

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE CUMPLIMIENTO. UNA MIRADA DESDE EL CONSCIENTE ÉTICO EMPRESARIAL.

IMPLEMENTATION OF A COMPLIANCE SYSTEM. A LOOK FROM THE CONSCIOUS BUSINESS ETHICS.

DOI: www.doi.org/10.54198/innova11.06

 Sergio Carvajal Montiel¹

Cómo citar este artículo: Carvajal Montiel, S. (2022). Implementación de un sistema de cumplimiento. Una mirada desde el consciente ético empresarial., Revista Innova ITFIP, 11 (1), 91-117



Recibido: junio de 2022. **Aprobado:** diciembre de 2022

Resumen. El artículo se basa en los aspectos teóricos para la toma de conciencia al interior de una organización empresarial, en la implementación de un modelo de Compliance o Cumplimiento bajo la NTC ISO 19600. Se busca Presentar una propuesta metodológica que guíe la toma de conciencia en la implementación de la NTC ISO 19600. El tipo de investigación con la cual se desarrolló la investigación es de tipo cualitativo y descriptivo. El resultado más importante que surgió radicó en resaltar que el esquema de toma de conciencia no pretende en convertirse en una enumeración de pasos arraigados a procedimientos obsoletos, sino, por el contrario, concentrar las energías de la gestión de este aspecto al desempeño de la cultura organizacional.

Palabras Claves: Ética Empresarial, Fraude empresarial; Cumplimiento, Riesgos

Abstract:

The article is based on the theoretical aspects for awareness within a business organization, in the implementation of a Compliance model under the NTC ISO 19600. It seeks to present a methodological proposal that guides awareness in the implementation of the NTC ISO 19600. The type of research with which the research was developed is qualitative and descriptive. The most important result that emerged was to highlight that the awareness scheme does not intend to become an enumeration of steps rooted in obsolete procedures, but on the contrary, to concentrate the energies of the management of this aspect to the performance of the organizational culture.

¹ docente programa de contaduría pública Uniminuto, integrante del Grupo de Investigación del Programa de Contaduría Pública – GRINCOP y Semillero Meraki-Rectoría Tolima y Magdalena Medio.
Contador público, especialista en finanzas, magíster en administración y auditoría, auditor certificado sistemas de gestión ISO 9001 sergio.carvajal@uniminuto.edu.co; Orcid: 0000-0002-4829-3880



Keywords: Business Ethics, Business Fraud; Compliance, Risks.

Introducción

La toma de conciencia está relacionada directamente con la ética, particularmente con la ética empresarial. La ética ha motivado ingentes deliberaciones desde antaño, y hoy, goza de más vigencia que nunca.

Así lo veía en su época el primer ministro chino del emperador Ying Zheng, aquel precursor de la gran muralla china, cuando decía “los primeros reyes fueron los mejores emitiendo juicios, porque hacían de los principios morales el punto de partida para todas sus empresas y la base de todo lo que era beneficioso. Sin embargo, este principio es algo que las personas de inteligencia media nunca respetan. Al no respetarlo, carecen de conciencia, y al carecer de conciencia, persiguen el beneficio. Pero, mientras persiguen el beneficio, les es absolutamente imposible tener la certeza de alcanzarlo” (de Zunzunegui, 2011).

Este visionario pensaba que la “conciencia” es un aspecto que las personas promedio irrespetan, y que, por ello persiguen el beneficio. Pero, ¿no era el beneficio propio lo que buscaba el emperador? Mandó construir el mayor sarcófago del que se tenga conocimiento, hasta buscó el elixir de la vida eterna. El beneficio, sin importar si estaba en la más alta, o en la más baja jerarquía social de la época, es lo que se perseguía. En otras palabras, el beneficio siempre estará presente, haya o no haya conciencia.

El problema radica hacía qué tipo de beneficio se hace referencia, a uno que persigue la individualidad, o el beneficio particular y colectivo. Es ésta la deliberación mayor de la ética, y en caso particular el concerniente a la ética empresarial.

Los casos de fraude empresarial, el deterioro de la confianza ante las instituciones públicas que proviene de la confianza en los funcionarios que las representan es el gran reto para Colombia.

La toma de conciencia adquiere su mayor preponderancia en un contexto empresarial, dado que la ética debe reflejarse en todos los niveles de la organización. Desde los altos directivos (alta dirección) que deben dar las directrices para que la organización camine sobre un Código de Integridad (valores organizacionales y principios), hasta el nivel operativo, donde debe verse amenizada la ética por medio de la aplicación de estrictos procedimientos que garanticen la aplicación de dichos valores.

Empero, ¿será que tener estos lineamientos de carácter administrativo garantiza un adecuado y armonioso funcionamiento en el marco de los principios y valores “decretados”? Esta investigación considera que no es suficiente quedarse con estos lineamientos corporativos. Si éstos no están enmarcados en una férrea defensa de la cultura corporativa del cumplimiento de valores y principios, y en la aplicación de los mismos de cara a la ética corporativa, de nada servirá contar con un decálogo de que diga qué hacer, cómo, cuándo y por qué.

REVISTA INNOVA ITFIP, 11 (1). 91-115.DIC. 2022

Objetivo general

- Presentar un contexto general de cómo la toma de conciencia se enmarca en la implementación de la NTC ISO 19600.

Objetivos específicos

- Resumir los principales elementos que contienen la toma de conciencia fundamentados en la ética.
- Describir algunos pasos metodológicos para la toma de conciencia en una organización, articulados a modelos educativos y prácticas más recurrentes en las organizaciones
- Realizar un diagnóstico en diversos contextos empresariales vividos por las partes interesadas acerca de su perciben en la toma de conciencia.

Marco Teórico

Cuando a ética se refiere, se debe situar el contexto social donde ésta se desenvuelve, ya que, en este tejido de la sociedad es donde se podrán regir el “conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida” (RAE, 2021).

El ámbito al que se hace remembranza, está enmarcado en la ética empresarial. Aquella toma especial relevancia por los casos de corrupción y fraude, tan sonados y renombrados, que alcanzó interés en el mundo empresarial.

¿Puede ser cierto que es una condición inmodificable?, ¿Qué no se puede cambiar el actual estado de cosas?, así lo señala Adela Cortina en su libro ¿Para qué SIRVE realmente la Ética?, cuando señala:

“Los astros han sido quienes han dirigido la vida humana, según algunas de ellas; según otras, Dios, la fisiología humana, la economía, los genes o las neuronas. Ahora bien, si nos resulta imposible cambiar el temperamento con el que nacimos, si ya nuestras actuaciones están determinadas por nuestra constitución genética y neuronal, como vienen diciendo hoy en día algunos gurús de la genética y las neurociencias, si los hados han escrito el guion de nuestra vida, sean hados cosmológicos, económicos o sociales, entonces somos radicalmente incapaces de ir adquiriendo nuevos hábitos, nuevas virtudes, de ir forjando un carácter desde nosotros mismos”. (Cortina, 2017).

La discusión que se presenta a la hora de abordar la toma de conciencia desde el ámbito empresarial es precisamente esta. ¿Es posible cambiar la actitud frente a hechos de corrupción y fraude?, ¿cómo se podría morigerar esa situación?, al respecto, se encuentra alguna respuesta en La Ética para Amador, cuando el autor



REVISTA INNOVA ITFIP, 11 (1). 91-115.DIC. 2022

señala “Podemos decir «sí» o «no», quiero o no quiero. Por muy achuchados que nos veamos por las circunstancias, nunca tenemos un solo camino a seguir sino varios”. (Savater, 1991).

