integrum). Los sistemas jurídicos recurren a diferentes términos para referirse a los diversos conceptos relacionados con la reparación de daños (recuperación, restitución, reparación, compensación, remediación). Véase Freitas et al (2023) Victims of Corruption: Back for Payback, disponible en: <https://star.worldbank.org/publications/victims-corruption-back-payback>

**Garantías de no repetición:** Las garantías de no repetición buscan evitar que los hechos de corrupción que vulneraron derechos humanos, se repitan. En esa línea, esto implica prevenir que vuelvan a ocurrir actos corruptos y asegurar que no existan riesgos de corrupción en el proceso de reparación a las víctimas (Corporación Transparencia por Colombia, 2023).

**Responsables del hecho de corrupción:** quien a través de acción u omisión ha generado un daño que debe reparar. Pueden ser personas naturales, personas jurídicas de derecho privado o entidades públicas (Estado). La atribución de la responsabilidad dependerá de lo reconocido por el ordenamiento jurídico y las decisiones de las autoridades competentes (Corporación Transparencia por Colombia, 2023).

**Sanción:** Se refiere a las medidas punitivas impuestas a las empresas e individuos involucrados en prácticas corruptas. Las sanciones pueden incluir multas, inhabilitación de personas implicadas, y, en casos extremos, la disolución de la empresa. En el plano internacional, la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción<sup>3</sup> (CNUCC) contiene unos lineamientos que le sugieren a las empresas contar con “controles contables internos para ayudar a prevenir y detectar los actos de corrupción (...) a fin de prevenir la corrupción, cada Estado parte adoptará las medidas que sean necesarias” (Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción, 2005).

**Víctima o afectado por corrupción:** Bajo la óptica de Transparencia por Colombia, la víctima de la corrupción puede ser “cualquier persona – o grupo – que individual o colectivamente haya sufrido o alegue haber sufrido – un daño como consecuencia del acto de corrupción”. Por lo anterior, pueden considerarse víctimas de la corrupción personas desde un espectro individual, colectivo, grupos, comunidades, empresas, entidades públicas, entre otros. (Transparencia Por Colombia, Procuraduría General de la Nación, 2020)

También, es necesario acotar que la corrupción afecta a sus víctimas de manera diferenciada, por ende, se puede hablar de una tipología de víctimas que se pueden clasificar entre víctimas directas e indirectas de corrupción:

---

<sup>3</sup> La Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción es un tratado internacional reconocido por la Asamblea General de las Naciones Unidas. Se trata del primer instrumento global vinculante que lucha contra la corrupción. Mayor información en:

[http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2\\_ecu\\_anexo16.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_ecu_anexo16.pdf)

**Víctimas directas:** Los sujetos de derecho que individual o colectivamente hayan sufrido algún daño de un hecho de corrupción, afectando sus derechos y garantías fundamentales (Comisión Interamericana de Derechos Humanos, 2019).

**Víctimas indirectas:** Quien, sin haber recibido un daño directo por un hecho de corrupción, sufre las consecuencias de éste por las diversas manifestaciones del hecho de corrupción que afecta el goce de los derechos humanos. En este escenario particular, no sólo se busca la reparación sino el derecho a la verdad, la justicia y las garantías de no repetición (Comisión Interamericana de Derechos Humanos, 2019).

**Non Trial Resolutions/ Resoluciones no judiciales:** De acuerdo a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), se refieren a una amplia gama de mecanismos disponibles para resolver casos de soborno transnacional u otros delitos económicos relacionados sin necesidad de un juicio completo sobre el fondo del asunto. Estas resoluciones también pueden utilizarse en procedimientos administrativos o civiles como parte de la aplicación de las leyes contra el soborno transnacional en los Estados Partes de la UNCAC, en particular con respecto a las personas jurídicas. (OECD, 2019)

**Deferred Prosecution Agreement/Acuerdo de enjuiciamiento diferido** (DPA por sus siglas en inglés) es un tipo de Non Trial Resolution. Consiste en la suspensión, aplazamiento o retirada de un procedimiento judicial u otra acción de ejecución, sujeto al cumplimiento de condiciones específicas. (OECD, 2019)

**Non-Prosecution Agreement/Acuerdo de No Enjuiciamiento** (NPA por sus siglas en inglés): Los sistemas de resolución extrajudicial en esta categoría están generalmente diseñados para quienes se autodenuncian y/o cooperan plenamente con la fiscalía, incluso, cuando sea pertinente, proporcionando información sobre terceros. No requieren una admisión de culpabilidad. (OECD, 2019)

### 3 Marco de referencia

Se entiende que la corrupción ocurre tanto en el sector público como en el privado, cuando *“las personas u organizaciones promueven intereses que difieren de los intereses que les fueron asignados para servir”*. (United Nations Office on Drugs and Crime, s.f.) La corrupción puede darse mediante distintas modalidades, incluyendo el soborno, la malversación de fondos, tráfico de influencias y, otras conductas que desvían los recursos para el beneficio de unos pocos. (Transparency International).

En esa línea, la corrupción incide directamente en la capacidad del Estado de cumplir con sus fines. Asimismo, afecta directamente a las personas, particularmente, a quienes se encuentran, por diversas razones, en situación de vulnerabilidad. Teniendo en cuenta lo anterior, es importante que las acciones de lucha en contra de la corrupción pongan en el centro de la discusión el reconocimiento de las víctimas, los derechos vulnerados y los daños causados por el fenómeno, con el fin de encontrar mecanismos que permitan la reparación integral. Desde este enfoque amplio, la lucha contra la corrupción se entiende, no sólo como un fin en sí mismo, sino como un mecanismo para alcanzar objetivos más amplios. (Transparencia por Colombia, 2024)

En los últimos años, Transparencia por Colombia ha contribuido en la comprensión de la corrupción desde distintos enfoques complementarios a la aproximación tradicional de esta problemática como un aspecto exclusivamente asociado a la pérdida de recursos. Precisamente se ha considerado de manera creciente los efectos de la corrupción en el disfrute de los derechos humanos, el análisis de los daños y las víctimas que genera, así como los mecanismos para su reparación. (Corporación Transparencia por Colombia, 2023)

Este documento pretende ser una aproximación al análisis del impacto de los hechos de corrupción en el contexto empresarial, a partir del reconocimiento de sus efectos en el disfrute de los derechos humanos; y de la identificación de medidas de reparación y no repetición de los mismos.

## **Normas y responsabilidades empresariales en la protección de los derechos humanos y la lucha contra la corrupción**

Desde los años setenta, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) ha intentado reglamentar la conducta de las empresas en relación con los derechos humanos y la corrupción. A continuación, se señalan algunas de las iniciativas más relevantes e instrumentos internacionales en esta materia a nivel global:

### **Normas sobre las Responsabilidades de las Empresas Transnacionales y Otras Empresas Comerciales en la Esfera de los Derechos Humanos**

En agosto del 2003, la Subcomisión de las Naciones Unidas para la Promoción y Protección de los Derechos Humanos aprobó las Normas sobre las responsabilidades de las empresas transnacionales y otras empresas comerciales en la esfera de los derechos humanos (en adelante, las Normas de la ONU). Las Normas de la ONU representan el



primer conjunto de normas mundiales para empresas en el ámbito de los derechos humanos, y marcan un hito, al establecer claras obligaciones legales en la esfera de los derechos humanos.

Las Normas de la ONU invocan diversas leyes y normas que las empresas deben «reconocer y respetar». Entre ellas, no sólo las normas internacionales «aplicables» y las leyes y reglamentos nacionales sino también nociones más abstractas como «el estado de derecho», «el interés público», y «los objetivos de desarrollo, las políticas sociales, económicas y culturales, incluidas **la transparencia, la responsabilidad y la prohibición de la corrupción**» (Consejo Económico y Social de la ONU, 2004) (negrita propia).

Al respecto se resalta:

#### **E. Respeto de la soberanía nacional y de los derechos humanos**

11. Las empresas transnacionales y otras empresas comerciales no ofrecerán, prometerán, darán, aceptarán, condonarán, aprovecharán a sabiendas ni pedirán ningún **soborno u otra ventaja indebida**. [...] Las empresas transnacionales y otras empresas comerciales se abstendrán de realizar cualquier actividad que apoye, solicite o aliente a los Estados o a cualesquiera otras entidades a que violen los derechos humanos. Además, procurarán que los bienes y servicios que prestan no se utilicen para violar los **derechos humanos**. (Consejo Económico y Social de la ONU, 2004)

#### **Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas**

El Pacto Global (también llamado Pacto Mundial) fue anunciado en la reunión anual del Foro Económico Mundial en enero de 1999 por el entonces el Secretario General de Naciones Unidas Kofi Annan. El Pacto inició su implementación al año siguiente, el 26 de julio de 2000, como una iniciativa voluntaria basada en la rendición pública de cuentas, la transparencia y la divulgación de información destinada a complementar la regulación y ofrecer un espacio para la innovación. (Pacto Mundial, 2010)

Las empresas que se adhieren a Pacto Global asumen el compromiso de integrar el concepto de sostenibilidad en su estrategia corporativa, mediante la implementación de *Diez Principios* y de los *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)*. Los *Diez Principios del*

*Pacto Mundial*<sup>4</sup> están basados en Declaraciones y Convenciones Universales aplicadas en cuatro áreas: **Derechos Humanos**, Medio Ambiente, Estándares Laborales y **Anticorrupción**.

**TABLA 1 PRINCIPIOS DEL PACTO MUNDIAL RELATIVOS A LOS DD.HH. Y ANTICORRUPCIÓN**

Ámbito	Principio	Detalle
Derechos Humanos	<p><b>Principio 1:</b> Las Empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia.</p>	<p>Respetar los derechos humanos significa que las empresas deben actuar con la debida diligencia para evitar la violación de los derechos humanos («do no harm») y deben abordar los impactos adversos sobre los derechos humanos que les afectan.</p>
	<p><b>Principio 2:</b> Las Empresas deben asegurarse de no actuar como cómplices de violaciones de los derechos humanos.</p>	<p>Implica el cumplimiento por parte de otras empresas que formen parte de la cadena de suministro de la organización, más allá de su negocio directo.</p> <p>El término de complicidad hace referencia a la implicación en algún caso de vulneración de los derechos humanos que otra empresa, entidad, gobierno, individuo o grupo está causando. Los dos elementos que suelen componer un acto de complicidad son: el acto u omisión de que facilita a otra entidad o persona la vulneración, y el conocimiento de que dicho acto podría causar tal abuso.</p>

<sup>4</sup> <https://www.pactomundial.org/que-puedes-hacer-tu/diez-principios/>

<p><b>Anticorrupción</b></p>	<p><b>Principio 10:</b> Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluidas extorsión y soborno.</p>	<p>En 2004, durante la Cumbre de Líderes de Global Compact en Nueva York, se anunció la adopción de un décimo principio contra la corrupción, el cual compromete a los participantes del Pacto Mundial no sólo para evitar el soborno, la extorsión y otras formas de corrupción, sino también a desarrollar políticas y programas concretos que aborden el tema de la corrupción. Las empresas también tienen el reto de trabajar en conjunto y unirse a la sociedad civil, las Naciones Unidas y los gobiernos se den cuenta de una economía global más transparente.</p>
------------------------------	--	---

Fuente: “Los diez principios” de Pacto Mundial<sup>5</sup>

### Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (UNCAC)

Con la entrada en vigor de la UNCAC en 2005, se introdujo una importante herramienta global para luchar contra la corrupción. El Pacto Mundial reconoce esta Convención como el instrumento legal subyacente para el 10 Principio.

En el prefacio de esta convención, el exsecretario general de la ONU, Kofi Annan, subrayó el impacto negativo de la corrupción en los derechos humanos, al indicar que “la corrupción es una plaga insidiosa que tiene un amplio espectro de consecuencias nocivas para la sociedad. Socava la democracia y el estado de derecho, da pie a violaciones de los derechos humanos, distorsiona los mercados, menoscaba la calidad de vida y permite el florecimiento de la delincuencia organizada, el terrorismo y otras amenazas para la seguridad humana”. (UNODC, 2004)

Es importante resaltar que las medidas de la UNCAC no solo son aplicables para los Estados, pues uno de sus principales aportes es que sus valores y principios también incluyen a la sociedad en general, y consecuentemente, al **sector privado**.

---

<sup>5</sup> Para mayor información, consulte el siguiente enlace: <https://www.pactomundial.org/que-puedes-hacer-tu/diez-principios/>

De acuerdo con la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC por sus siglas en inglés), los principios de la UNCAC tienen un efecto directo en el sector empresarial, pues sirven de guía para que las empresas adopten sus políticas y procedimientos anticorrupción con el objetivo de prevenir las distorsiones del mercado y combatir la competencia desleal. (UNODC y Cámara de Comercio de Bogotá, 2014). En esa línea, se destaca el artículo 12, que dispone:

**Artículo 12. Sector privado** <sup>6</sup> [...] Cada Estado Parte, de conformidad con los principios fundamentales de su derecho interno, adoptará medidas para prevenir la corrupción y mejorar las normas contables y de auditoría en el sector privado, así como, cuando proceda, prever sanciones civiles, administrativas o penales eficaces, proporcionadas y disuasivas en caso de incumplimiento de esas medidas.

### Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos

En su resolución 8/7, aprobada el 18 de junio de 2008<sup>7</sup>, el Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, acogió favorablemente de forma unánime el **Marco "proteger, respetar y remediar"**, basado en tres pilares: i) el deber del Estado de proteger a las personas contra las violaciones de los derechos humanos cometidas por terceros, inclusive empresas, mediante políticas adecuadas, actividades de reglamentación y sometimiento a la justicia; ii) la responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos, lo que significa intervenir con la debida diligencia para evitar la violación de los derechos de otros; y iii) mayor acceso de las víctimas a recursos efectivos, tanto judiciales como extrajudiciales. (Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, 2010)

El Consejo de Derechos Humanos adoptó los Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos, en 2011<sup>8</sup> con el objetivo de proporcionar un marco global para prevenir y abordar el riesgo de impactos adversos sobre los derechos humanos vinculados a la actividad empresarial.