Empero, ¿será que tener lineamientos de carácter administrativo garantiza un adecuado y armonioso funcionamiento en el marco de los principios y valores “decretados” en algún manual de cumplimiento? Esta investigación considera que no es suficiente quedarse con estos lineamientos corporativos. Si éstos no están enmarcados en una férrea defensa de la cultura corporativa de valores y principios éticos, y en la aplicación de los mismos de cara a la ética corporativa, de nada servirá contar con un decálogo que diga qué hacer, cómo, cuándo y por qué. Es fundamental en este contexto, tomar conciencia de los efectos de tomar una decisión inadecuada, que pueda hacer mella en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

¿Dónde comenzó lo inmediato en cuanto a ética empresarial?

Era la época de las movilizaciones sociales en Estados Unidos, años de convulsión por guerras en la que el país norteamericano se sorteaba en honor a la “libertad”. Mientras tanto, se cantaba en distintos escenarios con voces de protesta a las circunstancias en las que se desenvolvían los hechos. Uno de ellos, y el más relevante culturalmente fue Woodstock. (“Festival de Woodstock”, 2020). Un sin número de artistas se daban cita para corear mensajes de este tenor.

El “OK” nacía como mensaje anónimo, diciéndole a la sociedad estadounidense que, los suyos, otro día más, no morían (Cero Kills) en los campos vietnamitas. Muchos mensajes cruzados, y a su vez, los mensajes claros y concisos de corazones llenos de oro (Tears of rage, 1975), mensajes de empresas como Enron y Arthur Andersen.

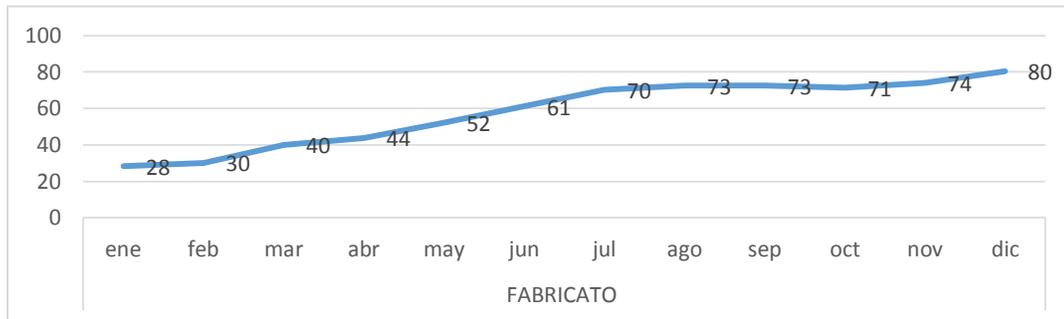
En este punto específico de la historia se halla el germen de la ética empresarial, por la publicidad de estos escándalos, y lo que significó para la economía en su momento, precisamente cuando el país norteamericano se descarnaba en una guerra de invasión, empresas del calibre y envergadura se arrastraban en caminos fangosos, los caminos de la corrupción. Así lo referenciaba la BBC;

“La crisis de Enron representa un rápido cambio de fortuna para una empresa que el año pasado anunció que había tenido ganancias por más de US\$1.000 millones y que recientemente ocupaba el lugar número siete en la lista de las 500 empresas más importantes de EE.UU. compilada por la revista Fortune”. (BBC, 2001).

Desde Enron y Arthur Andersen, pasando por incontables casos de corrupción en distintos países, nos situamos hoy día en Colombia. No vamos a ahondar ni a profundizar en los casos empresariales que nos han marcado desde esa época hasta nuestros días, pero si queremos a modo de referencia, situarnos en un contexto de lo que para Colombia ha significado tener casos de fraude empresarial. Uno de los más publicitados, fue el caso Interbolsa donde se estafaron 492 personas naturales y jurídicas bajo la metodología de incrementar la acción de la empresa textilera Fabricato y subirla de forma excesiva para ganar más dinero por ella. (“La vida después de Interbolsa”, 2015).

En la siguiente gráfica se puede observar la evolución que tuvo la acción, y que, de haberse alertado su tendencia irregular, se podría avizorar el fraude:

Figura 1. Evolución acción Fabricato año 2011



Fuente: Bolsa de Valores de Colombia. Periodo 2011. Elaboración propia

El modus operandi fue subir ficticiamente el valor nominal de la acción, y con ello ganar más inversores. Cuando no pudieron sostener el fraude, la acción se desplomó generando un caos financiero que empezó a marcar eco en las autoridades financieras y de control colombianas, empero, porque ello significó que los “cacaos” vieran perdido su dinero.

Ya había pasado algo similar con el caso DMG, la pirámide que creó David Murcia y donde estuvieron involucrados los hijos de un importante ex presidente. Eco de este hecho no hubo, y por eso los desarrollos de la normatividad para cesar casos de este tenor fueron posteriores.

A partir de aquí se suscitan varios escándalos de corrupción a nivel nacional, que, a modo ilustrativo, se resumen en la siguiente figura:

Figura 2. Casos de Corrupción en Colombia

CASO	CARACTERÍSTICAS
Interbolsa	Era el principal jugador del mercado de valores colombiano que infló la acción de Fabricato a través de operaciones Repo (Adquisición de un crédito a corto plazo con acciones como respaldo). (El espectador, 2012).



REVISTA INNOVA ITFIP, 11 (1). 91-115.DIC. 2022

- SaludCoop Recobros que esta EPS le hacía al Estado y que sirvieron para pagar abultadas bonificaciones, finca raíz, viajes e inversiones en el extranjero. Al día de hoy, continúa el problema de las secuelas que dejó la mala administración de la EPS que más afiliados tenía en el país. Casi 5 millones de afiliados. (González, 2018).
- Fidupetrol El abogado Víctor Pacheco entregó 500 millones a magistrados de la Corte Constitucional para que le dictaran un fallo de tutela favorable. Este caso fue el comienzo de varios escándalos dentro de la Corte Constitucional. Más adelante se conoció como el Cartel de la Toga. (González, 2018).
- Odebrecht La firma brasileña pagó millonarias coimas en Colombia y otros 11 países con el fin de iniciar megaproyectos. Dos campañas presidenciales recibieron dineros provenientes de sobornos, sin embargo, no pasó nada con las investigaciones, y la impunidad quedó incólume. (González, 2018).
- Reficar Desfalco en el megaproyecto de la ampliación de la refinería de la ciudad de Cartagena, sobrecostos en la obra por encima del 50% de su costo inicial. (La silla vacía, 2019).
- Inassa Incurrió en la conducta de Soborno Transnacional, por haber ofrecido o efectuado pagos a funcionarios públicos ecuatorianos en 2016. (América Economía, 2018)
-

Fuente: Elaboración propia

Ante este desolador panorama, Colombia se vio abocado a generar una ley de transparencia (Ley 1778 de 2016), que dicta normas sobre la responsabilidad de las personas jurídicas por actos de corrupción transnacional y se dictan otras disposiciones en materia de lucha contra la corrupción.”. (CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, 2016).

En dicha Ley, se promueve en el artículo 23 como medida de acción, la implementación de Programas de Ética empresarial. Textualmente dice lo siguiente “La Superintendencia de Sociedades promoverá en las personas jurídicas sujetas a su vigilancia la adopción de programas de transparencia y ética empresarial, de mecanismos internos anticorrupción, de mecanismos y normas internas de auditoría, promoción de la transparencia y de mecanismos de prevención de las conductas señaladas en el artículo 2° de la presente ley”, es decir, las relacionadas con soborno transnacional. (CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA, 2016).

En este sentido, es fundamental remitirse a la visión de los sofistas al respecto, cuando es válido preguntarse si con estos códigos de conducta la situación puede mejorar "...la moral no es innata, no viene dada, sino que exige voluntad y esfuerzo. Por eso hay que vincularla a la paideia, a la educación. (Bilbeny, N., & Camps, 2019).

Aquí es donde adquiere su mayor relevancia la conciencia empresarial, enmarcada en la ejecución de Sistemas Cumplimiento, específicamente en la implementación de la ISO 19600 requisito 7 de Apoyo.

Las normas ISO son dictadas por la Organización Internacional de Normalización (ISO son sus siglas en inglés). (Cerem Business School, 2015). Esta organización faculta la certificación y directrices, que sirven para facilitar la estandarización y homologación de productos y procesos, de manera que se optimicen recursos en los ámbitos organizacionales. La aportación, por tanto, de ISO es fundamental en la era de la globalización por la que se atraviesa. (Cerem Business School, 2015).

Ya se había señalado como, los casos de fraude, corrupción y soborno se presentan de manera global sin distinción de sector económico. En línea directa, existen los Sistemas de Gestión Compliance o de Cumplimiento que, si bien no reviste una obligación legal su implementación, si se convierten en un referente de buenas prácticas. La guía busca adaptarse a las condiciones, contextos empresariales, socioeconómicos y sobre todo, nivel de complejidad de las actividades de la organización, enmarcadas en los casos que se han conocido en el mismo sector empresarial aplicable, y que pueden ser un punto de partida para conocer los retos a los que se enfrentan.

En su ensayo *Ética para Amador* Fernando Savater, señala el camino que ha guiado este tipo de buenas prácticas cuando le dice a su hijo "¿Qué pretendo decirte poniendo un «haz lo que quieras» como lema fundamental de esa ética hacia la que vamos tanteando? Pues sencillamente (aunque luego resultará que no es tan sencillo, me temo) que hay que dejarse de órdenes y costumbres, de premios y castigos, en una palabra, de cuanto quiere dirigirte desde fuera, y que tienes que plantearte todo este asunto desde ti mismo, desde el fuero interno de tu voluntad. No le preguntes a nadie qué es lo que debes hacer con tu vida: pregúntatelo a ti mismo." (Savater, 1991).

El poder de la ética reside en sí mismo, es un mensaje muy poderoso. Si reside en sí mismo, la sumatoria de todas las éticas, se podría convertir en una fuerza transformadora. Así lo ha sido hasta desde el inicio de los días hablando técnicamente desde cuándo se ha deliberado, hasta hoy.

Qué ha cambiado desde épocas anteriores, por ejemplo, que ya no se hacen en el mundo peleas donde los hombres se matan unos a otros. La referencia es explícita a la lucha de gladiadores. (Ealer, 2016).

Pero, ¿qué tiene que ver esta situación, con el poder de la ética? Resulta que, con la caída del imperio romano, se acabó una práctica execrable en el mundo. Ello posibilitó nuevos panoramas sociales, y con ello, exacerbar nuevos principios, nuevos entendimientos, nuevas prácticas donde la sociedad proscribiera la muerte como un deporte. ¿Se debe proscribir también la corrupción y el fraude como una práctica recurrente en la sociedad?



REVISTA INNOVA ITFIP, 11 (1), 91-115. DIC. 2022

¿Se debe ver la destrucción del imperio actual, la sociedad actual, para alcanzar este objetivo? ¿o se puede hacer antes?

¿Qué prácticas se deberían adoptar?, esa es la respuesta que se intenta desarrollar en los siguientes párrafos.
¿Es inherente la corrupción al ser humano?

EL caso Singapur

Sin duda alguna, el caso de Singapur, un país asiático ubicado en la esquina del mundo, es uno de los paradigmas más enigmáticos donde podemos analizar el poder de la ética.

Este país pudo, al traste de 50 años, corregir sus problemas en materia de corrupción. ¿Cómo lo hizo? basados en las normas, algunas no compartidas en Colombia.

Lo primero que hicieron fue creer en el liderazgo de Lee Kuan Yew, quién a sus pocos años de edad se convirtió en el primer ministro del país, y trajo consigo reformas de índole estructural que, posibilitaron darle a la corrupción un viro de 180 grados. Entre las reformas que planteó encontramos:

- Se autorizó al gobierno a revisar las cuentas bancarias de todos los ciudadanos, en especial, a los funcionarios públicos. Gossaín, J. (2009)
- Fueron enviados a la cárcel varios ministros, unos gerentes, líderes sindicales, empresarios que ofrecían sobornos a los funcionarios, periodistas corruptos que hacían negocios indebidos con entidades estatales. Gossaín, J. (2009)
- Se creó la Oficina de Investigación de Corrupción que podía sin orden judicial detener a sospechosos de ser corruptos. Gossaín, J. (2009)
- Se realizó una reforma educativa que se basó en pilares sencillos en su aplicabilidad. Se les enseñó a los jóvenes a ser puntuales. "No preparamos especialistas en mitología griega, literatura inglesa o literatura antigua, nosotros necesitamos tecnologías, ciencia, experiencia técnica. Con esto sí que pueden ganarse la vida", sostiene Philip Yeo, expresidente de la Junta de Productividad e Innovación del desarrollo económico de Singapur. Gossaín, J. (2009)
- No se hizo en los primeros momentos esta reestructuración, pero fue sin duda una de las acciones más criticadas y cuestionables. Se realizó la reforma judicial donde se habilitó la pena de muerte para corruptos.

REVISTA INNOVA ITFIP, 11 (1). 91-115. DIC. 2022

En 50 años, Singapur pudo volcar todo su sistema económico y social en contra de la corrupción, y hoy se ubica en el puesto número 3 en el Rankin de percepción de la corrupción de la reconocida ONG Transparencia Internacional.

¿Qué tan lejos está Colombia de Singapur, teniendo en cuenta que, el país ha iniciado el camino normativo hacia la prevención de este tipo de actos? ¡La respuesta se puede vislumbrar en esta contundente sentencia! ¡La corrupción es inherente al ser humano! Esta fue una de la frase utilizadas por uno de los involucrados en uno mayores escándalos de corrupción en Colombia. Guido Nule, hizo esta mención en un cruce de correos electrónicos, en la que denostaba del sistema económico y de contratación del país, y dejaba entrever que no había esperanza alguna puesto que, la sociedad viene con un chip insertado en el ADN, del cual no se puede desprender, y al cual, se llegaría necesariamente, esto es, a cometer actos de corrupción.

La necesidad de la ética en los negocios

La ética en Colombia

Pasando de un continente a otro, en una latitud más próxima se encuentra en una línea totalmente contraria al caso Singapur, Colombia. La percepción de corrupción en el país está en aumento, según el Índice de Percepción de Corrupción (IPC) 2018 de Transparencia Internacional. (Mejía Restrepo, 2019).

En la más reciente edición de este índice, el país pasó de 37 a 36 puntos sobre 100, siendo 0 (corrupción elevada) y 100 (transparencia elevada), y descendió del puesto 96 al 99 entre 180 países cubiertos por la medición. (Mejía Restrepo, 2019).

Es en este contexto que las empresas deben plantearse cómo obrar en adelante. Al respecto, vale la pena reflexionar sobre el desenlace (Mejía Restrepo, 2019), que han tenido las múltiples empresas que se han visto afectadas con estos casos de corrupción empresarial, para determinar las medidas que han adoptado para hacerle frente a dicha situación.

Por el contrario, “...existen otras empresas que, sin tener escándalos de corrupción de por medio han tomado acciones decididas para jugar limpio. Éstas tienen un papel importante en la sociedad pues pueden influir o encabezar un cambio positivo, dando ejemplo y exigiendo un comportamiento ético a otras empresas que hacen parte de su promesa de generación de valor”. (Mejía Restrepo, 2019).