---

<sup>6</sup> [https://www.unodc.org/pdf/corruption/publications\\_unodc\\_convention-s.pdf](https://www.unodc.org/pdf/corruption/publications_unodc_convention-s.pdf)

<sup>7</sup> [https://ap.ohchr.org/documents/S/HRC/resolutions/A\\_HRC\\_RES\\_7\\_8.pdf](https://ap.ohchr.org/documents/S/HRC/resolutions/A_HRC_RES_7_8.pdf)

<sup>8</sup> Resolución 17/4, de 16 de junio de 2011, disponible en [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://undocs.org/A/HRC/RES/17/4&ved=2ahUKEwigsOPW1OSHAXUbSjABHQoON4UQFnoECBMQAO&usg=AOvVaw1we\\_62Wzv4aGP4RN\\_V5uaVb](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://undocs.org/A/HRC/RES/17/4&ved=2ahUKEwigsOPW1OSHAXUbSjABHQoON4UQFnoECBMQAO&usg=AOvVaw1we_62Wzv4aGP4RN_V5uaVb)

Si bien este marco no es vinculante legalmente, comporta una norma de conducta mundial aplicable a todas las empresas, con independencia del lugar en el que operen. Estos Principios Rectores se basan en el reconocimiento de:

- a) Las actuales obligaciones de los Estados de respetar, proteger y cumplir los derechos humanos y las libertades fundamentales;
- b) El papel de las empresas como órganos especializados de la sociedad que desempeñan funciones especializadas y que deben cumplir todas las leyes aplicables y respetar los derechos humanos;
- c) La necesidad de que los derechos y obligaciones vayan acompañados de recursos adecuados y efectivos en caso de incumplimiento. (Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos de las Naciones Unidas, 2011)

**TABLA 2 ESTRUCTURA DE LOS PRINCIPIOS RECTORES SOBRE LAS EMPRESAS Y LOS DERECHOS HUMANOS**

Pilar	Principio Fundacional	Principio Operacional
Proteger	1 y 2	3 al 10
Respetar	11 a 15	16 al 24
Remediar	25	26 al 31

Fuente: “Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos” de las Naciones Unidas

A continuación, destacamos algunos principios fundacionales relevantes para el objetivo de esta investigación<sup>9</sup>:

**11. Las empresas deben respetar los derechos humanos.** *Eso significa que deben abstenerse de infringir los derechos humanos de terceros y hacer frente a las consecuencias negativas sobre los derechos humanos en las que tengan alguna participación.*

**15.** *Para cumplir con su responsabilidad de respetar los derechos humanos, las empresas deben contar con políticas y procedimientos apropiados en función de su tamaño y circunstancias, a saber: (ONU, 2011)*

- a) *Un compromiso político de asumir su responsabilidad de respetar los derechos humanos;*

<sup>9</sup> [https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr\\_sp.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_sp.pdf)

- b) Un proceso de diligencia debida en materia de derechos humanos para identificar, prevenir, mitigar y rendir cuentas de cómo abordan su impacto sobre los derechos humanos;*
- c) Unos procesos que permitan reparar todas las consecuencias negativas sobre los derechos humanos que hayan provocado o contribuido a provocar.*

En síntesis, este marco sienta las bases de lo que se espera de los Estados y las empresas en relación al respeto de los derechos humanos: los Estados deben proteger contra las vulneraciones de derechos humanos cometidas en su territorio o en su jurisdicción por terceros, las empresas deben evitar que sus operaciones generen consecuencias negativas sobre los derechos humanos, y ambos actores deben garantizar que existan mecanismos de reparación en caso de que se produzcan vulneraciones (Pacto Mundial Red Española, 2022)

### **Objetivos de Desarrollo Sostenible**

El 25 de septiembre de 2015 la Asamblea General de Naciones Unidas aprobó, por unanimidad, la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas concretas a desarrollar con horizonte 2030.

El sector privado está llamado a jugar un papel central en esta hoja de ruta, que constituye al mismo tiempo una responsabilidad y una oportunidad sin precedentes, para alinear los objetivos de un negocio con los de la equidad y la sostenibilidad. (Pacto Mundial)

En el **ODS 16. Promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas** (también “*Paz, justicia e instituciones sólidas*”), las Naciones Unidas explicitan su compromiso de hacer frente a la corrupción, al asumir la necesidad de facilitar el acceso a la justicia para todos y construir, a todos los niveles, instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas, además de establecer reglamentaciones más eficientes y transparentes (PNUD).

Entre las metas del ODS 16 se destaca la **16.5. Reducir considerablemente la corrupción y el soborno en todas sus formas**. El sector privado tiene un rol claro en la consecución de este Objetivo, incorporando el respeto a los derechos humanos y procesos de transparencia en la organización, evitando cualquier forma de violencia en su cadena de suministro e impulsando el estado de derecho en aquellos países en los que opere. (Pacto Mundial)

### **La sanción de la corrupción corporativa y el soborno transnacional**

En el actual mundo globalizado, las corporaciones dominan la economía global. De acuerdo con Makinwa “de las cien principales entidades económicas mundiales, sesenta y nueve son corporaciones, y solo treinta y un países están en la lista. Encontrar medidas para prevenir la corrupción y proporcionar sanciones civiles, administrativas o penales efectivas, proporcionales y disuasorias para el soborno transnacional, es un gran desafío frente a tales asimetrías de poder”. (Makinwa, 2020)

En la lucha contra la corrupción y el soborno transnacional, la persecución penal ha sido insuficiente, pues “se centra en el castigo después de que se haya descubierto el acto [...], no puede describirse como "efectiva", "proporcionada" o "disuasoria" cuando el proceso puede ser fácilmente subvertido por los propios actores corruptos, lo cual invierte la pirámide regulatoria: los delitos en la cima de la pirámide, que causan el mayor daño a la sociedad, se vuelven los más susceptibles a la falta de voluntad política para enjuiciarlos”. (Makinwa, 2020)

De allí que a partir de la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero de 1977 de EE. UU., se haya iniciado la sanción de estas conductas mediante resoluciones no basadas en condenas y no judiciales o *Non-Trial Resolutions* (NTR).

De acuerdo con la OCDE, las NTR se refieren a una amplia gama de mecanismos utilizados para resolver asuntos penales sin un juicio completo, basados en un acuerdo entre un individuo o una empresa y una autoridad<sup>10</sup>. Se destacan dos tipos de acuerdos:

- 1. Terminación de una investigación sin enjuiciamiento u otra acción de ejecución, con imposición de sanción o confiscación**

La principal característica de estos sistemas de resolución es que resuelven un caso antes de que se presenten cargos. Corresponden, entre otros, a los Acuerdos de No Enjuiciamiento (Non Prosecution Agreement o NPA). Los sistemas de resolución extrajudicial en esta categoría están generalmente diseñados para casos de autodenuncia y/o que cooperan plenamente con la autoridad, incluyendo, cuando sea relevante, proporcionando información sobre terceros. (OECD, 2019)

- 2. Suspensión, aplazamiento o retiro del enjuiciamiento u otra acción de ejecución, sujeto al cumplimiento de condiciones específicas**

---

<sup>10</sup> Según la OCDE, cuando sea apropiado, los NTR también pueden utilizarse en procedimientos administrativos o civiles para hacer cumplir las leyes contra el soborno transnacional en las partes de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, en particular con personas jurídicas.

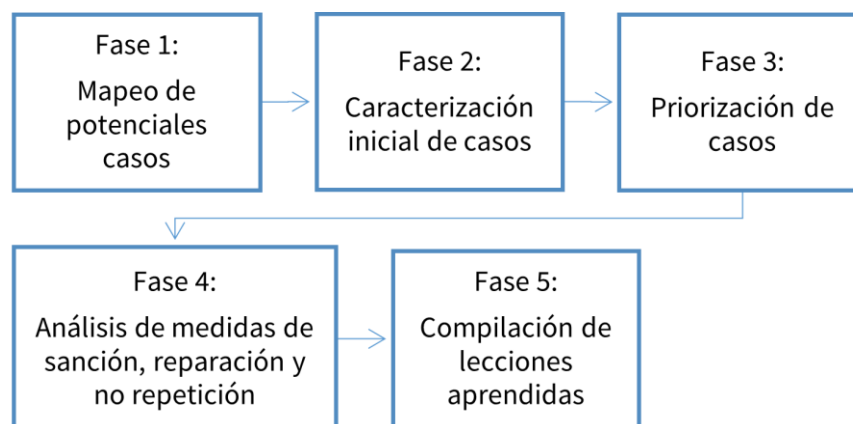
Consiste en la suspensión, aplazamiento o retiro de un enjuiciamiento u otra acción de ejecución, sujeto al cumplimiento de condiciones específicas. En esta categoría se encuentran los Deferred Prosecution Agreements (DPA) <sup>11</sup>. A diferencia de las resoluciones tipo NPA, normalmente se presentan cargos. (OECD, 2019)

## 4 Metodología de la investigación

Como se ha mencionado previamente, el estudio de caso tiene como propósito la elaboración de un documento que analice casos relevantes a nivel internacional, a partir de las medidas implementadas por las empresas, tras la imposición de sanciones por hechos de corrupción. Lo anterior, con el objetivo de extraer las principales recomendaciones relativas a las garantías de no repetición, sanción y procesos de reparación.

A continuación, se detalla el proceso surtido en la implementación de la presente investigación, que contó con cinco (5) fases principales:

**Ilustración 1: Fases de la investigación**



<sup>11</sup> Al igual que los NPA, la mayoría de los sistemas de resolución que entran en esta categoría están disponibles en materia penal, pero otros son de naturaleza civil/administrativa. Mayor información en OECD (2019) Resolving Foreign Bribery Cases With Non-Trial Resolutions: Settlements and Non-Trial Agreements by Parties to the Anti-Bribery Convention, disponible en <https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/Resolving-foreign-bribery-cases-with-non-trial-resolutions.pdf>



Fuente: elaboración propia

### **Fase 1: Mapeo de potenciales casos:**

En primer lugar, se adelantó un mapeo inicial de casos referentes sobre hechos de corrupción de empresas a nivel internacional<sup>12</sup>, con el fin de identificar lecciones aprendidas relativas a las acciones emprendidas (o la ausencia de las mismas) por dichas empresas en materia de sanción, medidas de reparación y no repetición. Lo anterior, a partir de un mapeo en medios, páginas web de autoridades a nivel global, empresas multinacionales, entre otros sistemas de información. En esa línea, es necesario mencionar que la elaboración de este documento contó con el apoyo del equipo de Reparación al Daño<sup>13</sup> el cual hace parte de la Transparencia por Colombia y fue clave en la definición de la aproximación conceptual.

### **Fase 2: Caracterización inicial de los casos**

Con base en esa búsqueda inicial, se hizo una caracterización preliminar de casos, reseñando los hechos, principales actores involucrados, modus operandi, sanciones y demás elementos relevantes a tener en cuenta en la etapa de priorización. Estos datos fueron condensados en fichas técnicas por cada uno de los seis casos (disponibles en el Anexo I).

### **Fase 3: Priorización de los casos**

En esta etapa, la priorización de casos se adelantó a la luz de cuatro criterios predefinidos, a saber:

- i. Relevancia internacional – casos emblemáticos.
- ii. Existencia de una sanción o un acuerdo por parte de una autoridad correspondiente en materia de corrupción en una o varias empresas (criterio indispensable<sup>14</sup>).

---

<sup>12</sup> No se priorizaron casos nacionales, toda vez que la literatura disponible sobre casos emblemáticos de corrupción, bajo los componentes de reparación y garantías de no repetición, no se encontraron de manera clara en casos de corrupción en Colombia.

<sup>13</sup> Para consultar mayor información de publicaciones sobre Reparación al daño de Transparencia Por Colombia, consulte el siguiente enlace: <https://transparenciacolombia.org.co/category/publicaciones/reparacion-al-dano/>

<sup>14</sup> Entiéndase criterio indispensable, para efectos del presente estudio de caso, como la necesidad de que los casos escogidos cumplieren con sanciones y / o acuerdos en razón de los hechos de corrupción cometidos. Si no cumple con este mínimo, el caso no tiene cabida dentro de este estudio de caso.

- iii. Disponibilidad de información pública de la sanción y acciones posteriores de parte de la(s) empresa(s) (criterio deseable<sup>15</sup>).
- iv. Para efectos de incorporar el enfoque de reparación, fue necesario identificar un vínculo entre los hechos de corrupción y la vulneración de derechos humanos (criterio indispensable). Para ello, se realizó un análisis detallado de cada caso, considerando la naturaleza de los actos de corrupción como su impacto directo e indirecto en los derechos de los afectados. Lo anterior se logró mediante la revisión documental, literatura disponible de los casos, testimonios.

Como resultado de este proceso, se priorizaron tres (3) casos que serán detallados en el siguiente segmento: Petrobras, Standard Bank y Siemens.

#### **Fase 4: Análisis de medidas de sanción, reparación y no repetición**

Posterior a la priorización de los casos, se realizó una aproximación conceptual respecto a las medidas de sanción, reparación y no repetición de hechos de corrupción por parte de las empresas involucradas.

La aproximación conceptual consistió en la síntesis de cada caso seleccionado mediante una ficha técnica bajo criterios unificados que se aplicaron a todos los casos. A continuación, se reseñan los aspectos principales de la ficha de caracterización (ver Anexo I):

- i. Alcance geográfico del caso.
- ii. Contexto sancionatorio (acá se describió el tipo de juicio o sanción efectuada).
- iii. La (s) autoridad (es) vinculada (s).
- iv. Síntesis del hecho de corrupción.
- v. Víctimas de corrupción.
- vi. Derechos humanos vulnerados.
- vii. Acciones de reparación identificadas.
- viii. Elementos particulares del caso.

#### **Fase 5: Compilación de casos relevantes**

A partir de los hallazgos de la etapa previa, se elaboró el presente documento que pretende reseñar a partir de tres casos relevantes de acuerdos no judiciales, las medidas

---

<sup>15</sup> Por su parte, un criterio deseable, aunque no es un aspecto estrictamente necesario para cumplir los objetivos, mejorará la calidad de cumplir con lo propuesto.

implementadas por las empresas, tras la imposición de sanciones por hechos de corrupción, que puedan ser objeto de conocimiento, socialización y aprendizaje para las empresas en general, y en particular, para los miembros del Compromiso Empresarial Anticorrupción, con el fin de contribuir al fortalecimiento de su gestión corporativa anticorrupción.

## 5 Análisis de casos priorizados

Este apartado sintetiza los tres casos mediante una breve descripción del caso y el análisis de las medidas de sanción, reparación y no repetición, identificadas en cada uno. Este análisis no pretende emitir una evaluación asociada a si las medidas adoptadas por las empresas fueron efectivas, teniendo en cuenta que no se cuenta con la información suficiente para verificar si estas fueron implementadas correctamente. En ese sentido, este documento busca identificar acciones implementadas a partir del estudio de estos tres graves casos de corrupción en empresas, con el propósito de evidenciar las medidas que surgen en estos contextos.

### 5.1 Standard Bank

En 2015, la Serious Fraud Office (SFO)<sup>16</sup> del Reino Unido, anunció el primer acuerdo de enjuiciamiento diferido (DPA) de la historia de ese país<sup>17</sup>, con Standard Bank, por fallar en la prevención de soborno en contravención del Bribery Act de 2010, lo cual significó que la empresa no tomó medidas adecuadas para prevenir actos de soborno realizados por sus empleados o asociados usando su nombre (Basel Institute on Governance, 2020).