Muchas son las empresas que han optado por este camino, el camino de la prevención, antes que la corrección. Cuando ya se han presentado los hechos, es muy tarde para lamentarlo. Una reflexión acerca de esta situación se halla en la Fábula de Rafael Pombo, el gato Michín. Pombo, R. (2013).

Cuenta la fábula que, un gato quería volverse malo, y se fue de la casa pasando por encima de sus padres, y pasó tales situaciones desafortunadas que vuelve como perro entre las piernas, lamentando haberse ido, jurando ser bueno.



La fábula que replica el contexto de la redención a la que se ve expuesto el gato, es la siguiente:

“...Michín dijo a su mamá: "Voy a volverme Pateta, y el que a impedirlo se meta en el acto morirá. Ya le he robado a papá daga y pistolas; ya estoy armado y listo; y me voy a robar y matar gente, y nunca más (¡ten presente!) verás a Michín desde hoy". Pombo, R. (2013).

Al final, y después de muchas vicisitudes en su camino del mal, concluye:

“...Confieso mi gran delito y purgarlo es menester", dice a la madre; "has de ver que nunca más seré malo, ¡oh mamita! dame palo ¡pero dame qué comer!" Pombo, R. (2013).

Entonces, las empresas han adoptado este camino, una vía hacia la prevención, pues saben que en los atajos se encontrarán muchos yerros, y es mejor, hacer las cosas bien desde el principio. En este punto, es donde entra a jugar un papel fundamental los Sistemas Compliance o de Cumplimiento como medida de contención y respuesta a los desafíos que propone la economía global, el desenfreno en los negocios, el todo vale, y la competencia desleal.

La implementación de Sistemas Compliance como respuesta

“La norma ISO 19600 de Sistemas de Gestión de Compliance es diferente de otras normas ISO, ya que lo normal es que se centren en expedir certificaciones. No se trata de una obligación legal, sino que establece recomendaciones válidas para todo tipo de empresas en función de su naturaleza, complejidad, estructura y tamaño. La elaboración de la norma ISO 19600 depende del comité técnico AEN/CTN 307 Gestión de Riesgos.” (EditorR, 2017).

Objetivos de la transparencia

¿Cuál será entonces el enfoque o fin mismo de la buscar la transparencia en los negocios? O mejor aún, ¿cuál será la vía que se debe transitar para alcanzar este imperativo?

Este enfoque está precisado en la misma norma ISO 19600 cuando menciona los objetivos de comportamiento de la Alta Dirección, así:

Rol de la Alta Dirección

Para definir el orden jerárquico para reportar los resultados del programa de cumplimiento. (World Compliance Association, 2019)

Cultura de cumplimiento

Solo cuando el conjunto de la organización es consciente de sus responsabilidades en el marco de responsabilidad penal podrá aspirarse a que la cultura de cumplimiento y de mejora continua, quede instalada en la organización. (World Compliance Association, 2019)

En este sentido, como lo señala la Guía Compliance (World Compliance Association, 2019), la formación deberá ser definida para cada organización empresarial, y el objetivo del proceso podría ser resumido en:

El objetivo de cualquier programa de Compliance debería enmarcarse en las siguientes palabras, referenciadas en Ética para Amador “Ser libres para intentar algo no tiene nada que ver con lograrlo indefectiblemente. No es lo mismo la libertad (que consiste en elegir dentro de lo posible) que la omnipotencia (que sería conseguir siempre lo que uno quiere, aunque pareciese imposible). Por ello, cuanto más capacidad de acción tengamos, mejores resultados podremos obtener de nuestra libertad. Soy libre de querer subir al monte Everest, pero dado mi lamentable estado físico y mi nula preparación en alpinismo es prácticamente imposible que consiguiera mi objetivo. En cambio, soy libre de leer o no leer, pero como aprendí a leer de pequeño la cosa no me resulta demasiado difícil si decido hacerlo. Hay cosas que dependen de mi voluntad (y eso es ser libre) pero no todo depende de mi voluntad (entonces sería omnipotente), porque en el mundo hay otras muchas voluntades y otras muchas necesidades que no controlo a mi gusto. Si no me conozco ni a mí mismo ni al mundo en que vivo, mi libertad se estrellará una y otra vez contra lo necesario. Pero, cosa importante, no por ello dejaré de ser libre... aunque me escueza.” (Savater, 1991).

Los objetivos pasan indiscutiblemente por perseguir el camino de la elección, sustentado en valores y principios delimitados por la organización, moldeados por la sociedad y el entorno. Si la sumatoria de las elecciones dan un contexto de ética en los negocios, en la atribución de la facultad de la palabra y la seriedad de las personas, el respeto y corresponsabilidad para con los superiores jerárquicos y compañeros, harían un atajo frente a la consecución de dichos objetivos.

Análisis del fraude en los procesos clave

Como las elecciones que se toman se han visto morigeradas por casos de fraude, y aún más, por la desvergüenza de los actos cometidos, donde existen personas que se atreven, una vez son descubiertos, a mostrarse como víctimas del fenómeno de la corrupción, se hace imperativo el análisis del fraude en los procesos clave de la organización.

Ello lo demostró el Ex Fiscal Anticorrupción de Colombia Luis Gustavo Moreno cuando fue descubierto en uno de los escándalos que le abrió el camino a las investigaciones que se conocerían como el cartel de la toga. El fiscal decía en una carta lo siguiente “Hoy sé que a cualquiera de nosotros le puede pasar, lamento haberme reunido con el investigado Alejandro Lyons, sin embargo, ante las autoridades explicaré las razones de este fatídico encuentro. ...” Sé que me equivoqué y asumiré mi error, hoy sé que nadie camina la vida sin haber pisado en falso”. (Castañeda Sánchez, 2017).

Cuando se informó que el Ex Fiscal había sido descubierto y después de haber leído la carta, que presentó a pocos días de haber sido capturado, y sin saber la gravedad de los hechos que envolvían la investigación, se



podría pensar... debe tener razón, el camino de la ética es tan delgado que, pisar en falso puede sucederle a cualquiera. Mucho después, cuando se empezó a conocerse la realidad de este señor, de todos los escándalos en los que estaba envuelto, de cómo corroyó la justicia, las instituciones y la confianza pública, se reafirma la necesidad de una carrera hacia la ética.

Deben existir controles, mecanismos, segregación, que permita colocar barreras a las personas que eligen el camino del fraude. Uno de estos caminos lo ofrece la misma teoría de la lucha contra la corrupción. El diagrama de Cressey (Triángulo del Fraude) ofrece la posibilidad de analizar el fraude bajo tres perspectivas. (Frett, 2013).

Figura 3. Diagrama de Cressey.



Fuente: Elabora propia

Oportunidad

Para que ocurra un fraude en una empresa, según la oportunidad, la flexibilidad en los controles, o la falta de ellos, permite acrecentar la materialización de éste. Por ejemplo: Un cajero que tiene a su cargo fondos de caja menor, y ante la ausencia de controles, empieza a desviar parte de los fondos para prestar el dinero, y producto de los rendimientos, hace crecer su patrimonio.

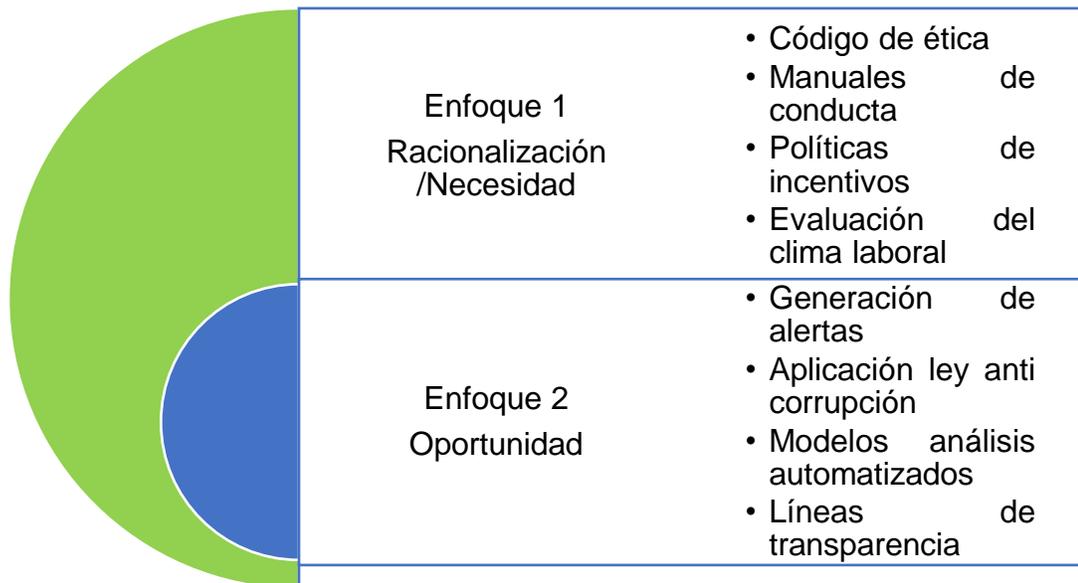
Necesidad

El mismo tesorero que se endeuda para cubrir préstamos personales por apuestas, y que debe a agiotistas grandes sumas de dinero. En el mejor de los casos, cubrir la deuda significaría pagar con su vida, dado el avance tan alto en la deuda que contiene. La solución más inmediata es desviar los fondos que tiene a cargo.

Racionalización

Esta perspectiva es la de mayor dificultad de atacar. El mismo tesorero justifica su conducta porque piensa que, ha trabajado muchos años en la empresa, y no ha tenido un ascenso.

Para este tipo de situaciones, y en aras de vislumbrar acciones que permitan atacar las perspectivas del modelo de Cressey, se pueden adoptar dos enfoques. Uno intenta mitigar los impactos y las causas de ocurrencia en la perspectiva de Racionalización y Necesidad, y otro, pretende atacar la perspectiva de Oportunidad.



Fuente: Elaboración propia

Determinación de procedimientos e instructivos

Los procedimientos ayudarán de manera relevante el establecimiento de protocolos y controles que minimizarán los riesgos de corrupción. Éstos "...son planes porque establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Los procedimientos detallan la forma exacta bajo las cuales ciertas operaciones o actividades deben cumplirse. En esencia, conforman una secuencia cronológica de las acciones requeridas (mailxmail.com, 2005...)

Según la norma ISO 9000, un procedimiento es una forma específica para llevar a cabo una actividad. Si se describe cómo tiene que operar una actividad, se está ante un procedimiento. Podría decirse, que es una secuencia lógica, estandarizada. Un ejemplo de procedimiento puede ser la forma en la que se ejecuta un conteo de inventario, desde que se imprimen las hojas del conteo, así como la descripción detallada de lo que se debe hacer en el momento de la toma física.



¿A qué instrumentos recurrir entonces?, ¿cómo cambiar el pensamiento de los trabajadores, de los altos directivos, de los usuarios en general con relación a la organización y su actitud frente al fraude?

La respuesta a estos interrogantes, como siempre se observa en la educación. No cualquier educación, la referencia es expedita a un modelo que permite modificar estructuras mentales de personas que viene con resabios y mallas, como se dice coloquialmente.

La andragogía adquiere un rol importante en la forma cómo aprenden los adultos. Si bien es el método que se encarga del aprendizaje en los adultos, conlleva varias actividades que se apalancan desde la pedagogía.

En un estudio reciente, EcuRed. (s.f.). Señala los criterios y componentes que se destacan en el concepto de adulto:

Criterios

- La aceptación de sus responsabilidades, EcuRed. (s.f.).
- El equilibrio de la personalidad, EcuRed. (s.f.).
- El predominio de la razón, EcuRed. (s.f.).
- La evolución Psico-físico en las dimensiones morfológicas-corporales, de sus sentimientos y sus pensamientos., EcuRed. (s.f.).

Para una persona adulta el conocimiento se centra en sus experiencias vividas. La exploración de conocimientos nuevos, y el afianzamiento o modificación de los aprendizajes previos deben ser validados en la esfera de la experiencia. Aquí adquiere real relevancia una sentencia que se utiliza en el país cuando se dice loro viejo no aprende a hablar, tratando de significar que un adulto ya no es capaz de adquirir nuevos conocimientos. "...Es por ello que todo aprendizaje sólo puede efectuarse si existe continuidad y total congruencia, en el nivel del SER como del HACER. El adulto está en el centro del aprendizaje." EcuRed. (s.f.).

Es en este aparte, es donde adquiere especial protagonismo el andrógogo (referencia genérica), quien debe organizar las actividades de enseñanza aprendizaje ligado a esquemas de experiencias previas, vividas en contextos de diferente índole de sus coparticipes. Éste no se puede mostrar como aquel erudito que tiene la verdad revelada, por el contrario, debe ser un conductor que refleje y muestre varios enfoques sobre diversas situaciones. Si se centra en el aspecto meramente ético, tendría que llegar a ser capaz de generar en su interlocutor (adultos), una duda razonable de cómo cambiar la actitud sobre diferentes problemáticas, causas y motivaciones del fraude. Algo así como lo sentenciaba el filósofo griego Sócrates en su Diálogo con Calicles sobre el poder, la justicia y la vida recta preguntando "...Sóc. - ¿La llevo yo, amigo mío, o aquel que afirme así sin más que los que se alegran, de cualquier modo, que se alegren, son felices, y no delimita qué placeres son buenos o malos? (González Barbero, 2014).

O cuando Silvio Rodríguez se pregunta en su poética musical en Playa Girón "... qué debiera decir, qué frontera debo respetar, ¿si alguien roba comida y después da la vida qué hacer?, ¿hasta dónde debemos, practicar las verdades?". (Rodríguez S, 1975)

Esas verdades, serán universales o se pueden moldear de acuerdo a los contextos sociales y empresariales donde se hallen inmersos los trabajadores de las organizaciones, ¿incluidos aquellos directivos que despliegan aquellas directrices, políticas y procedimientos? Son sin duda los retos que debe desplegar la actividad andragógica para delimitar conceptos que sirvan de modo constructivo al entendimiento de las consecuencias de perpetrar fraudes en las organizaciones.

El aprendizaje bajo este modelo debe ser distinguida para las tareas del día a día, resolviendo problemas o realizando tareas, es decir, se organiza de acuerdo a situaciones contextuales de la vida del trabajo.

Metodología

El tipo de investigación con la cual se desarrolló el proyecto, resumen de este artículo, es de tipo cualitativo, es decir, "se entiende por investigación cualitativa aquella que se basa en la obtención de datos en principio no cuantificables, basados en la observación". (Moreno, 2015) Ésta permitirá realizar una Guía práctica de cómo abordar la toma de conciencia al interior de una organización, basados en modelos andragógicos.

A su vez, de tipo descriptivo, ya que va permitir hacer una introspección al modelo de cumplimiento a una organización del sector agrícola en el Tolima, conociendo así el Manual, los principios, lineamientos, procedimientos, instructivos y buenas prácticas ya adoptadas por ésta, en cumplimiento de la Ley 1778 de 2016.

Posterior a ello, permitirá compartir una Guía de acción con la organización para afianzar el Modelo de Compliance o de Cumplimiento que tengan ya implementado.