Las investigaciones de la SFO encontraron que, entre junio de 2012 y marzo de 2013, Standard Bank permitió que su filial en Tanzania denominada Stanbic Bank Tanzania Limited, pagara US\$6 millones a un socio local en Tanzania, Enterprise Growth Market Advisors (EGMA), con el objetivo de inducir a funcionarios del gobierno tanzano a favorecer la propuesta de Stanbic Tanzania para la emisión de bonos del gobierno tanzano por 600 millones de dólares. (Serious Fraud Office, 2021). En esa línea, se

---

<sup>16</sup> La Serious Fraud Office es una agencia gubernamental de Reino Unido que se encarga de investigar y sancionar juicios de fraude, soborno y / o corrupción. Fue establecida en 1987 bajo la Ley de Justicia Penal del Reino Unido. Para más información, consultar su página oficial: <https://www.sfo.gov.uk/>

<sup>17</sup> <https://www.sfo.gov.uk/2018/11/30/uks-first-deferred-prosecution-agreement-between-the-sfo-and-standard-bank-successfully-ends/>

reconoce en el acuerdo que este entramado desvió dinero que de otro modo se habría pagado al gobierno de Tanzania (Hickey, 2021).

Standard Bank aceptó cooperar con las autoridades, incluyendo la divulgación de información y material relacionado con sus actividades e individuos relacionados con los hechos investigados. (Serious Fraud Office, 2018); adicionalmente, el acuerdo contempló el pago por parte del Standard Bank a la SFO de 16,8 millones de dólares como **sanción financiera**, y de 8.4 millones de dólares adicionales como **devolución de ganancias** (*disgorgement of profit*). Asimismo, aceptó pagar 6 millones de dólares más intereses (US\$1,046,196.58) al gobierno de Tanzania a manera de **compensación**.

Finalmente, se exigió a Standard Bank que encargara a un consultor externo un informe sobre sus controles contra el soborno y la corrupción y que actuara de acuerdo con las recomendaciones, como medida para el **fortalecimiento de su programa de cumplimiento corporativo**. Standard Bank aceptó encargar a Price Waterhouse Coopers (PWC) una revisión de los procedimientos internos de cumplimiento de la normativa contra el soborno y la corrupción del banco de acuerdo con la SFO, quien asesoró sobre el ámbito y el alcance de dicha revisión.

Una vez concluida la revisión, Standard Bank debía aplicar todas las recomendaciones y actuar conforme al asesoramiento recibido en un plazo de 12 meses a partir de la finalización de la misma, y PWC debía verificar su aplicación mediante informes periódicos presentados a la SFO para su certificación. Dichas recomendaciones fueron llevadas a cabo por Standard Bank y estas fueron validadas por el monitoreo de PWC mediante sus reportes entregados a la SFO para la certificación de ello. Lo anterior concluyó en agosto de 2017. (Serious Fraud Office, 2018)

En noviembre de 2018, la SFO certificó que Standard Bank cumplió con sus obligaciones bajo el acuerdo, con lo que se dio terminación al mismo con el envío de una notificación formal al Tribunal de la Corona de Southwark, donde se había aprobado originalmente (Rahman, 2019).

Este caso contempló por primera vez en la historia Reino Unido la **compensación** a otro país (Tanzania), como “víctima” de los hechos de corrupción, por un valor igual al soborno reconocido (6 millones más intereses) (Makinwa, 2020).

## 5.2 Petrobras

El escándalo de corrupción de Petrobras, empresa brasileña petrolera de propiedad mayoritariamente estatal, está enmarcado en el caso “*Lava Jato*”, uno de los más grandes

y complejos en la historia de Brasil. En marzo de 2014, la Policía Federal de Brasil inició la investigación que reveló el esquema de sobornos que involucró a la alta directiva de Petrobras, políticos y partidos políticos (BBC, 2021).

El escándalo de Petrobras reveló que la compañía había participado en sobornos durante años, cobrando tarifas de hasta un 2-3% del volumen total de los contratos por "ajuste político" pagados a los partidos políticos del gobierno para ganar licitaciones públicas. Utilizando este esquema fraudulento, se malversaron un total de al menos USD 4 mil millones en activos (Sciurba, 2017).

Entre 2003 y 2012, ejecutivos de alto nivel de Petrobras (directivos y miembros de junta directiva), facilitaron el pago de cientos de millones de dólares en sobornos<sup>18</sup> a políticos y partidos políticos brasileños, y luego manipularon los libros contables para ocultar los pagos de sobornos a los inversores y reguladores”. (Departamento de Justicia de Estados Unidos, 2018)

En 2018, Petrobras concertó acuerdos con autoridades estadounidenses y brasileñas, para resolver la investigación del gobierno de Estados Unidos sobre violaciones de la Ley de Prácticas Corruptas Extranjeras (FCPA) en relación con el papel de la empresa en la facilitación de pagos a políticos y partidos políticos en Brasil. (Departamento de Justicia de Estados Unidos, 2018)

Como resultado del acuerdo de enjuiciamiento diferido (*Non Prosecution Agreement* o NPA) con el Departamento de Justicia de Estados Unidos (DOJ)<sup>19</sup>, Petrobras se comprometió a pagar una **multa** de 853 millones de dólares. De acuerdo con el DOJ, si bien la Compañía no recibió reconocimiento porque no divulgó voluntaria y oportunamente a las autoridades estadounidenses la conducta descrita, después de conocer las acusaciones de mala conducta por parte de sus funcionarios, si contrató a bufetes de abogados externos para realizar una investigación independiente y notificó a

---

<sup>18</sup> Salcedo et al afirman que “ la estructura de corrupción originada mediante contratos fraudulentos con Petrobras, requirió una extensa red de lavado de dinero para blanquear el dinero resultando de sobornos. Esto incluyó pagos de soborno se realizaban mediante entrega física y personal del dinero; transacciones financieras a través de varias “capas” de empresas fachada e individuos intermediarios (Doleiros); y donaciones a partidos políticos, los cuales se comprometían a nominar a mantener a personas específicas en cargos de dirección de Petrobras. Finalmente, estos directivos favorecían con contratos a las empresas que inicialmente hicieron pagos irregulares bajo la figura de “donación” (Salcedo Albarán, Garay, Macías, & Santos, 2018).

<sup>19</sup> <https://www.justice.gov/opa/press-release/file/1096706/dl>

la DOJ y a la Oficina del Fiscal, de su investigación interna y su intención de cooperar plenamente. Por lo anterior, el acuerdo final reflejó una reducción del 25% sobre la multa (Departamento de Justicia de Estados Unidos, 2018). Asimismo, se estableció que el 10% de la multa se destinara para el DOJ, el otro 10% para la SEC, y el 80% restante (682 millones de dólares) a Brasil (Departamento de Justicia de Estados Unidos, 2018).

Por otra parte, para resolver la investigación de la Comisión de Bolsa y Valores de los Estados Unidos (SEC), Petrobras aceptó la emisión de una orden de cese y desistimiento (*cease-and-desist order*), y a pagar 933 millones de dólares adicionales en **devolución de ganancias e intereses previos al juicio** (*disgorgement and prejudgment interest*) (Paul Weiss, 2018). Por iniciativa del Ministerio Público Federal (MPF) y de PETROBRAS, las Autoridades Norteamericanas consintieron en que hasta 80% del valor previsto en los acuerdos con las autoridades de los Estados Unidos sean condonados con base en lo que fuera pagado por PETROBRAS a Brasil, conforme lo acordado mediante *Acordo de assunção de compromissos* entre Petrobras y el MPF. (Ministério Público Federal de Brasil, 2019).

Por otra parte, Petrobras se comprometió a transferir la suma de 682 millones de dólares en un fondo especial en Brasil para ser utilizado para "*diversos programas sociales y educativos para promover la transparencia, la ciudadanía y el cumplimiento en el sector público*". El 50% de ese valor se destinaría a "*proyectos, iniciativas y desarrollo institucional de entidades y redes de entidades de reputación [...] que fortalezcan la lucha de la sociedad brasileña contra la corrupción*". El otro 50 % estaría destinado para los accionistas que invirtieron en el mercado de valores brasileño y presentaran una demanda colectiva. No obstante, el acuerdo entre Petrobras y el MPF de Brasil fue duramente criticado por "*tergiversar el NPA entre la compañía petrolera y el DOJ, pues éste solo otorgaba el descuento de la multa a favor de Brasil, sin condicionar la creación de una entidad jurídica de derecho privado y sin asignar este monto a actividades específicas*". (de Campos Costa, 2023).

En marzo de 2019, la Corte Suprema de Brasil declaró nulo el *Acordo de assunção de compromissos*, argumentando que este excedía la autoridad constitucional de los fiscales al involucrarlos en asuntos administrativos y financieros, incluida la creación y gestión de una fundación privada; asimismo, consideró que el acuerdo entre la compañía y el MPF tergiversó los términos del acuerdo de no enjuiciamiento con el DOJ, que estipulaba que la pena debía pagarse al gobierno brasileño, y no para fines específicos.

Es posible concluir que los acuerdos alcanzados entre Petrobras, el DOJ y la SEC tienen aspectos diferenciales a los que normalmente se suscriben con empresas de naturaleza privada. Esto, debido a que involucra a una empresa de propiedad mayoritariamente estatal, que está estrechamente relacionada con el sistema democrático de Brasil<sup>20</sup>. De acuerdo a lo señalado por De Campos Costa, el DOJ reconoció que llegó a esta resolución basándose en varios factores únicos del caso, incluyendo el acuerdo de resolución con las autoridades brasileñas, que sería sujeto de supervisión por parte de las autoridades de ese país; asimismo, tomó en cuenta que algunos ejecutivos de la compañía participaron en el esquema de malversación de fondos, lo que también victimizó a la compañía y a sus accionistas. (de Campos Costa, 2023).

Dentro de las **medidas de remediación** contempladas en el NPA a adoptar por Petrobras se destacan: reemplazar a la junta directiva y a los altos directivos de la compañía, así como implementar reformas de gobernanza, tales como ampliar el alcance de las decisiones que requieren la aprobación de la Junta Directiva; fortalecer la función de cumplimiento con la creación de la División de Gobernanza y Cumplimiento de la compañía; limitar la autoridad de toma de decisiones individuales, mediante la implementación de la política de aprobación de "cuatro ojos", la cual requiere una segunda revisión por parte de supervisores de diferentes líneas de reporte para decisiones sustantivas; actualizar las políticas y procedimientos de la Compañía, y en particular los relativos a denuncias e investigaciones, así como la implementación de una línea de denuncia confidencial, entre otras (Departamento de Justicia de Estados Unidos, 2018). En 2019 Petrobras se comprometió, a mantener un programa de cumplimiento, así como a revisarlo periódicamente para monitorear su eficacia.

### 5.3 Siemens

El Banco Mundial anunció en noviembre de 2009 la **inhabilitación** por cuatro años de la Sociedad de Responsabilidad Limitada Siemens (OOO Siemens), filial rusa de Siemens AG, por haber incurrido en prácticas fraudulentas y corruptas en relación con el "Proyecto de Transporte Urbano de Moscú", financiado por el Banco Mundial (World Bank Group, 2009).

---

<sup>20</sup> Véase <https://www.paulweiss.com/media/3978113/2oct18-petrobras.pdf>

La investigación multijurisdiccional y transnacional adelantada por la Vicepresidencia de integridad del Banco Mundial (Integrity Vice Presidency - INT), abordaron las acusaciones de corrupción contra Siemens AG y sus subsidiarias en múltiples proyectos financiados por el Banco Mundial. La investigación reveló que OOO Siemens había participado en fraude y conductas corruptas antes de 2007. (World Bank Group, 2022)

Como resultado, INT llegó a un acuerdo global<sup>21</sup> con Siemens tras el reconocimiento de la empresa de corrupción sistemática en forma de pagos de soborno corporativo durante varios años<sup>22</sup>. Asimismo, se concertó una **exclusión voluntaria** de dos años de participar en licitaciones de negocios del Banco Mundial para Siemens AG y todas sus subsidiarias y afiliadas consolidadas.

Siemens adquirió dos grandes compromisos de reparación, el primero de ellos, incluyó el pago de 100 millones de dólares en los próximos 15 años para apoyar los esfuerzos globales para combatir el fraude y la corrupción, y contempló proporcionar fondos a organizaciones y proyectos destinados a combatir la corrupción a través de acciones colectivas, capacitación y educación. Asimismo, se determinó que los recursos también se destinarían a ayudar a los gobiernos a recuperar los activos robados por líderes corruptos y a fortalecer los esfuerzos para identificar y combatir las prácticas corruptas.

Posteriormente lanzó la *Iniciativa de Integridad de Siemens*<sup>23</sup>, invitando a organizaciones no gubernamentales y organizaciones internacionales, asociaciones y universidades a solicitar fondos a Siemens para proyectos que "promuevan la integridad empresarial y combatan la corrupción"<sup>24</sup> (World Bank Group, 2009).

En el segundo de los compromisos adquiridos por Siemens, también acordó **participar en acciones colectivas**<sup>25</sup> con el Grupo del Banco Mundial para combatir el fraude y la

---

<sup>21</sup> Véase World Bank (2009) Siemens to Pay \$100 Million to Fight Fraud and Corruption as Part of World Bank Group Settlement, disponible en: <https://perma.cc/D8UU-MUWQ>

<sup>22</sup> Estas admisiones fueron objeto de operaciones de las fuerzas del orden alemanas y estadounidenses, que se llevaron a cabo paralelamente a la investigación de INT y concluyeron a finales de 2008.

<sup>23</sup> Véase <https://www.siemens.com/global/en/company/about/compliance/collective-action.html>

<sup>24</sup> Véase el Boletín de prensa del Banco Mundial "Siemens Launches US\$100 Million Initiative for Anti-Corruption", disponible en <https://perma.cc/9J97-AKMH>

<sup>25</sup> "La Acción Colectiva describe varios métodos para combatir la corrupción. La Acción Colectiva requiere la cooperación de participantes del mundo de la política, los negocios y la sociedad en general, con el objetivo de crear condiciones de mercado justas y equitativas para todos los participantes del mercado y eliminar la



corrupción. Siemens también se comprometió a continuar proporcionando información sobre cualquier caso adicional de irregularidades relacionadas con proyectos pasados, presentes y futuros del Banco en los que Siemens esté involucrado. De acuerdo con Kelly y Graycar “el acuerdo en el caso de Siemens, se destaca por haber incluido la dirección de fondos (provenientes de delitos corporativos, incluido el soborno) hacia iniciativas anticorrupción”. (Kelly & Graycar, 2016)

De acuerdo con el Banco Mundial, el acuerdo global con Siemens AG fue el primero en la historia de los esfuerzos anticorrupción de los bancos multilaterales de desarrollo (BMD). (World Bank Group, 2022) A diferencia de casos anteriores, en los que las compensaciones se destinaban directamente al estado afectado, este acuerdo propuso una solución más integral: la inversión en iniciativas globales de lucha contra la corrupción (Hickey, 2021).