En el marco de la investigación se segmentó realizar una entrevista al Oficial de Cumplimiento de la organización objeto, con el fin de recopilar información mediante dicho instrumento, con relación a la debida diligencia que ha adoptado la empresa en el marco de la implementación de su modelo de cumplimiento. La debida diligencia, permitirá tener una aproximación de todos los aspectos aplicables de la empresa contenidos en la Ley 1778 de 2016. ("Diagnóstico de Riesgo de Fraude 21: Esquema de fraude a través de la debida diligencia", 2019)

Sin embargo, como se detallará en las conclusiones, este instrumento fue infructuoso.



REVISTA INNOVA ITFIP, 11 (1). 91-115.DIC. 2022

En continuación, se realizó una validación por medio de una encuesta a empleados, proveedores, socios y/o asociados y demás partes interesadas de aquellos aspectos mencionados como buenas prácticas que están establecidas dentro del Manual de Cumplimiento y su grado de aceptación y/o cumplimiento.

Se tabuló la información y se realizó el análisis de acuerdo a los resultados obtenidos.

Una vez analizada la información, se pretendía retroalimentar a la Alta Dirección de los resultados más destacables, precisando aquellos aspectos que resultan ser de comprensión por parte de las partes interesadas, cuáles de ellos requieren afianzamiento, o cuáles definitivamente no están en la retina de los aliados estratégicos del negocio. ("Qué priorizar en un programa de cumplimiento ISO 19600", 2019)

Éstos serían objeto de socialización mediante capacitaciones que se ofrecerían a la organización con el fin de apropiar los aspectos más relevantes de la información recopilada en campo, y el problema central de esta investigación.

Técnicas e instrumentos de investigación

Las técnicas que fueron planificadas en el desarrollo del proyecto se resumen en la siguiente tabla;

Técnica/ Grupo de interés	Oficial de cumplimiento	Alta dirección	Proveed ores	Socios, asociados o accionistas
<i>Entrevista</i>	X			
<i>Encuesta</i>		X	X	X

Al respecto, y con el fin de facilitar la tabulación de la información, la encuesta se llevó a cabo mediante la Escala de Likert, y así se obtuvo una puntuación respecto a la afirmación o negación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones o negaciones. (Hernández Sampieri, Fernández Collado & Pilar Baptista Lucio, 2014).

Aunado a ello, se utilizaron técnicas documentales para consolidar la información, tales como fichas de trabajo, resúmenes, anotaciones.

Finalmente, se precisaría en el desarrollo de la investigación un ciclo de capacitaciones con la Alta Dirección, con el fin de permitir un entendimiento a modo de conclusión de aquellos aspectos que fueron objeto de análisis, versando sobre las siguientes temáticas;

- Resumir los principales elementos que contienen la toma de conciencia fundamentados en la ética:

Para introducir el aspecto de la toma de conciencia, primero se debe ofrecer una contextualización de la NTC ISO 19600, abarcando su generalidad, y cayendo en lo específico sobre la toma de conciencia que debe ser promovida por la Alta Dirección.

Posteriormente, a modo de paradigmas, se presentarían casos de fraude que han sido representativos, haciendo énfasis en cómo la falta de principios y respeto a los valores corporativos, hizo mella en empresas de reconocida trayectoria, y por supuesto, presentando casos de fraude en roles a los que se han tenido que enfrentar los Oficiales de Cumplimiento.

Éstos últimos se harían a manera de referencia, sin caer en aspectos concretos, ya que, fueron en todas las ocasiones parte de componentes de investigación en auditorías enfocadas a descubrir fraudes en procesos empresariales.

Con estos casos, se pretendía hacer hincapié en aquellos elementos éticos que fallaron, basados en los programas de ética que decían tener estas compañías.

- Proponer algunos pasos metodológicos para la toma de conciencia en una organización.

Si bien la toma de conciencia no se puede circunscribir en un esquema de profesor-estudiante-contenidos, o como lo señala Fernando Savater (Ética para Amador, 1991) “No contiene información sobre los más destacados autores y más importantes movimientos de la teoría moral a lo largo de la historia. No he intentado poner el imperativo categórico al alcance de todos los públicos...”, a razón de su aviso antipedagógico (Idem), tampoco se pretende establecer unos pasos de cómo abordar puntada a puntada la toma de conciencia en la cultura del Compliance, más bien, aportar contenidos que puedan ser utilizados en cualquier contexto empresarial, de acuerdo a las circunstancias de modo-tiempo-lugar.

El modo referido a la forma de cómo se presentaron los fraudes empresariales, y cómo la ética tuvo que morigerar dichas conductas. Ya sea que estuvieran presentes antes de ser acometidos los hechos descritos, o posteriormente para corregir prácticas de este estilo.

El tiempo abordado desde la historia de la cultura del Compliance y el porqué de la justificación de su implementación. Basta con presentar casos como el de Enron para mencionar cómo Arthur Andersen tuvo todas las implicaciones en la fabricación de la maltrecha “ética empresarial” de la empresa estadounidense.



REVISTA INNOVA ITFIP, 11 (1). 91-115.DIC. 2022

El lugar servirá para indicar que la corrupción y su némesis, la ética, se pueden dar en cualquier sitio del mundo, en cualquier proceso empresarial, en cualquier compañía.

- Desarrollar actividades pedagógicas que vinculen temáticas y dilemas éticos empresariales que apoyen la toma de conciencia a partir de análisis problémicos.

Con las actividades pedagógicas se brindaría un escenario diferente de cómo abordar estas temáticas. En particular, la toma de conciencia puede pasar de una teorización extrema por los contenidos que ello conlleva, sin embargo, la andragogía nos enseña que, las dinámicas de grupo que parten de los conocimientos y experiencias de las personas y permiten articular reflexiones en torno a un problema o caso planteado.

Como objeto de investigación y estudio, la población es representada en una empresa del sector agropecuario del municipio de Ibagué, Tolima; por consiguiente, la muestra seleccionada corresponde a las partes interesadas y aliados estratégicos del negocio.

Resultados

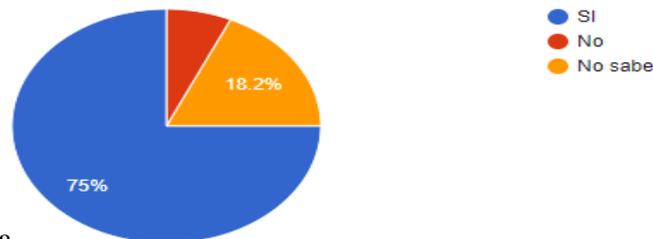
La estructuración de la Encuesta constó de varias preguntas que pretendieron indagar en los aspectos más relevantes, básicos y elementales que debería tener implementada una organización para conseguir sus objetivos de toma de conciencia, formación bajo sistemas de cumplimiento.

Se validó que, el 75% de los encuestados contestaron que el modelo que tiene estructurado su organización si concibe la toma de conciencia. En menor medida, un 18% de los encuestados no conoce si lo tienen o no concebido, y un 7% menciona no conocerlo.

Esto permite percibir que, a medida que se van especificando los aspectos relacionados con el objeto de la investigación, los encuestados empiezan a dudar acerca de los aspectos que trae consigo la implementación de un Modelo de Cumplimiento.

El modelo de cumplimiento que tiene implementado la organización, ¿concibe la toma de conciencia?

44 responses



Fuente: Elaboración propia

REVISTA INNOVA ITFIP, 11 (1). 91-115. DIC. 2022

En el marco de la Encuesta, se hizo una pregunta de aspecto académico consistente en preguntar si los encuestados compartían una aseveración relacionada con factores éticos.

Como se pudo observar, en su gran mayoría los encuestados estuvieron de acuerdo con la afirmación. Sin embargo, es preocupante que, el 11% de los respondientes comparten parcialmente o no comparten la afirmación 2.2% de los encuestados.