## 6 Acciones en materia de reparación

De acuerdo con Olaya, “la reparación por daños es un principio básico del derecho, que encuentra sus orígenes en otro principio del derecho, la buena fe, el cual es el principal ingrediente de la confianza, y lo que mantiene a las sociedades cohesionadas. No obstante, las dimensiones sociales y colectivas del daño causado por la corrupción, han generado la falsa creencia de que la corrupción no tiene víctimas, y que debido a las dificultades en demostrar o medir el daño colectivo, la reparación no es viable”. (Olaya García, 2016)

De acuerdo con McDevitt, el concepto de "daño social" es un concepto emergente en el movimiento anticorrupción, que busca identificar, cuantificar y reparar el impacto y las consecuencias de la corrupción en los ciudadanos comunes. Se aplica a individuos como a miembros de una comunidad y/o grupos identificables que afectan derechos específicos, en lugar de cualquier individuo en particular. (McDevitt, 2016)

Desde hace una década, organizaciones de la sociedad civil abogan por un uso más amplio de la compensación y reparación a las víctimas, aplicable en particular a los NTR, cuyos recursos podrían utilizarse para compensar a las víctimas y comunidades afectadas, una práctica que ha sido conocida y utilizada en el ámbito del derecho

ambiental durante mucho tiempo. (Transparency International and The Graduate Institute, 2016)

El modelo de los NTR se ha incorporado en diversos países como Reino Unido y Estados Unidos, entre otros<sup>26</sup>, como un instrumento clave en la investigación de grandes casos de corrupción internacional. (Lafont Nicuesa, 2021) Esto, según Ben Morgan ex jefe de Soborno y Corrupción en la SFO del Reino Unido, se explica porque los NTR “incentivan la exposición y la auto denuncia de compañías, lo cual es de vital importancia en el contexto una investigación y enjuiciamiento de casos complejos de corrupción, pues pone más información en conocimiento de los organismos encargados de hacer cumplir la ley, para que los delitos puedan ser investigados adecuadamente y procesados eficazmente. (Serious Fraud Office, 2017)

De acuerdo a Lafont Nicuesa, el objetivo de un NTR es la metamorfosis de la empresa en una entidad responsable de delitos a un ejemplo de ética. Esto implica la implementación de acciones en dos niveles: i) la renovación de cargos directivos, y ii) la adopción de mejoras organizativas y refuerzos en el programa de cumplimiento normativo para prevenir el delito.

Tomando como base este planteamiento, a partir del análisis de los tres casos, solo se identificaron medidas de renovación de cargos directivos en el caso de Petrobras.

Al respecto, cabe resaltar que el liderazgo ético es fundamental en la promoción de prácticas íntegras en las empresas. El “tone from the top” es clave en la comunicación, a través del ejemplo, de los valores y principios organizacionales, la no tolerancia de la corrupción y el fomento de la confianza.

De otro lado, la adopción de mejoras organizativas está incluida en los casos de Standard Bank y Petrobras. En primer lugar, se destacan las medidas para **establecer y mantener mecanismos robustos de prevención de corrupción**, y particularmente prevención del soborno dentro de las organizaciones. La acusación contra las empresas en mención por “falta de prevención del soborno”, evidencia la responsabilidad de las mismas en la implementación de controles internos efectivos, en aras de una cultura corporativa que luche contra la corrupción.

---

<sup>26</sup> Tales como Francia, Canadá y Japón, entre otros.

Asimismo, se identifica el **fortalecimiento del programa de cumplimiento**, con acciones encaminadas a adoptar y/o reforzar las políticas y procedimientos, en particular, los relacionados con la denuncia y la garantía de confidencialidad y/o anonimato; procedimientos reforzados de autorizaciones para la toma de decisiones; y el otorgamiento de las capacidades y recursos (humanos y financieros) a la función de cumplimiento.

## 7 Recomendaciones para empresas

A lo largo del documento, se han descrito diversas medidas adoptadas por las empresas con posterioridad a la materialización de graves actos de corrupción en el ámbito empresarial. Bajo esa perspectiva, se presentan dos líneas de acción esenciales que sintetizan las lecciones aprendidas: por un lado, se **recomiendan medidas preventivas** que las empresas pueden adoptar para detectar y mitigar los riesgos de corrupción, de esta manera, fortalecerán sus mecanismos internos y podrán impulsar una cultura ética robusta.

Por otro lado, y a la luz de la experiencia de las empresas que fueron tenidas en cuenta para el presente estudio de caso, se reseñarán recomendaciones específicas teniendo en cuenta los hechos de corrupción ocurridos y las sanciones legales que debieron enfrentar. En esa línea, se ofrecerá una serie de **recomendaciones para la implementación de un enfoque de derechos humanos y reparación al daño**.

### Recomendaciones de enfoque preventivo

#### Fomento de una cultura organizacional basada en la integridad

- La alta dirección juega un papel fundamental en la construcción de una cultura organizacional basada en la ética y la integridad. Las cabezas de las organizaciones deben **liderar con el ejemplo**, comunicando de manera clara y concisa los valores de la empresa, modelando las conductas esperadas, y fomentando un ambiente donde la integridad sea un pilar fundamental.
- Comunicar constantemente los valores y principios de la empresa, los lineamientos organizacionales, y las expectativas de conducta ética de manera clara y asertiva a todos los colaboradores, a través de múltiples medios. Lo anterior está estrechamente relacionado con la generación de un alto **sentido de pertenencia** de parte de los colaboradores con la empresa y sus valores.
- La implementación de **programas de capacitación** para todos los niveles de la organización, con énfasis en la identificación, prevención y gestión de

situaciones de riesgo, es clave para materializar los lineamientos éticos definidos en cada organización.

- Fomentar una **cultura de transparencia y diálogo abierto** implica crear espacios seguros donde los colaboradores puedan expresar inquietudes o dilemas éticos sin temor a represalias. El análisis de casos prácticos de dilemas éticos puede ser una herramienta valiosa para desarrollar la capacidad de tomar decisiones éticas en el día a día.

### Fortalecimiento del Programa de Cumplimiento

- Asegurar que el equipo de cumplimiento tenga la **autonomía** necesaria para llevar a cabo sus funciones, así como los **recursos** financieros y humanos suficientes para desarrollar un programa efectivo. Esto permitirá que pueda desempeñar sus funciones de forma efectiva, contar con el acceso a la información necesaria para adelantar su trabajo, y recomendar acciones correctivas cuando sea necesario.
- Realizar **evaluaciones de riesgos periódicas** para identificar las áreas más vulnerables a la corrupción y adaptar las medidas de control en consecuencia. Particularmente, se deben identificar los puntos críticos en los procesos donde puede haber mayor riesgo de corrupción, y establecer las medidas y controles que permitan mitigar dichos riesgos.
- Extender las **medidas preventivas a terceros** con quienes la empresa se relaciona (proveedores, clientes, etc.), en procesos tales como la debida diligencia, acuerdos contractuales que incluyan cláusulas anticorrupción, espacios de sensibilización y capacitación.

### Fortalecimiento del sistema de denuncia

La puesta en marcha de un sistema robusto de denuncia es necesaria para prevenir la manifestación de la corrupción, en todas sus formas, al interior de las empresas. Estos, son esenciales para la detección temprana de irregularidades y la prevención del mal manejo de recursos. Desde Transparencia Por Colombia, se ha trabajado en la profundización de estas temáticas. Lo anterior se ve ilustrado en su más reciente “Guía para la implementación y puesta en marcha de canales de denuncia de corrupción”<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Para consultar la Guía para la implementación y puesta en marcha de canales de denuncia de corrupción, creada por Transparencia por Colombia, consulte el siguiente enlace: <https://transparenciacolombia.org.co/guia-implementacion-canales-denuncia/>

Algunas recomendaciones de la Guía para el fortalecimiento del sistema de denuncia son las siguientes:

- La **creación de un canal exclusivo para denuncia de hechos de corrupción**: Un canal diferenciado de denuncias ofrece atención especializada por personal capacitado para los temas asociados a hechos de corrupción, ello además garantizará una respuesta más rápida y eficiente. Además, el hecho de contar con un canal exclusivo para la denuncia de hechos de corrupción, demuestra el compromiso de la empresa respecto a los temas anticorrupción (TPC, 2024).
- La **pedagogía de los canales de denuncia** hace referencia a la información clara y accesible para cualquier persona que desee hacer uso del canal (TPC, 2024). Es necesario idear mensajes claros mediante un lenguaje diferenciado, teniendo en cuenta la multiplicidad de los colaboradores al interior de una empresa.
- La **comunicación fluida con el denunciante** garantizará que esté informado sobre el trámite, los plazos para dar respuesta, y el estatus de la denuncia (TPC, 2024).
- Los mecanismos de denuncia se configuran en activos para las organizaciones en la medida que su lectura y gestión se desarrolla a partir de un sistema de integridad organizacional. En esa medida, es importante **vincular el mapeo de riesgos al mecanismo de denuncia**. La retroalimentación de forma constante al sistema de riesgos con información derivada del mecanismo de denuncia permite identificar posibilidades de riesgo y mitigar la ocurrencia de posibles acciones fraudulentas.
- El principal desafío de un canal de denuncias es **generar confianza** en los denunciantes. En esa línea, es fundamental la garantía de la seguridad, confidencialidad y/o anonimato del denunciante, para que los colaboradores y demás grupos de interés consideren este mecanismo como una herramienta confiable para reportar irregularidades.

### **Protección a los denunciantes de hechos de corrupción empresarial**

Las empresas están en el deber de garantizar la protección integral a los denunciantes ante cualquier tipo de amenaza, así como garantizar las no represalias en razón de las denuncias que puedan interponer. Las empresas deben desarrollar protocolos explícitos que garanticen la protección a denunciantes y así como la posibilidad hacer sus denuncias de manera segura y anónima si así lo desean.

En esa línea, se recomienda a las empresas implementar los lineamientos prácticos propuestos en la Guía práctica de orientaciones para la protección al denunciante de corrupción empresarial<sup>28</sup> desarrollada por Transparencia por Colombia.

### **Transparencia y Controles en la Toma de Decisiones**

- Para garantizar la transparencia y minimizar el riesgo de prácticas corruptas, es fundamental promover la **toma de decisiones colegiadas**. Esto implica involucrar a diferentes áreas de la empresa en la evaluación y aprobación de decisiones importantes. Al contar con múltiples perspectivas, se reduce la posibilidad de que una sola persona ejerza un control excesivo y se aumenta la transparencia en el proceso. Esta práctica no solo limita la discrecionalidad, sino que también fomenta una mayor calidad en las decisiones.
- Las **auditorías internas y externas** desempeñan un papel crucial en la verificación del cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos. Las auditorías internas permiten evaluar la efectividad de los controles internos y detectar posibles desviaciones. Por su parte, las auditorías externas, realizadas por auditores independientes, ofrecen una perspectiva objetiva y contribuyen a fortalecer la confianza de los stakeholders. Es recomendable establecer un plan de auditoría anual que incluya la evaluación de áreas críticas como contabilidad, finanzas, adquisiciones y cumplimiento normativo. Las auditorías representan una oportunidad de adoptar medidas correctivas y preventivas que refuercen el compromiso ético de sus colaboradores, asegurando que las operaciones se realicen de manera transparente, en línea con los valores de la empresa y la misión y visión de esta. Además, las auditorías contribuyen a consolidar una cultura organizacional apalancada en la transparencia, la responsabilidad y el cumplimiento de normas; ello fortalece la confianza interna y externa de las empresas.

### **Participación en iniciativas de Acción Colectiva**

Para lograr un impacto significativo en la lucha contra la corrupción, es fundamental trascender la acción individual y fomentar la colaboración con otras empresas y actores. La participación en iniciativas de Acción Colectiva Anticorrupción permite compartir

---

<sup>28</sup> Para mayor información sobre la Guía práctica de orientaciones para la protección al denunciante de corrupción empresarial, de Transparencia Por Colombia, consulte el siguiente enlace: <https://transparenciacolombia.org.co/guia-practica-de-orientaciones-para-la-proteccion-al-denunciante-de-corrupcion-empresarial-2/>

experiencias, buenas prácticas y recursos, crear un marco de referencia común y elevar los niveles de integridad en las organizaciones, fortaleciendo así los esfuerzos de cada empresa. Además, la colaboración facilita la creación de redes de contactos y la generación de sinergias que pueden impulsar cambios sistémicos en los negocios. De esta forma, se contribuye a un entorno empresarial más transparente y ético, beneficiando tanto a la sociedad en general como a sus propias operaciones.

## Recomendaciones bajo un enfoque activo para la implementación de un enfoque de derechos humanos y reparación al daño

Incorporar un enfoque de derechos humanos y reparación en los programas de cumplimiento corporativo no solo construye organizaciones más responsables, sino que también es fundamental para salvaguardar la reputación empresarial. Al demostrar un compromiso genuino con la transparencia y la integridad mediante la adopción de acciones decididas, las empresas pueden mitigar los daños causados por la corrupción y restaurar la confianza de sus stakeholders. A continuación, se presentan algunas recomendaciones al respecto:

- Mediante la **inclusión de los principios de derechos humanos** en el código de ética y lineamientos de cumplimiento relacionados, y la implementación de programas de capacitación exhaustivos, las empresas pueden fomentar una cultura organizacional basada en el respeto a los derechos humanos. Estos programas deben sensibilizar a los empleados sobre el impacto de la corrupción y la importancia de proteger los derechos humanos en todas las operaciones.
- Los acuerdos y resoluciones derivados de actos de corrupción deben **incluir un enfoque integral de reparación del daño**. Esto implica identificar a todas las víctimas, evaluar el alcance del daño, y adoptar medidas de reparación que aborden sus necesidades de manera integral. Es fundamental involucrar a las víctimas en todo el proceso de reparación, desde el diseño hasta el seguimiento, abarcando todas las dimensiones del daño. En esa línea, los acuerdos deberían incluir medidas de restitución, rehabilitación, satisfacción y garantías de no repetición, de acuerdo al contexto particular del caso.
- La **colaboración de las empresas involucradas** en casos de corrupción con las autoridades es fundamental para agilizar las investigaciones, evitar sanciones más severas o consecuencias legales adicionales. Esto implica fomentar la autodenuncia, establecer canales de comunicación claros, y proporcionar a las autoridades la información y evidencia necesaria para llevar a cabo investigaciones efectivas.