Esta afirmación, hace parte de uno de los Modelos de Cumplimiento implementados en las organizaciones, y es un lineamiento genérico que guía el comportamiento esperado de las partes interesadas. No compartirlo es ir en contravía de todo un marco guía de buenas prácticas, y es allí donde se debería hacer énfasis en los aspectos de la toma de conciencia.

¿Comparte la siguiente afirmación? Nuestras acciones y decisiones deben ser íntegras, coherentes, y encaminadas a generar relaciones de confianza con los grupos de interés.

44 responses



Fuente: Elaboración propia

Discusión

Según la información recopilada, el contexto de un proceso de implementación y estructuración de un Modelo de Cumplimiento es relevante en una organización que se consideren a las partes interesadas. Aspecto nodal a trabajar en la socialización cuando se intenta desplegar todo un marco referencial de políticas y procedimientos ligados a la prevención en estos temas, es vincular a todo el mundo en dicho contexto.



El Modelo de Cumplimiento debe concebir a las partes interesadas dentro del engranaje para la gestión de lineamientos éticos. Esto adquiere especial relevancia, ya que, dentro de la gestión de un Modelo de Cumplimiento, concebir a todas las partes es vital. Uno de los errores más frecuentes radica en concebir sólo a partes internas, obviando la interlocución y riesgos que pueda conllevar la exposición al contexto externo. Es más razonable cuando, los mismos que resaltan esta concepción son en su mayoría rol de Empleado / Contratista.

Un Modelo de Cumplimiento puede fortalecer el buen criterio al actuar, en alineación al cumplimiento legal de la organización. Empero, se nota aún resistencia por parte de personal, contratistas y proveedores en aceptar estos lineamientos establecidos por las organizaciones. Es indudable que, en el transcurso de los pocos años de normatividad referente a dichos talantes, se perciba una tendencia de no aceptación de dichos modelos como guía ética. Tal como lo señala Adela Cortina (2017) en su disertación acerca de la ética; los astros, la fisiología humana, los genes no pueden condicionar nuestra vida per se, de lo contrario, ¿para qué trabajamos en marcos referentes de comportamiento?, sino vamos ser capaces de forjarnos un carácter.

Se comparte que la corrupción se debe combatir por razones éticas, y en menor medida, se expresan motivaciones de índole legal. La implementación de Modelos de Cumplimiento debe trabajar arduamente por lograr la conciencia sobre la trascendencia de ello, más allá del ámbito legal. Retomando las reflexiones que hace Fernando Savater (1991) en el establecimiento de parámetros de convivencia, por decirlo de esta manera, se comparte motivaciones que se relacionaron de manera proporcional.

Existen tres opciones válidas en un contexto de establecer códigos de conducta al interior de una organización (no queriendo significar que puedan existir más), a saber;

- Mejoran la previsibilidad de las actuaciones personales dentro de la organización
- Permite dilucidar cuestiones y procedimientos de orientación a situaciones de fraude y/o corrupción
- Apoyo a los empleados en cuanto a cómo deben actuar frente a dilemas que se les plantean con frecuencia.

En cuanto a las medidas que se han adoptado para acrecentar la toma de conciencia en las organizaciones, cobran mayor relevancia los conversatorios y espacios de reflexión sobre temas específicos (seminarios, charlas, encuentros), que los propiamente ligados a prácticas pedagógicas directas.

Por lo pronto, el ámbito internacional sigue presionando por la implementación de mayores controles, enfocados a la prevención, tal como lo describe el informe las coaliciones globales contra la corrupción de Transparencia Internacional (McDevitt, 2022), donde se referencia a Colombia como un país con un cumplimiento limitado (mostrando una disminución en cumplimiento y continuas debilidades en los marcos legales y sistemas de ejecución) frente a políticas anti soborno y anti corrupción, situándonos tan sólo por encima de Perú en dos puestos, país que atraviesa desde hacer varios años por una crisis política.

Conclusiones

Se pudo analizar cómo la toma de conciencia se enmarca en la implementación de la NTC ISO 19600 como guía y referente de los Modelos de Cumplimiento, específicamente con la atribución de códigos de ética e integridad al interior de las organizaciones.

La toma de conciencia es uno de los aspectos inteligibles dentro de la ISO 19600, que por la experiencia en la implementación de modelos de cumplimiento quedan supeditados tan sólo a evocar y socializar los lineamientos establecidos por la Alta Dirección.

La pretensión central se cumplió en el sentido de poder analizar componentes de la ética corresponsales a los modelos de cumplimiento y de cómo ésta aporta al fortalecimiento de todo el modelo.

La Norma ISO 19600 enmarca unos pasos elementales para lograr una tendencia creciente hacia la toma de conciencia. Haber establecido Código de Conducta, establecer lineamientos claros tales como políticas, principios, decálogos de comportamiento, permite elevar progresivamente un impacto positivo en las organizaciones que tienen implementados modelos de este tipo.

Tener un panorama desde la perspectiva de cada parte interesada, permitida por el diseño metodológico establecido, consistente en encuestar un universo variopinto de Empleados / Contratistas, Proveedores / Accionistas / Socios, Alta Dirección permitió conocer la percepción del proceso de toma de conciencia en sus organizaciones. Los resultados arrojaron un Pareto que aseveró quitar el sesgo el cual conllevaba la metodología de validación, al tratarse de una muestra a conveniencia.

El instrumento que se había planificado como Entrevista y su corresponsal al Oficial de Cumplimiento no se pudo llevar a cabo, denotado en circunstancias de reserva de la información que, a pesar de haber sido explicadas en detalle frente al alcance de la investigación, impidieron realizar el mentado instrumento y su posterior análisis.

En su gran mayoría, el haber implementado un modelo de cumplimiento, código de ética y/o integridad reconoció tener un impacto en la percepción de las partes interesadas. Sin embargo, una minoría aún cuenta con algunos resquicios en lo correspondiente a este tipo de modelos. En particular, las preguntas de validación de valores asimilables a la ética, confirmaron que, dichos modelos solamente se quedan en el papel, más no en la impronta comportamental personal de cada parte interesada.



Referencia bibliográfica

- AFP. (2008, 14 noviembre). Dueño de DMG asegura que hijos de Uribe hacen negocios con él. www.vanguardia.com.
<https://www.vanguardia.com/deportes/mundial-de-futbol/dueno-de-dmg-asegura-que-hijos-de-uribe-hacen-negocios-con-el-IEVL12956>
- Angarita, J. (2019). Corrupción en Reficar: Más de \$450.000 millones se destinaron a alcohol y fiestas con mujeres. Recuperado de La FM: <https://www.lafm.com.co/judicial/corrupcion-en-reficar-mas-de-450000-millones-se-destinaron-alcohol-y-fiestas-con-mujeres>
- Asale, R. (2021, 28 marzo). Ético, ética | Diccionario de la lengua española. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. <https://dle.rae.es/%C3%A9tico>
- BBC Mundo, ECONOMÍA, Enron, en bancarota. [News.bbc.co.uk
http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/newsid_1688000/1688920.stm](http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/newsid_1688000/1688920.stm)
- Bob Dylan, Richard Manuel. (1975). Tears of rage. The Basement Tapes. Sony/ATV Music Publishing LLC, Audiam, Inc.
- Camps, V. (2013). “Breve historia de la ética”. RBA Libros S.A. Barcelona, versión virtual.
- Caravedo, R. (2016). Acabar con la corrupción... ¿y luego qué?: Las 5 claves del éxito de Singapur. Recuperado de Actualidad RT: <https://actualidad.rt.com/opinion/roque-caravedo/224233-claves-exito-singapur-acabar-corrupcion>
- Castañeda Sánchez, E. (2017). La carta del exfiscal anticorrupción y su hipócrita deseo de ser perdonado. Recuperado 15 marzo de 2020, de <https://www.las2orillas.co/la-carta-del-exfiscal-anticorrupcion-hipocrita-deseo-perdonado/>
- Cortina, A. (2017). Para que sirve realmente la ética (2da edición). Paidós.
- Consultores & Asesores (2019). “La norma iso 19600 ¿cómo realizar el cumplimiento legal?” Blog: <http://ideacalidad.blogspot.com/2018/10/24/archive.html>
- Compliance. (2020, 25 marzo). 15 aspectos que debe conocer respecto a los oficiales de cumplimiento. Compliance - Sistema de Información Pública para la Prevención LAFT y Debida Diligencia.

<https://www.compliance.com.co/15-aspectos-que-debe-conocer-la-alta-direccion-respecto-a-los-oficiales-de-cumplimiento/>

- Ecured. (s. f.). Andragogía. Recuperado 25 de febrero de 2020, de <https://www.ecured.cu/Andragog%C3%ADa>
- Frett, N. (2013). Triángulo del Fraude. Recuperado 15 marzo de 2020, de <https://www.auditool.org/blog/fraude/2092-triangulo-del-fraude>
- Gossaín, J. (2009, julio 11). ¿Quiere saber cómo fue que acabaron con la corrupción en Singapur? Recuperado de <https://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/como-se-acabo-la-corrupcion-en-singapur-386920>
- González Barbero, I. (2014). Diálogo entre Calicles y Sócrates sobre el poder, la justicia y la vida recta (Platón). Recuperado 15 marzo de 2020, de <https://www.culturamas.es/2014/08/17/dialogo-entre-calicles-y-socrates-sobre-el-poder-la-justicia-y-la-vida-recta-platon/>
- Iratus, H., & Perfil, V. T. M. (2011, 4 agosto). CAPITALISMO HUMANISTA. <http://humanismoyvalores.blogspot.com/>.
- Knowles, M. (1974). The Modern Practice of Adult Education. Andragogy versus Pedagogy. Nueva York: Association Press.
- Knoblock, J., & Riegel, J. (s.f.). Los Anales de Lü Buwei. Recuperado 15 de enero de 2020, de <http://www.sup.org/books/title/?id=380>
- La Vanguardia. (2018, 2 febrero). Odebrecht dice que erradicó corrupción y celebra mejora en transparencia. <https://www.lavanguardia.com/vida/20180202/44468840647/odebrecht-dice-que-erradico-corrupcion-y-celebra-mejora-en-transparencia.html>
- McDevitt, G. D. (2022). Exporting corruption 2022. Berlín: Transparencia Internacional.
- Mejía Restrepo, J. (2019). Ética empresarial, única solución contra la corrupción. Recuperado 22 de marzo de 2020, de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/opinion/etica-empresarial-contra-la-corrupcion>
- Multipress.com.mx. (2018, 7 febrero). Reconocimiento de transparencia para Odebrecht. Multipress. <https://multipress.com.mx/noticias/reconocimiento-de-transparencia-para-odebrecht/>
- NORMA INTERNACIONAL ISO 19600, GUÍA SOBRE LA GESTIÓN DEL COMPLIANCE. (s. f.). Recuperado 22 de marzo de 2020, de <https://www.normas-iso.com/iso-19600-sistemas-de-gestion-de-compliance/>



- OCDE. (2020, 28 abril). La OCDE global da la bienvenida a Colombia como su 37o miembro - OECD. Recuperado 11 de junio de 2021, de <https://www.oecd.org/newsroom/la-ocde-global-da-la-bienvenida-a-colombia-como-su-37o-miembro.htm>
- Odebrecht, 2016. “DELIBERACIÓN 15/16-ODB TEMA ORGANIZACIÓN: ODEBRECHT S.A. (“ODB”) – Política de Odebrecht S.A. sobre Conformidad con Actuación Ética, Íntegra y Transparente. https://www.odebrecht.com/sites/default/files/politica_sobre_conformidade_esp.pdf
- Padilla, J. (1 de febrero de 2017). Modelos Andragógicos. Modelo de Malcolm Knowles. Obtenidode YouTube: <https://www.youtube.com/watch?v=LMEh9pJPOMM&t=2s>
- Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022 “Ruta Por Colombia: Ruta por la equidad”, pp.20.
- Pombo, R. (2013). Fábulas de Rafael Pombo (p. https://catalogoenlinea.bibliotecanacional.gov.co/custom/web/content/ebooks/pombo_web/index.html). Bogotá, D.C: Ministerio de Cultura de Colombia.
- Redacción Justicia (2019). Más de \$ 1 billón en demandas por Interbolsa enfrenta el Estado. Recuperado del El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/justicia/investigacion/demandas-contra-el-estado-por-el-caso-interbolsa-343262>
- Redacción Judicial (2018). Las claves para entender el caso Inassa. Recuperado de El Espectador: <https://www.elespectador.com/noticias/judicial/las-claves-para-entender-el-caso-inassa/>
- Redacción Unidad investigativa (2015). Los cobros de Pacheco, el abogado que acusa de soborno a Jorge Pretelt. Recuperado de Archivo El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15357577>
- Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., Valencia, S. M., & Torres, C. P. M. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill Education.
- Savater, F. (1991). Ética para Amador. Barcelona: Editorial Ariel.
- Secretaría de Transparencia. (S. f.). Rutas de Integridad Empresarial. <http://www.secretariatransparencia.gov.co/politica-publica/rutas-integridad>. Recuperado 25 de abril de 2021, de <http://www.secretariatransparencia.gov.co/politica-publica/rutas-integridad>

Secretaría del Senado (2016). Ley 1778 de 2016 “Por la cual se dictan normas sobre la responsabilidad de las personas jurídicas por actos de corrupción transnacional y se dictan otras disposiciones en materia de lucha contra la corrupción.”. Congreso de Colombia.

Silvio Rodríguez. (1975). Playa Girón. Album: Días y flores. Cuba. Recuperado 25 de febrero de 2020, de <https://www.cancioneros.com/nc/1208/0/playa-giron-silvio-rodriguez>

Transparência Internacional. (2018). TRANSPARÊNCIA EM RELATÓRIOS CORPORATIVOS. <https://transparenciacorporativa.org.br/TI-TRAC-2018.pdf>

Transparencia por Colombia (2020). Colombia: entre los países donde esfuerzos anticorrupción están estancados. Comunicado de Prensa 001-2020, versión online

UNE-ISO 19600 (2015): Sistemas de gestión de compliance. Directrices. AENOR, Madrid
UNODC. (2013). Manual de ética anticorrupción y cumplimiento para empresas. OCDE-UNODC.

Unisabana. (s. f.). “El loro viejo sí aprende a hablar”. Universidad de La Sabana [PRODUCTION/PRODUCTION]. Recuperado 2 de abril de 2021, de <https://www.unisabana.edu.co/nosotros/subsitios-especiales/especial-del-adulto-mayor/el-loro-viejo-si-aprende-a-hablar/>

Worldcomplianceassociation. (2016). Entrevistamos a Michael Munro, Chief Compliance Officer mundial de Odebrecht. <http://www.worldcomplianceassociation.com/1789/noticia-entrevistamos-a-michael-munro-chief-compliance-officer-mundial-de-odebrecht.html>.

World Compliance Association. (s. f.). Qué es Compliance. <http://www.worldcomplianceassociation.com/que-es-compliance.php>. Recuperado 25 de abril de 2021, de <http://www.worldcomplianceassociation.com/que-es-compliance.php>.