## 8 Reflexión final

Los NTR se han convertido en las últimas décadas en el principal mecanismo de sanción a prácticas corruptas de corporaciones, pues tienen ventajas relativas a cooperación y acceso a información para investigación de parte de las autoridades competentes de países que contemplan este tipo de acuerdos. No obstante, en materia de reparación al daño por corrupción aún hay grandes desafíos por abordar.

Los casos analizados han sido identificados por la literatura<sup>29</sup> como referentes en la aproximación inicial a la reparación a partir de hechos de corrupción. En el caso del Standard Bank con el pago de 6 millones de dólares más intereses al gobierno de Tanzania; El pago de parte de Petrobras de 682 millones de dólares para el establecimiento de un fondo especial en Brasil para apoyar proyectos e iniciativas de lucha contra la corrupción; y finalmente, la creación de la Iniciativa de Integridad de Siemens, apalancada en el aporte de 100 millones de dólares para apoyar los esfuerzos globales para combatir el fraude y la corrupción.

Un primer desafío, señalado por Makinwa se refiere a la ausencia de participación de las víctimas en los NTR. Esto, teniendo en cuenta que los términos de los acuerdos son por lo general, definidos entre la autoridad y la compañía, dejando a las víctimas fuera del proceso. Un segundo desafío, refiere a que estos arreglos en casos de soborno transnacional no abordan el lado de la demanda, por lo que los funcionarios públicos involucrados no son sancionados. (Makinwa, 2020)

Un principio orientador podría ser la incorporación del enfoque de derechos humanos en la gestión anticorrupción. En el contexto corporativo, este enfoque es esencial para asegurar que la lucha contra la corrupción no se limite solo a la imposición de sanciones, sino que también reconozca y repare el daño a las víctimas.

En ese sentido, las empresas están llamadas a asumir un compromiso más profundo que implica no solo prevenir la ocurrencia de hechos de corrupción en el desarrollo de su actividad económica, sino también reconocer las consecuencias de las prácticas que

---

<sup>29</sup> Véase Freitas et al (2023) Victims of Corruption: Back for Payback, disponible en: <https://star.worldbank.org/publications/victims-corruption-back-payback>; OECD. (2019); y Makinwa, A. (2020).



afectan el disfrute de los derechos humanos de la comunidad de interés, y en ese sentido, tomar medidas proactivas para resarcir y prevenir futuras violaciones.

Por último, vale la pena mencionar que la reparación de daños debe ser integral, por lo que no solo involucra compensaciones económicas, sino también esfuerzos por restablecer la confianza social y fortalecer mecanismos internos de transparencia y ética.

Así, la integración de los derechos humanos no solo enriquece la responsabilidad corporativa, sino que establece un estándar ético esencial en la construcción de un entorno empresarial íntegro y sostenible.

## Bibliografía

- Agencia Brasil. (2017). Siete preguntas y respuestas sobre la Operación Carne Débil. Obtenido de <https://agenciabrasil.ebc.com.br/es/geral/noticia/2017-03/siete-preguntas-y-respuestas-sobre-la-operacion-carne-debil>
- Asamblea General de las Naciones Unidas. (18 de diciembre de 2014). *Resolución 69/199*. Obtenido de <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n14/709/89/pdf/n1470989.pdf?token=8q6PgVTQy6xEpj4RiR&fe=true>
- AVINEWS. (22 de Junio de 2017). *Brasil: Venta de activos de JBS por escándalo “Operación Carne Débil”*. Obtenido de <https://avinews.com/brasil-venta-activos-jbs-escandalo-operacion-carne-debil/>
- Basel institute of Governance. (2020). *From the UK’s first Deferred Prosecution Agreement to a plea bargain in Tanzania*. Obtenido de <https://baselgovernance.org/news/uks-first-deferred-prosecution-agreement-plea-bargain-tanzania>
- Basel Institute on Governance. (2020). *From the UK’s first Deferred Prosecution Agreement to a plea bargain in Tanzania*. Obtenido de <https://baselgovernance.org/news/uks-first-deferred-prosecution-agreement-plea-bargain-tanzania>
- BBC. (Junio de 2017). Estados Unidos suspende toda importación cárnica de Brasil tras las inspecciones impuestas por el escándalo de la carne podrida. *BBC*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-40377274>
- BBC. (Mayo de 2017). J&F: la dueña de JBS, la mayor procesadora mundial de carne, pagará la multa más alta en la historia de Brasil por su rol en un escándalo de corrupción. *BBC*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-40114330>
- BBC. (2021). Por qué el mayor caso anticorrupción de América Latina enfrenta un "final funesto" en su país de origen. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-56519211>
- BBC Mundo. (2017). J&F: la dueña de JBS, la mayor procesadora mundial de carne, pagará la multa más alta en la historia de Brasil por su rol en un escándalo de corrupción. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-40114330>
- BBC Mundo. (2017). Lo que se sabe del escándalo en Brasil con la carne podrida que era "maquillada" para ser exportada. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-39327633>
- BBC News. (20 de marzo de 2017). *Lo que se sabe del escándalo en Brasil con la carne podrida que era "maquillada" para ser exportada*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-39327633>

- Bedard, J., Cruz Melendez, M., Suarez, M., & Diaz, S. (10 de June de 2024). *Analysis of Latin America's compliance climate indicates anti-corruption efforts on the rise*. Obtenido de <https://latinlawyer.com/guide/the-guide-corporate-compliance/fifth-edition/article/analysis-of-latin-americas-compliance-climate-indicates-anti-corruption-efforts-the-rise>
- Business Daily. (2020). Smith & Ouzman duo found guilty in UK corruption trial. *Business Daily*. Obtenido de <https://www.businessdailyafrica.com/bd/economy/smith-ouzman-duo-found-guilty-in-uk-corruption-trial-2075896>
- Capus, N., & Brodersen, K. (December de 2021). Negotiating without the victim state: the exclusiveness of anticorruption settlements. *Journal of Financial Crime*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/357353227\\_Negotiating\\_without\\_the\\_victim\\_state\\_the\\_exclusiveness\\_of\\_anticorruption\\_settlements](https://www.researchgate.net/publication/357353227_Negotiating_without_the_victim_state_the_exclusiveness_of_anticorruption_settlements)
- CESCR. (10 de agosto de 2017). *Observación general núm. 24 sobre las obligaciones de los Estados en virtud del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales en el contexto de las actividades empresariales\**. Obtenido de <https://www.refworld.org/legal/general/cescr/2017/en/122356>
- CNN. (2018). Dinero recuperado de operación Lava Jato será invertido en recuperación de escuelas de Brasil. Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com/2018/05/23/dinero-recuperado-de-operacion-lava-jato-sera-invertido-en-recuperacion-de-escuelas-de-brasil>
- Comisión Interamericana de Derechos Humanos. (2019). *Corrupción y derechos humanos*. Obtenido de <http://www.oas.org/es/cidh/informes/pdfs/CorrupcionDDHHES.pdf>
- Conferencia de los Estados Partes en la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción. (2016). Informe sobre la reunión del Grupo de Trabajo Intergubernamental de Composición Abierta sobre Recuperación de Activos celebrada en Viena los días 25 y 26 de agosto de 2016. Obtenido de <https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/WorkingGroups/workinggroup2/2016-August-25-26/V1605558s.pdf>
- Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas. (2010). *A/HRC/14/27*. Obtenido de [https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Issues/Business/A.HRC.14.27\\_sp.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Issues/Business/A.HRC.14.27_sp.pdf)
- Consejo Económico y Social de la ONU. (2004). *Las Normas de Derechos Humanos de la ONU para Empresas: Hacia la responsabilidad legal*. (A. International, Ed.) Obtenido de [https://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2013/11/Normas\\_DDHH\\_ONU.pdf](https://observatoriorsc.org/wp-content/uploads/2013/11/Normas_DDHH_ONU.pdf)
- Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción. (2005). Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción. Obtenido de [http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2\\_ecu\\_anexo16.pdf](http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic2_ecu_anexo16.pdf)

- Corporación Transparencia por Colombia. (2023). *Reparación del da*. Obtenido de <https://>
- Corporación Transparencia por Colombia. (abril de 2023). *Reparacion del daño causado por la corrupción: Hoja de ruta para organizaciones de la sociedad civil*. Obtenido de <https://transparenciacolombia.org.co/wp-content/uploads/2023/04/hoja-de-ruta-osc.pdf>
- Corporación Transparencia por Colombia. (2 de agosto de 2024). *Perspectiva sistémica para la reparación del daño causado por la corrupción*. Obtenido de <https://transparenciacolombia.org.co/wp-content/uploads/2024/08/2.-Documento-de-perspectiva-sistemica-para-la-reparacion-del-dano-causado-por-corrupcion-30-07.pdf>
- Corporación Transparencia por Colombia. (s.f.). *Reparación al daño por corrupción en Colombia*. Obtenido de [https://transparenciacolombia.org.co/wp-content/uploads/2023/09/INF\\_REPARACION.pdf](https://transparenciacolombia.org.co/wp-content/uploads/2023/09/INF_REPARACION.pdf)
- de Campos Costa, A. (2023). PETROBRAS: SETTLEMENT OF A FOREIGN BRIBERY CASE. *PREVENTION OF CRIME AND TREATMENT OF OFFENDERS, RESOURCE MATERIAL SERIES NO. 115*. Obtenido de [https://www.unafei.or.jp/publications/pdf/RS\\_No115/No115\\_12\\_PART\\_THREE\\_Participants\\_Papers\\_01.pdf](https://www.unafei.or.jp/publications/pdf/RS_No115/No115_12_PART_THREE_Participants_Papers_01.pdf)
- Debevoise & Plimpton. (January de 2024). *FCPA Update*. Obtenido de <https://www.debevoise.com/-/media/files/insights/publications/2024/02/fcpa-update-january-2024.pdf>
- Departamento de Justicia de Estados Unidos. (2008). *Ex ejecutivo de Alcatel CIT fue sentenciado por pagar 2.5 millones de dólares en sobornos a altas autoridades de Costa Rica*.
- Departamento de Justicia de Estados Unidos. (2018). *Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras Agrees to Pay More Than \$850 Million for FCPA Violations*. Obtenido de <https://www.justice.gov/opa/pr/petr-leo-brasileiro-sa-petrobras-agrees-pay-more-850-million-fcpa-violations>
- Departamento de Justicia de Estados Unidos. (2008). *Siemens AG and Three Subsidiaries Plead Guilty to Foreign Corrupt Practices Act Violations and Agree to Pay \$450 Million in Combined Criminal Fines*. Obtenido de <https://www.justice.gov/archive/opa/pr/2008/December/08-crm-1105.html>
- Diario TN. (21 de marzo de 2027). *¿Qué le hacían en Brasil a la carne podrida para "maquillarla"?* Obtenido de [https://tn.com.ar/internacional/escandalo-alimentario-en-brasil-que-le-hacian-la-carne-podrida-para-maquillarla\\_780790/](https://tn.com.ar/internacional/escandalo-alimentario-en-brasil-que-le-hacian-la-carne-podrida-para-maquillarla_780790/)
- EFE AGRO. (27 de marzo de 2017). *El sector cárnico brasileño, en sus horas más bajas por la crisis de la carne adulterada*. Obtenido de <https://efeagro.com/sector-carnico-brasileno-bajas-crisis-carne-adulterada/>

- El Clarín. (Marzo de 2017). Escándalo de la carne en Brasil, paso a paso para entenderlo. *El Clarín*. Obtenido de [https://www.clarin.com/mundo/escandalo-carne-brasil-paso-paso-entenderno\\_0\\_SyiWUnCoe.html](https://www.clarin.com/mundo/escandalo-carne-brasil-paso-paso-entenderno_0_SyiWUnCoe.html)
- El Economista. (18 de mayo de 2017). *La multinacional JBS, un gigante de la carne podrido de corrupción*. Obtenido de <https://www.economista.es/legislacion/noticias/8368320/05/17/La-multinacional-JBS-un-gigante-de-la-carne-podrido-de-corrupcion.html>
- EL PAÍS. (31 de mayo de 2017). *JBS supera Odebrecht e vai pagar maior multa da história por corrupção*. Obtenido de [https://brasil.elpais.com/brasil/2017/05/31/politica/1496247279\\_854999.html](https://brasil.elpais.com/brasil/2017/05/31/politica/1496247279_854999.html)
- EL PAÍS. (18 de mayo de 2017). *Joesley Batista, el magnate de la carne que desató un escándalo en Brasil*. Obtenido de <https://www.elpais.com.uy/mundo/joesley-batista-el-magnate-de-la-carne-que-desato-un-escandalo-en-brasil>
- Flynn, D. (2017). Batistas agree to pay largest ‘leniency fine’ in Brazil’s history. *Food Safety News*. Obtenido de <https://www.foodsafetynews.com/2017/06/batistas-agree-to-pay-largest-leniency-fine-in-brazils-history/>
- Fulbright, N. R. (2008). Siemens reaches record \$1.6 billion settlement with US and German authorities. *Lexology*. Obtenido de <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=8899a469-4d50-4ff7-b870-daba60f3821d>
- Garay Salamanca, L., Salcedo-Albarán, E., & Macías, G. (5 de junio de 2018). Macro-estructuras de corrupción: el caso de Lava Jato. *Rivista di Studi e Ricerche sulla Criminalita Organizzata*. Obtenido de <https://riviste.unimi.it/index.php/cross/article/view/10250>
- Garcia, J. O. (11 de may de 2020). *Arguments or excuses? Common reasons I hear to avoid reparations for corruption cases*. Obtenido de <https://uncaccoalition.org/arguments-or-excuses-common-reasons-i-hear-to-avoid-reparations-for-corruption-cases/>
- Garcia, J. O. (28 de February de 2020). *Reparations for Corruption: How Corruption Enforcement Ignores Victims’ Rights*. Obtenido de UNCAC COALITION: <https://uncaccoalition.org/reparations-for-corruption-how-corruption-enforcement-ignores-victims-rights/>
- GAZETA DO POVO. (17 de marzo de 2017). *Operação da PF em frigoríficos detecta fraudes na JBS, BRF e Seara*. Obtenido de <https://www.gazetadopovo.com.br/vida-publica/operacao-da-pf-em-frigorificos-detecta-fraudes-na-jbs-brf-e-seara-a0aj4l26v9ebbh1cpawlrmlkb/>
- Globo. (2017). J&F fecha acordo de leniência por R\$ 10,3 bilhões, diz MPF. *Globo*. Obtenido de <https://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/jf-fecha-acordo-de-leniencia-com-mpf-por-r-103-bilhoes-diz-mpf.ghtml>

Globo.com. (22 de mayo de 2017). *Com Carne Fraca e delação, JBS perde R\$ 16 bilhões em valor de mercado em 2 meses.* Obtenido de <https://g1.globo.com/economia/mercados/noticia/com-carne-fraca-e-delacao-jbs-perde-r-16-bilhoes-em-valor-de-mercado-2-meses.ghtml>

Hickey, S. J. (2021). Remediation in Foreign Bribery Settlements: The Foundations of a New Approach. *Chicago Journal of International Law*, Vol. 21(No. 2 ). Obtenido de <https://chicagounbound.uchicago.edu/cjil/vol21/iss2/5>

Kelly, K., & Graycar, A. (2016). *Using compensation funds to support anti-corruption interventions.* (T. International, Ed.) Obtenido de [https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/kproducts/Using\\_compensation\\_funds\\_to\\_support\\_anti-corruption\\_interventions.pdf](https://knowledgehub.transparency.org/assets/uploads/kproducts/Using_compensation_funds_to_support_anti-corruption_interventions.pdf)

La Nación . (2006). EE. UU. acusa a ejecutivo de Alcatel por soborno aquí . *La Nación*.

La República. (2017). Brasileña J&F accede a pagar multa récord de US\$3.200 millones en acuerdo de culpabilidad. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/brasilena-j-f-accede-a-pagar-multa-record-de-us-3-200-millones-en-acuerdo-de-culpabilidad-2515411>

La República. (2017). Brasileña J&F accede a pagar multa récord de US\$3.200 millones en acuerdo de culpabilidad. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/brasilena-j-f-accede-a-pagar-multa-record-de-us-3-200-millones-en-acuerdo-de-culpabilidad-2515411>

La República. (2018). Petrobras pagará multa de US\$850 millones que le impusieron en Estados Unidos. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/petrobras-pagara-multa-de-850-millones-de-dolares-en-eu-2775929>

La República. (15 de julio de 2021). *Los hermanos Batista de Brasil ahora son hombres libres y valen US\$6.000 millones* . Obtenido de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/los-hermanos-batista-de-brasil-ahora-son-hombres-libres-y-valen-us-6-000-millones-3201843>

Lafont Nicuesa, L. (2021). Capítulo 3. LOS ACUERDOS DE ENJUICIAMIENTO DIFERIDO COMO EJEMPLOS DE COOPERACIÓN JURÍDICA INTERNACIONAL. LOS CASOS ROLLS ROYCE Y AIRBUS: UNA OPORTUNIDAD PERDIDA PARA ESPAÑA. En *Nuevos hitos en la gestión de controversias: estado, justicia, educación y empresa*. MADRID. Obtenido de <https://app.vlex.com/sources/36160>

Lemaître, S. (26 de october de 2020). *Foreign bribery and money laundering: it's time for reparation!* Obtenido de U4 Anti-Corruption Resource Centre: <https://www.u4.no/blog/foreign-bribery-and-money-laundering>

- Ley 1778. (2016). Ley 1778. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=67542>
- Low, L. A. (15 de January de 2016). *Finally, A DPA from the UK: Assessing and Comparing the Standard Bank Judgment*. Obtenido de <https://www.steptoelaw.com/en/news-publications/finally-a-dpa-from-the-uk-assessing-and-comparing-the-standard-bank-judgment.html>
- Madriz, A. (2023). Finaliza caso ICE - Alcatel después de 18 años: Partes llegan un acuerdo en tema de acciones civiles. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.net/noticia/finaliza-juicio-ice-alcatel-despues-de-18-anos-partes-llegan-a-acuerdo-en-tema-de-acciones-civiles>
- Makinwa, D. A. (20 de June de 2020). *CURRENT TRENDS IN FOREIGN BRIBERY INVESTIGATION AND PROSECUTION*. (F. A. Panel, Ed.) Obtenido de [https://uploads-ssl.webflow.com/5e0bd9edab846816e263d633/5f15e0a4a35dd9b7abd817b1\\_FACTI%20BP6%20Foreign%20bribery.pdf](https://uploads-ssl.webflow.com/5e0bd9edab846816e263d633/5f15e0a4a35dd9b7abd817b1_FACTI%20BP6%20Foreign%20bribery.pdf)
- McDevitt, A. (2016). *COUNTRY EXPERIENCES WITH REPARATION FOR SOCIAL DAMAGES*. (T. Internationa, Ed.) Obtenido de <https://knowledgehub.transparency.org/helpdesk/country-experience-with-reparation-for-social-damages>
- Ministério Público Federal de Brasil. (23 de 01 de 2019). *ACORDO DE ASSUNÇÃO DE COMPROMISSOS ENTRE MPF E PETROBRAS RELACIONADO AO NON PROSECUTION AGREEMENT ENTRE PETROBRAS E DOJ E A CEASE-AND-DESIS ORDER DA SEC*. Obtenido de <https://static.poder360.com.br/2019/03/Acordo-fundo-Petrobras-1.pdf>
- Murillo, Á. (2023). Estado ha recibido por caso ICE - Alcatel un 30% más de lo pagado en dádivas. *Semanario Universidad*.
- Naciones Unidas. (2014). *PREGUNTAS FRECUENTES ACERCA DE LOS PRINCIPIOS RECTORES SOBRE LAS EMPRESAS Y LOS DERECHOS HUMANOS*. Obtenido de [https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/FAQ\\_PrinciplesBusinessHR\\_SP.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/FAQ_PrinciplesBusinessHR_SP.pdf)
- O Globo. (27 de marzo de 2024). *Wesley e Joesley Batista voltam ao conselho da JBS, após sete anos*. Obtenido de <https://oglobo.globo.com/economia/negocios/noticia/2024/03/27/wesley-e-joesley-batista-voltam-ao-conselho-da-jbs-apos-sete-anos.ghtml>
- OECD. (2019). *Resolving Foreign Bribery Cases With Non-Trial Resolutions: Settlements and Non-Trial Agreements by Parties to the Anti-Bribery Convention*. Obtenido de <https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/Resolving-foreign-bribery-cases-with-non-trial-resolutions.pdf>



- Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos de las Naciones Unidas. (2011). *Principios Rectores sobre las empresas y los Derechos Humanos*.
- Olaya Garcia, J. (2016). *Dealing with the consequences: Repairing the social damage caused by corruption*. doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3475453>
- ONU. (2011). *principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para 'proteger, respetar y remediar'*. Obtenido de [https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr\\_sp.pdf](https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_sp.pdf)
- Pacto Global. (2021). *Unidos contra la corrupción: Manual de Estrategias de Acción Colectiva contra la Corrupción*. Obtenido de [https://ungc-communications-assets.s3.amazonaws.com/docs/publications/2021\\_Anti-Corruption\\_Collective\\_ES.pdf](https://ungc-communications-assets.s3.amazonaws.com/docs/publications/2021_Anti-Corruption_Collective_ES.pdf)
- Pacto Mundial. (s.f.). *17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para transformar el mundo*. Obtenido de <https://www.pactomundial.org/que-puedes-hacer-tu/ods/>
- Pacto Mundial. (2010). *Civismo empresarial en la economía mundial*. Obtenido de [https://www.unido.org/sites/default/files/2010-11/GC\\_Brochure\\_Spanish\\_0.PDF](https://www.unido.org/sites/default/files/2010-11/GC_Brochure_Spanish_0.PDF)
- Pacto Mundial. (s.f.). *ODS 16 Paz, justicia e instituciones sólidas*. Obtenido de <https://www.pactomundial.org/ods/16-paz-justicia-e-instituciones-solidas/>
- Pacto Mundial. (s.f.). *Principio 10 «Las empresas deben trabajar contra la corrupción todas sus formas, incluidas extorsión y soborno»*. Obtenido de <https://www.pactomundial.org/principios/principio-10/>
- Pacto Mundial Red Española. (2022). *PRINCIPIOS RECTORES SOBRE LAS EMPRESAS Y LOS DERECHOS HUMANOS*. Obtenido de <https://www.observatorio2030.com/sites/default/files/2022-01/Principios%20rectores%20sobre%20las%20empresas%20y%20los%20derechos%20humanos.pdf>
- Pacto Mundial, Red Española. (2023). *Es necesario que las empresas fortalezcan la integridad y luchan contra la corrupción*. Obtenido de <https://www.pactomundial.org/noticia/es-necesario-que-las-empresas-fortalezcan-la-integridad-y-luchen-contra-la-corrupcion/>
- Paul Weiss. (2018). *Behind Petrobras \$1.8 Billion FCPA Settlement, An Interesting*. Obtenido de <https://www.paulweiss.com/media/3978113/2oct18-petrobras.pdf>
- Platos Rotos: la corrupción que pagamos. (s.f.). *Capítulo 3: Caso ICE - Alcatel*. Obtenido de <https://www.ucrq.tv/videos/capitulo-3-caso-ice-alcatel-1>
- PNUD. (s.f.). *EL ODS 16 Y LA CORRUPCIÓN*. Obtenido de [https://anticorrupcionmx.org/historico/archivo/biblioteca/FactSheet\\_5.pdf](https://anticorrupcionmx.org/historico/archivo/biblioteca/FactSheet_5.pdf)



- PODER 360. (17 de mai de 2017). *Um ano após delação vir à tona, JBS recupera 96% do valor de mercado perdido...* Obtenido de <https://www.poder360.com.br/poder-justica/justica/um-ano-apos-delacao-vir-a-tona-jbs-recupera-96-do-valor-de-mercado/>
- Pohlmann, M., & Valarini, E. (2020). The Fight Against Corruption in Brazil: A Case of Good Governance? En *Knowledge for Governance*. doi:<https://doi.org/10.1007/978-3-030-47150-7>
- Rahman, A. (2019). *Standard Bank DPA: seeing it through to completion*. Obtenido de [https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/w-018-7091?transitionType=Default&contextData=\(sc.Default\)&firstPage=true](https://uk.practicallaw.thomsonreuters.com/w-018-7091?transitionType=Default&contextData=(sc.Default)&firstPage=true)
- Reuters. (2015). UK's SFO says two Smith and Ouzman employees sentenced to prison. Obtenido de <https://www.reuters.com/article/idUSFWN0VM091/>
- Ruggie, J. G. (2009). Protect, Respect And Remedy: A United Nations Policy Framework For Business And. En *Proceedings of the Annual Meeting* , (Vol. Vol. 103, págs. pp. 282-287). American Society of International Law. Obtenido de [https://scholar.harvard.edu/files/john-ruggie/files/asil\\_2009.pdf](https://scholar.harvard.edu/files/john-ruggie/files/asil_2009.pdf)
- Salcedo Albarán, E., Garay, L., Macías, G., & Santos, D. (marzo de 2018). Lavado de activos en la red criminal "Lava Jato". *Global Observatory of Transnational Criminal Networks*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/326449409\\_Lavado\\_de\\_activos\\_en\\_la\\_red\\_criminal\\_Lava\\_Jato](https://www.researchgate.net/publication/326449409_Lavado_de_activos_en_la_red_criminal_Lava_Jato)
- Schino, N. D. (2015). *Standard Bank Fined by Both the SEC and the SFO in a Coordinated Settlement Featuring the First British DPA*. Anti Corruption Report. Obtenido de <https://www.anti-corruption.com/2569351/standard-bank-fined-by-both-the-sec-and-the-sfo-in-a-coordinated-settlement-featuring-the-first-british-dpa-.html>
- Scieurba, M. (2017). The Impact of Corruption in Developing Countries by the Examples of Brazil and Equatorial Guinea. *Visegrad Journal on Human Rights*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Michele-Scieurba/publication/324210318\\_The\\_Impact\\_of\\_Corruption\\_in\\_Developing\\_Countries/links/5ac4dc59458515aa36884946/The-Impact-of-Corruption-in-Developing-Countries.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Michele-Scieurba/publication/324210318_The_Impact_of_Corruption_in_Developing_Countries/links/5ac4dc59458515aa36884946/The-Impact-of-Corruption-in-Developing-Countries.pdf)
- Serious Fraud Office. (2015). *Case No: U20150854*. Obtenido de [https://www.judiciary.uk/wp-content/uploads/2015/11/sfo-v-standard-bank\\_Preliminary\\_1.pdf](https://www.judiciary.uk/wp-content/uploads/2015/11/sfo-v-standard-bank_Preliminary_1.pdf)
- Serious Fraud Office. (2016). *Convicted printing company sentenced and ordered to pay £2.2 million*. Obtenido de <https://www.sfo.gov.uk/2016/01/08/convicted-printing-company-sentenced-and-ordered-to-pay-2-2-million/>

- Serious Fraud Office. (2017). *The future of Deferred Prosecution Agreements after Rolls-Royce*. Obtenido de <https://www.sfo.gov.uk/2017/03/08/the-future-of-deferred-prosecution-agreements-after-rolls-royce/>
- Serious Fraud Office. (2018). Serious Fraud Office and Standard Bank PLC Deferred Prosecution Agreement – details of compliance. Obtenido de <https://www.sfo.gov.uk/download/serious-fraud-office-and-standard-bank-plc-details-of-compliance/>
- Serious Fraud Office. (30 de november de 2018). *UK's first Deferred Prosecution Agreement, between the SFO and Standard Bank, successfully ends*. Obtenido de <https://www.sfo.gov.uk/2018/11/30/uks-first-deferred-prosecution-agreement-between-the-sfo-and-standard-bank-successfully-ends/>
- Serious Fraud Office. (2018). *UK's first Deferred Prosecution Agreement, between the SFO and Standard Bank, successfully ends*. Obtenido de <https://www.sfo.gov.uk/2018/11/30/uks-first-deferred-prosecution-agreement-between-the-sfo-and-standard-bank-successfully-ends/>
- Serious Fraud Office. (2021). *Smith and Ouzman Ltd*. Obtenido de <https://www.sfo.gov.uk/cases/smith-ouzman-ltd/>
- Serious Fraud Office. (2021). *Standard Bank PLC*. Obtenido de <https://www.sfo.gov.uk/cases/standard-bank-plc/>
- Serious Fraud Office. (2021). *Standard Bank PLC*. Serious Fraud Office. Obtenido de <https://www.sfo.gov.uk/cases/standard-bank-plc/>
- Serious Fraud Office and Standard Bank PLC, Case No: U20150854 (CROWN COURT AT SOUTHWARK 2015). Obtenido de [https://www.judiciary.uk/wp-content/uploads/2015/11/sfo-v-standard-bank\\_Final\\_1.pdf](https://www.judiciary.uk/wp-content/uploads/2015/11/sfo-v-standard-bank_Final_1.pdf)
- Siemens. (s.f.). *Collective Action*. Obtenido de <https://www.siemens.com/global/en/company/about/compliance/collective-action.html>
- Solano, H. (2023). ICE elimina demanda civil contra expresidente Rodríguez y cierra caso ICE - Alcatel. *La Nación*. Obtenido de <https://www.nacion.com/sucesos/judiciales/ice-elimina-demanda-civil-contr-expresidente/PEZYF3U2Z5HFNNFLH3MXMK2UU/story/>
- Spalding, A. B. (2014). Corruption, Corporations, and the New Human Right. *Washington University Law Review* *Washington University Law Review, Vol 91*(Issue 6). Obtenido de [https://openscholarship.wustl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=6100&context=law\\_lawreview](https://openscholarship.wustl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=6100&context=law_lawreview)

- Stakeholders. (2009). Siemens desembolsará US\$ 100 millones para combatir la corrupción. *Stakeholders*. Obtenido de <https://stakeholders.com.pe/noticias-sh/siemens-desembolsara-us100millones-para-combatir-la-corrupcion/>
- The Guardian. (2015). Standard Bank to pay \$32.6m over Tanzania bribery scandal. Obtenido de <https://www.theguardian.com/business/2015/nov/30/standard-bank-fine-defer-prosecution-tanzania-bribery-scandal>
- TPC. (2024). *Guía para la implementación y puesta en marcha de canales de denuncia de corrupción*. Obtenido de <https://transparenciacolombia.org.co/guia-implementacion-canales-denuncia/>
- Transparencia Por Colombia. (2023). *Perspectiva sistémica de la reparación al daño causado por la corrupción*. Obtenido de <https://transparenciacolombia.org.co/perspectiva-sistemica-reparacion-dano-corrupcion/>
- Transparencia por Colombia. (junio de 2024). *Así se mueve la corrupción: Radiografía de los Hechos de Corrupción en*. Obtenido de <https://transparenciacolombia.org.co/wp-content/uploads/2024/06/Radiografia-Corrupcion-VF-VF.pdf>
- Transparencia Por Colombia. (s.f.). *Reparación al daño por corrupción en Colombia*. Obtenido de [https://transparenciacolombia.org.co/wp-content/uploads/2023/09/INF\\_REPARACION.pdf](https://transparenciacolombia.org.co/wp-content/uploads/2023/09/INF_REPARACION.pdf)
- Transparencia Por Colombia, Procuraduría General de la Nación. (2020). *La reparación de las víctimas de la corrupción en Colombia: enfoque, exploración de ruta jurídica y elementos para una metodología de tasación*. Obtenido de <https://transparenciacolombia.org.co/reparacion-victimas-corrupcion/>
- Transparency International. (2019). *Best practices in collective action for business integrity*. Obtenido de <https://knowledgehub.transparency.org/helpdesk/best-practices-in-collective-action-for-business-integrity>
- Transparency International and The Graduate Institute. (2016). In Search of Corruption Funds: A comparative study of country practices prepared in fulfillment of the Advanced Research Project. Obtenido de <https://knowledgehub.transparency.org/product/in-search-of-corruption-funds-a-comparative-study-of-country-practices-prep>
- Transparency International. (s.f.). *What is corruption*. Obtenido de <https://www.transparency.org/en/what-is-corruption>
- Transparency International. (s.f.). *What is corruption?* Obtenido de <https://www.transparency.org/en/what-is-corruption>
- U.S. Department of Justice. (2018). *Non-Prosecution Agreement*. Obtenido de <https://www.justice.gov/opa/press-release/file/1096706/dl>

- U.S. Department of Justice. (2018). *Petróleo Brasileiro S.A. – Petrobras Agrees to Pay More Than \$850 Million for FCPA Violations*. Obtenido de <https://www.justice.gov/opa/pr/petr-leo-brasileiro-sa-petrobras-agrees-pay-more-850-million-fcpa-violations>
- U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION. (s.f.). *SEC Enforcement Actions: FCPA Cases* . Obtenido de <https://www.sec.gov/enforce/sec-enforcement-actions-fcpa-cases>
- U.S. Securities and Exchange Commission. (2018). *Petrobras Reaches Settlement With SEC for Misleading Investors*. Obtenido de <https://www.sec.gov/news/press-release/2018-215>
- United Nations Office on Drugs and Crime. (s.f.). *Módulo 5: Corrupción en el Sector Privado*. Obtenido de Herramientas de conocimiento para académicos y profesionales: [https://grace.unodc.org/grace/uploads/documents/academics/Anti-Corruption\\_Module\\_5\\_Private\\_Sector\\_Corruption\\_ESP.pdf](https://grace.unodc.org/grace/uploads/documents/academics/Anti-Corruption_Module_5_Private_Sector_Corruption_ESP.pdf)
- UNODC. (2004). *CONVENCIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS CONTRA LA CORRUPCIÓN*.
- UNODC. (s.f.). *Módulo 7 La corrupción y los derechos humanos*. Obtenido de [https://grace.unodc.org/grace/uploads/documents/academics/Anti-Corruption\\_Module\\_7\\_Corruption\\_and\\_Human\\_Rights\\_ESP.pdf](https://grace.unodc.org/grace/uploads/documents/academics/Anti-Corruption_Module_7_Corruption_and_Human_Rights_ESP.pdf)
- UNODC y Cámara de Comercio de Bogotá. (1° de diciembre de 2014). *Guía anticorrupción para las empresas: basada en el Estatuto Anticorrupción*. Obtenido de [https://www.unodc.org/documents/colombia/2014/Diciembre/Guia\\_Anticorrupcion\\_empresas\\_UNODC\\_Web.pdf](https://www.unodc.org/documents/colombia/2014/Diciembre/Guia_Anticorrupcion_empresas_UNODC_Web.pdf)
- World Bank Group. (2009). *Siemens Launches US\$100 Million Initiative for Anti-Corruption*. Obtenido de PRESS RELEASE: <https://perma.cc/9J97-AKMH>
- World Bank Group. (30 de november de 2009). *World Bank Group Debars Limited Liability Company Siemens (OOO Siemens) for Engaging in Fraud and Corruption in a World Bank-Financed Project in Russia*. Obtenido de <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2009/11/30/world-bank-group-debars-limited-liability-company-siemens-ooo-siemens-engaging-faud-corruption-world-bank-financed-project-russia>
- World Bank Group. (1st de June de 2022). *Twenty milestones from combating corruption: The World Bank Group's Integrity Vice Presidency's 20th Anniversary*. Obtenido de <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/a935cc201495cc9211c1665d77f23608-0090012022/original/INT-20th-Anniversary-Twenty-Milestones-FINAL.pdf>
- World Bank Institute. (2008). *Fighting Corruption through Collective Action: A Guide for Business*. Obtenido de <https://baselgovernance.org/publications/>

## Anexo I: Fichas de caracterización de casos

Ficha de caracterización de casos	
<b>Caso No.</b>	1
<b>Empresa(s) vinculadas</b>	Alcatel (Empresa privada de telecomunicaciones) Instituto Costarricense de Electricidad (Empresa estatal costarricense)
<b>Alcance geográfico</b>	Costa Rica
<b>Contexto sancionatorio</b> <b>Ej: Juicio (de qué tipo, penal, admin, etc) / NTR (Non Trial Resolution) - fecha</b>	Juicio ICE – Alcatel (Penal): Durante varios años, las investigaciones se llevaron a cabo en el país costarricense sobre 9 funcionarios de distinta índole que presuntamente recibieron sobornos en este entramado de corrupción. ¿Cuándo iniciaron las investigaciones? 19 de abril de 2010 El 27 de abril de 2011, se dictaron sentencias a los nueve imputados, las cuales declaraban a todos culpables por distintos delitos de corrupción “enriquecimiento ilícito; corrupción agravada; concusión”. Las penas contenían sentencias en prisión e inhabilidades para ejercer cargos públicos. Sin embargo, el Tribunal de Apelaciones del II Circuito Judicial de San José, anuló las sentencias y absolvió a todos los implicados.
<b>Autoridad vinculada</b>	Ministerio Público de Costa Rica; Fiscalía General de la República de Costa Rica; Procuraduría General de la República de Costa Rica
<b>Hecho de corrupción</b>	Sobornos pagados de parte de Alcatel para obtener contratos gubernamentales en la adjudicación de líneas telefónicas (400.000) en 2001. A pesar de que Alcatel es una empresa privada, este hecho de corrupción afectó directamente el uso de recursos públicos e integridad del proceso de contratación gubernamental en Costa Rica. <b>Soborno</b>
<b>Síntesis de los hechos</b>	<b>¿Cómo inició?</b> El Departamento de Justicia de Estados Unidos abrió investigación contra Christian Sapsizian, en su momento, vicepresidente adjunto en Alcatel, responsable de las operaciones de la empresa en Costa Rica y quién aprobaba las facturas de gastos al interior del país. <b>Pago de sobornos:</b> Red de sobornos evaluados en más de 2.5 millones de dólares para la adjudicación de contratos de líneas telefónicas. <b>¿A quién se dirigieron los pagos?</b> Los pagos fueron dirigidos a un director del Instituto Costarricense de Electricidad (ICE),

Ficha de caracterización de casos	
	<p>encargado de adjudicar el contrato de telecomunicaciones. Éste, era, a su vez, consultor de “una alta autoridad” del gobierno costarricense y compartió el soborno con dicha persona. Además, se realizaron pagos a la esposa del alto funcionario, por más de 2,56 millones de dólares.</p> <p><b>¿Cómo?</b> Sapsizian confesó haber trabajado con Edgar Valverde Acosta, ejecutivo de Alcatel en Costa Rica, y con quien planeó el pago de sobornos para la adjudicación de los contratos. Estos fueron tramitados mediante una de las firmas consultoras de Alcatel en Costa Rica. Los pagos provinieron de transferencias de cuentas bancarias desde Nueva York, Bahamas y Miami.</p> <p><b>Perfil de los involucrados:</b> Funcionarios públicos costarricenses, políticos costarricenses (ex presidentes), alta dirección de Alcatel.</p>
<b>Víctimas de corrupción</b>	Ciudadanos costarricenses en tanto la corrupción pudo haber afectado la calidad de los servicios que Alcatel brindó al país, toda vez que estos contratos fueron obtenidos mediante sobornos y no fueron fundamentados en meritocracia. Son víctimas también otras operadoras telefónicas que se vieron afectadas por este hecho de corrupción.
<b>Derechos Humanos vulnerados (indicar individuales y colectivos)</b>	Derechos humanos vulnerados en una esfera colectiva, la ciudadanía ve minada la confianza institucional por este hecho de corrupción.
<b>Acciones de compensación, reparación, no repetición identificados</b>	En 2010, Alcatel aceptó pagar 137 millones de dólares, admitiendo que existió un “déficit de control interno”. A corte de 2022, el Estado costarricense había reportado haber recibido casi 23 millones de dólares.
<b>Elementos particulares del caso (para efectos de la investigación)</b>	Para destacar las altas esferas que permeó este hecho de corrupción, es importante mencionar que el expresidente costarricense, Miguel Ángel Rodríguez, fue condenado en 2011 a cinco años de cárcel por corrupción agravada, por supuestamente recibir 800.000 dólares en comisiones ilegales. Fue absuelto en 2016 por la Corte Suprema del país.

Ficha de caracterización de casos	
Caso No.	2
Empresa(s) vinculadas	Standard Bank
Alcance geográfico	Tanzania <b>Importante:</b> Si bien el hecho de corrupción ocurre en Tanzania, es necesario destacar que, es la justicia de Reino Unido quien sanciona la empresa, y donde se lleva a cabo el juicio.
Contexto sancionatorio Ej: Juicio (de qué tipo, penal, admin, etc) / NTR (Non Trial Resolution) - fecha	Non-Trial Resolution (NTR) mediante un acuerdo de enjuiciamiento diferido (DPA por sus siglas en inglés).  Se le acusa por su “falta de prevenir el soborno”, como lo reseña el “Bribery Act” de 2010. Ello implica que la empresa no tomó medidas adecuadas para prevenir actos de soborno realizados por sus empleados o asociados en su nombre.
Autoridad vinculada	Serious Fraud Office (SFO) del Reino Unido.
Hecho de corrupción	Pago de sobornos a funcionarios tanzanos por medio de una empresa local llamada Enterprise Growth Market Advisors (EGMA), con el fin de asegurar una oferta de bonos del gobierno del país en mención por valor de 600 millones. <b>Tráfico de influencias; pago de sobornos</b>
Síntesis de los hechos	<b>¿Cómo inició?</b> El 26 de noviembre de 2015, una investigación fue anunciada por la Serious Fraud Office de Reino Unido en la que estudiarían posibles sobornos cometidos por Standard Bank en Tanzania. <b>Pago de sobornos.</b> En 2013, una empresa filial de Standard Bank, Stanbic Ban Tanzania, realizó un pago de seis millones de dólares a un socio local en Tanzania, Enterprise Growth Market (EGMA). El pago estaba destinado a inducir a funcionarios del gobierno tanzano a favorecer la propuesta de Stanbic Tanzania y Standard Bank para una colocación privada de bonos por valor de 600 millones de dólares en nombre del gobierno. Lo anterior generó honorarios fraudulentos por valor de 8.4 millones de dólares, estos compartidos entre Stanbic Tanzania y Standard Bank. <b>¿A quién se dirigieron los pagos?</b> A funcionarios del gobierno tanzano cuyos perfiles están reseñados posteriormente. <b>¿Cómo?</b> No existe detalle del modus operandi de los sobornos más allá de delimitar a quiénes iban dirigidos.



Ficha de caracterización de casos	
	<p><b>Perfil de los involucrados.</b> Funcionarios del gobierno tanzano.</p> <p>Harry Msamire: Ex director general de la autoridad tributaria de Tanzania, arrestado por su implicación en el caso.</p> <p>Shose Mori y Sioi Graham: Ex funcionarios de Stanbic Bank Tanzania, también arrestados.</p> <p>Bedason Shallanda y Alfred Misana: funcionarios del Ministerio de Finanzas de Tanzania, igualmente arrestados.</p>
<b>Víctimas de corrupción</b>	Ciudadanos de Tanzania
<b>Derechos Humanos vulnerados (indicar individuales y colectivos)</b>	Derechos humanos vulnerados en un plano colectivo, no se garantiza el derecho a un gobierno transparente y libre de corrupción.
<b>Acciones de compensación, reparación, no repetición identificados</b>	Standard Bank acordó pagar 32.6 millones en multas y compensaciones divididos de la siguiente manera: 7 millones al gobierno de Tanzania y 25.2 millones al Reino Unido.
<b>Elementos particulares del caso (para efectos de la investigación)</b>	<p>Es destacable la importancia de la cooperación entre jurisdicciones internacionales para abordar casos de corrupción transnacional.</p> <p><b>IMPORTANTE:</b> Es un caso significativo en tanto es la primera vez que la Serious Fraud Office de Reino Unido, utiliza por primera vez un DPA.</p>



Ficha de caracterización de casos	
Caso No.	3
Empresa(s) vinculadas	J&F CORPORATION / JBS
Alcance geográfico	Brasil Carnes exportadas a varios países, entre los que se destacan Estados Unidos, China y varios europeos.
Contexto sancionatorio Ej: Juicio (de qué tipo, penal, admin, etc) / NTR (Non Trial Resolution) - fecha	Acuerdo de culpabilidad en Brasil
Autoridad vinculada	¿Quién adelantó la investigación? La Policía Federal de Brasil, mediante la Operación “Carne Débil”, confirmó la “adulteración y maquillaje de carne bovina y aviar en mal estado”. ¿Cómo fue el modus operandi? Se creó una red de pagos de soborno que involucró a varios funcionarios del Ministerio de Agricultura. Fueron emitidas 27 órdenes de captura contra funcionarios públicos (varios de estos eran fiscales sanitarios) y el Min. Agricultura desvinculó, en su momento, a 33 funcionarios.
Hecho de corrupción	Pago de sobornos a políticos brasileños y a inspectores agrícolas del Ministerio de Agricultura, con la intención de obtener certificaciones falsas y autorizaciones irregulares para la venta de carne que no cumplía con los mínimos estándares de sanidad (productos adulterados; en mal estado y / o vencidos). Dicha carne fue comercializada en Brasil y en otros países. <b>Tráfico de influencias; uso de sustancias no permitidas; malversación; organización criminal.</b>
Síntesis de los hechos	<b>¿Cómo inició?</b> Policía Federal Brasileña realizó el operativo “Carne Débil” en 20 establecimientos frigoríficos, en los que encontró evidencia de “adulteración de productos cárnicos”. <b>Pago de sobornos:</b> Extensa red de sobornos en más de siete estados del país brasileño para adulterar las fechas de vencimiento de productos cárnicos en mal estado. <b>¿A quién se dirigieron los pagos?</b> A funcionarios del Ministerio de Agricultura, principalmente a fiscales sanitarios quienes son los que aprueban la idoneidad y calidad de los productos. Más de 30 funcionarios del Ministerio de Agricultura fueron despedidos en el marco de esta investigación.

Ficha de caracterización de casos	
	<p><b>¿Cómo?</b> JBS pagó sobornos directamente a inspectores y funcionarios para que ignoraran las irregularidades en las plantas de procesamiento de carne.</p> <p><b>Perfil de los involucrados:</b> Además de los funcionarios del Ministerio de Agricultura, entre los detenidos se encontraban funcionarios del gobierno, la policía señaló que “una parte del dinero de las coimas era reinvertido en partidos políticos”.</p>
<b>Víctimas de corrupción</b>	<p>Clientes que consumieron la carne en estado de descomposición en Brasil y en países a las que se exportó.</p> <p>No existen cifras concluyentes sobre la cantidad de posibles víctimas.</p> <p>Otras víctimas indirectas son aquellas empresas de la industria cárnica que se vieron afectadas por factores reputacionales en razón de lo que cometió J&amp;F, además, de verse afectadas por el bloqueo temporal que EEUU tuvo sobre la importación de carne desde este país.</p>
<b>Derechos Humanos vulnerados (indicar individuales y colectivos)</b>	<p>Derechos humanos vulnerados en un plano colectivo: todos los consumidores de carne que se vieron expuestos al consumo de la proteína en mención en estado de descomposición.</p>
<b>Acciones de compensación, reparación, no repetición identificados</b>	<p>J&amp;F se vio obligada a pagar una multa de 3.200 millones de dólares.</p>
<b>Elementos particulares del caso (para efectos de la investigación)</b>	<p>A corte de 2017, J&amp;F había sido condenado para pagar la multa más alta en la historia de Brasil asociada a hechos de corrupción. El monto ascendió a los 3.200 millones de dólares. La suma total deberá pagarse en los próximos 25 años.</p> <p>Es necesario tener en cuenta que esta multa obedece a varios casos de corrupción y no únicamente asociado al del caso de la carne.</p> <p><b>IMPORTANTE:</b> Con dicho acuerdo de pago, las empresas pertenecientes al grupo empresarial J&amp;F podrán seguir haciendo contratos con entidades públicas y no tendrán barreras para acceder a préstamos bancarios.</p>

Ficha de caracterización de casos	
Caso No.	4
Empresa(s) vinculadas	Smith and Ouzman
Alcance geográfico	Kenia; Ghana; Mauritania y Somalilandia <sup>30</sup>
Contexto sancionatorio Ej: Juicio (de qué tipo, penal, admin, etc) / NTR (Non Trial Resolution) - fecha	Juicio de tipo penal en Reino Unido. Diciembre 2014: Dos directivos de Smith and Ouzman fueron condenados por soborno bajo la Ley de Sobornos de Reino Unido de 2010.
Autoridad vinculada	Serious Fraud Office (SFO) del Reino Unido
Hecho de corrupción	Pago de sobornos evaluados en aproximadamente medio millón de libras esterlinas. Se usaron para influenciar el otorgamiento de contratos en Kenia, Ghana y Mauritania. <b>Soborno; tráfico de influencias.</b>
Síntesis de los hechos	<b>¿Cómo inició?</b> En 2010, se abrió investigación preliminar contra Smith and Ouzman por sus presuntos actos irregulares en la obtención de contratos de carácter comercial, especialmente en la producción de papeletas electorales y certificados en países africanos. La Serious Fraud Office del Reino Unido, adelantó la investigación y posterior juicio. <b>Pago de sobornos.</b> La empresa familiar Smith and Ouzman, pagó una serie de sobornos evaluados en alrededor de medio millón de libras esterlinas con la finalidad de ganar contratos evaluados por más de 2.26 millones de libras esterlinas. <b>¿A quién se dirigieron los pagos?</b> Los sobornos fueron dirigidos a funcionarios públicos de Kenia, Ghana y Mauritania. <b>¿Cómo?</b> Mediante el uso de comisiones infladas como manera / distractor para disfrazar los sobornos.

<sup>30</sup> Somalilandia se autoproclamó independiente desde 1991 (territorialmente se encuentra en Somalia) pero no cuenta con reconocimiento internacional como nación independiente. Consultar mayor información en el siguiente enlace: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-57015304>

Ficha de caracterización de casos	
	<p><b>Perfil de los involucrados.</b> Funcionarios públicos de Kenia y Mauritania quienes recibieron los pagos para favorecer a Smith &amp; Ouzman en la adjudicación de contratos.</p> <p>Christopher Jon Smith, presidente de Smith And Ouzman, condenado por su participación en los sobornos.</p> <p>Nicholas Charles Smith, director de ventas y marketing, también condenado por su implicación en los sobornos.</p>
<b>Víctimas de corrupción</b>	Ciudadanos en general de los países en mención.
<b>Derechos Humanos vulnerados (indicar individuales y colectivos)</b>	Derechos humanos vulnerados bajo una esfera colectiva; se da una desconfianza institucional de diversas maneras, con el agravante de contratos que estaban relacionados con el proceso electoral fueron sujetos a fraude. Los ciudadanos pueden sentir desconfianza del proceso electoral en general. “Si contratos del material electoral estuvieron amañados, ¿qué más pudo haber estado comprado?”
<b>Acciones de compensación, reparación, no repetición identificados</b>	<p>La empresa se vio obligada a pagar 2.2 millones de libras esterlinas.</p> <p>Esos 2.2 millones de libras esterlinas están desglosados de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>i) Una orden de confiscación avaluada en 881.158 libras esterlinas al Estado de Reino Unido.</li> <li>ii) Una multa de 1.316.799 de libras esterlinas, igualmente al Reino Unido.</li> </ul> <p>A través de los fondos recuperados por el gobierno del Reino Unido, se pagaron 349.000 libras utilizadas para comprar 11 nuevas ambulancias para el funcionamiento de éstas en diferentes condados de Kenia.</p>
<b>Elementos particulares del caso (para efectos de la investigación)</b>	<p><b>Importante:</b> El caso es fundamental porque se trata de la primera condena puesta en marcha en el marco de la Ley de Sobornos de Reino Unido de 2010. También es destacable la articulación de la cooperación internacional para investigar y, sobre todo, procesar casos de corrupción transnacional.</p>

Ficha de caracterización de casos	
Caso No.	5
Empresa(s) vinculadas	Petrobras
Alcance geográfico	Brasil
Contexto sancionatorio Ej: Juicio (de qué tipo, penal, admin, etc) / NTR (Non Trial Resolution) - fecha	Acuerdo de no enjuiciamiento (Non Prosecution Agreement) con el Departamento de Justicia de EEUU en 2018.
Autoridad vinculada	Departamento de Justicia de Estados Unidos (DOJ por sus siglas en inglés) Comisión de Valores de EEUU. Investigación iniciada por la Policía Federal Brasileña.
Hecho de corrupción	Esquema de sobornos y corrupción que implicó a la alta dirigencia de Petrobras (incluidos los miembros de su Junta Directiva y de su Consejo de Administración), políticos y funcionarios públicos brasileños, mediante contratos con sobrecostos y desvío de fondos para el financiamiento de campañas políticas. Caso “Lava Jato” <b>Sobornos; financiamiento ilegal de campañas políticas; lavado de dinero; sobrecostos contractuales; manipulación en registros contables</b>
Síntesis de los hechos	<b>¿Cómo inició?</b> En marzo de 2014, la Policía Federal de Brasil inició la operación Lava Jato y, lo que en principio parecía ser la investigación de un esquema de lavado de dinero, terminó revelando uno de los más grandes sistemas de corrupción en Petrobras. <b>Pago de sobornos.</b> Altos Ejecutivos de Petrobras y políticos alineados con el gobierno de turno, seleccionaban a grandes constructoras y contratistas para la realización de proyectos. Los contratos fueron deliberadamente inflados en sus costos. Empresas ganadoras de los contratos, pagaban sobornos a los ejecutivos de Petrobras y a políticos para asegurar la adjudicación de los proyectos. <b>¿A quién se dirigieron los pagos?</b> Directivos de Petrobras, políticos y partidos políticos tales como, el Partido de los

Ficha de caracterización de casos	
	<p>Trabajadores, el partido del Movimiento Democrático Brasileño y el Partido Progresista.</p> <p><b>¿Cómo?</b> Los sobornos fueron pagados en efectivo a través de transferencias bancarias y métodos encubiertos. El dinero de los sobornos era lavado a través de empresas fachadas, cuentas en paraísos fiscales y otras operaciones financieras.</p> <p>Además, los ejecutivos de Petrobras participaron en la manipulación de los libros contables de la empresa mediante la falsificación de registros financieros.</p> <p><b>Perfil de los involucrados:</b> Altos directivos de Petrobras., políticos, partidos políticos tradicionales y funcionarios públicos.</p>
<b>Víctimas de corrupción</b>	Ciudadanos brasileños; el sistema democrático brasileño; constructoras que se vieron afectadas por la adjudicación a dedo de los contratos.
<b>Derechos Humanos vulnerados (indicar individuales y colectivos)</b>	Derechos humanos vulnerados desde un espectro colectivo. Se afectó el derecho del uso adecuado de los recursos públicos, entendiendo la naturaleza de Petrobras (sector público).
<b>Acciones de compensación, reparación, no repetición identificados</b>	Como compensación, Petrobras acordó pagar 853 millones de dólares; esto resultó del acuerdo que suscitó con el DOJ.
<b>Elementos particulares del caso (para efectos de la investigación)</b>	<p>Se trata de uno de los escándalos de mayor corrupción en la historia del país brasileiro. Se implementaron medidas correctivas y de cumplimiento.</p> <p>Resaltar, también, la articulación internacional entre autoridades estadounidenses y brasileras en el proceso.</p>

Ficha de caracterización de casos	
Caso No.	6
Empresa(s) vinculadas	Siemens
Alcance geográfico	Global
Contexto sancionatorio Ej: Juicio (de qué tipo, penal, admin, etc) / NTR (Non Trial Resolution) - fecha	Non Trial Resolution en el que Siemens se declaró culpable. Diciembre de 2008
Autoridad vinculada	Banco Mundial
Hecho de corrupción	Pago de aproximadamente de 1.4 billones de dólares en sobornos a funcionarios gubernamentales de distintitos países para asegurar contratos en varios países. <b>Soborno (prolongado y sistemático); Falsificación de registros; Fraude; Incumplimiento de normas de control interno</b>
Síntesis de los hechos:	<p><b>¿Cómo inició?</b> Autoridades encontraron que Siemens contaba con un fondo de dinero reservado de manera ilegal fuera del registro contable oficial de la empresa. También se evidenció el uso de empresas fantasma.</p> <p><b>Pago de sobornos.</b> Extensa red de sobornos que se sostuvo en el tiempo (2001 – 2007), se estima que estos superaron los 1.4 billones de dólares. De dicha cantidad, aproximadamente 554.5 millones de dólares fueron pagados para propósitos desconocidos, los otros 805.5 millones, fueron destinados para pagos a funcionarios en el extranjero mediante pago de efectivo y fondos opacos.</p> <p><b>¿A quién se dirigieron los pagos?</b> Los sobornos fueron direccionados a funcionarios públicos de múltiples países en los que Siemens tuvo intereses comerciales.</p> <p><b>¿Cómo?</b> Siemens estableció fondos o cuentas fuera del registro contable oficial. Estos no eran reportados en los estados financieros de conocimiento público.</p> <p>Se contaba con un sistema organizado para la distribución de sobornos.</p> <p>Los sobornos se dieron de manera sistemática desde 2001 hasta el 2007; el modus operandi de estos sobornos incluyen el manejo</p>

Ficha de caracterización de casos	
	<p>inapropiado de efectivo; acuerdos con consultores de negocios y fondos opacos.</p> <p><b>Perfil de los involucrados.</b> Además de los funcionarios públicos presentes en varios países, es necesario mencionar ejecutivos e intermediarios de Siemens que se vieron envueltos en este entramado de corrupción. 25 personas fueron investigadas y sancionadas.</p>
<b>Víctimas de corrupción</b>	Competidores privados; ciudadanos de los países afectados que pagaron más por bienes y servicios.
<b>Derechos Humanos vulnerados (indicar individuales y colectivos)</b>	Derechos humanos vulnerados en un espectro colectivo. Los ciudadanos se vieron afectados, en tanto no pudieron acceder a los mejores bienes y servicios. También los competidores privados.
<b>Acciones de compensación, reparación, no repetición identificados</b>	Siemens acordó pagar 100 millones de dólares al Banco Mundial en un periodo de 15 años para financiar iniciativas anticorrupción.
<b>Elementos particulares del caso (para efectos de la investigación)</b>	<p>La corrupción en Siemens fue “sistemática y generalizada” extendiéndose durante varios años; sobornos a nivel global.</p> <p><b>Importante:</b> Según investigaciones del Departamento de Justicia de Estados Unidos, Siemens también falsificó sus reportes contables y falló en la implementación de controles internos para prevenir estos hechos. Por ello, Siemens entre 2001 y 2007 consiguió hacer pagos de aproximadamente 1.36 billones en sobornos.</p>



