



**Departamento Académico de Administración**

**MBA**

*Proyecto de Tesis*

“La iniciativa privada como apoyo a la política anticorrupción  
en Colombia”

Caso de Estudio: Colombia TV

Lorena Heredia Pizarro

Mentor  
Dr. Gabriel Berger

Mayo de 2014

## TABLA DE CONTENIDO

.....	1
1. INTRODUCCIÓN .....	3
2. JUSTIFICACIÓN DE LAS RAZONES DEL ESTUDIO .....	4
3. OBJETIVOS .....	7
3.1. General.....	7
3.2. Específicos .....	7
4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA .....	8
5. ANTECEDENTES .....	9
5.1. La ética y la Responsabilidad Social Empresaria.....	9
5.2. Generalidades de la política anticorrupción.....	12
5.3. Programas de Compliance .....	16
6. LA CORRUPCIÓN .....	18
6.1. Definiciones.....	18
6.2. Formas de Corrupción.....	20
7. LA CORRUPCIÓN EN COLOMBIA Y EL MUNDO .....	23
7.1. Iniciativas colectivas en la lucha contra la corrupción internacional .....	23
7.2. Iniciativas contra la corrupción en Colombia .....	24
7.3. Panorama mundial de la corrupción.....	26
7.4. La política anticorrupción en Colombia .....	27
7.5. La OECD y las ventajas para Colombia de pertenecer a ella.....	35
8. LA INICIATIVA PRIVADA COMO APOYO A LA POLÍTICA ANTICORRUPCIÓN EN COLOMBIA .....	37
8.1. Beneficios de la iniciativa privada en la lucha anticorrupción .....	37
8.2. La industria de los medios y la política anticorrupción .....	38
8.3. Caso de Estudio: Colombia TV .....	40
9. CONCLUSIONES.....	49
10. BIBLIOGRAFÍA .....	52

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, se refiere a la iniciativa privada como apoyo a la política anticorrupción en Colombia, definida como todas aquellas acciones que dicha industria pueda realizar para contribuir a un sector público colombiano íntegro y transparente.

Para lo anterior, se tomaron como antecedentes de investigación, la evolución de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial, la Ética Empresarial, el Gobierno Corporativo y los programas de *compliance*, resumiendo las razones de preocupación de la sociedad, Estados y organismos no gubernamentales respecto de su aplicación y alcance actual. Además, se trataron de condensar las principales iniciativas privadas y normativas relacionadas con la política anticorrupción tanto a nivel mundial como nacional, y esbozar la situación actual de aplicación y efectividad de dichas políticas.

Finalmente, se plantearon los beneficios para la industria privada de emprender iniciativas que favorezcan la política anticorrupción y se documentó un marco de acción en una empresa en particular como caso de estudio.

Como objeto de estudio se eligió uno de los dos canales de televisión privados colombianos: Colombia TV<sup>1</sup>; detallando la importancia de los medios de comunicación para el buen desarrollo de la política anticorrupción y la contribución que puede hacer esta empresa a su fortalecimiento, a través de la implementación de un programa de *compliance*, que minimice la oferta de sobornos en su esquema de relacionamiento con todos sus *stakeholders*.

---

<sup>1</sup> A efectos de presente trabajo se cambió el verdadero nombre del Canal de televisión, como cumplimiento al compromiso de confidencialidad con la misma.

## 2. JUSTIFICACIÓN DE LAS RAZONES DEL ESTUDIO

La corrupción es uno de los grandes desafíos mundiales porque tiene impactos importantes en las comunidades pobres, es corrosiva para la estructura de la sociedad, impide el crecimiento económico del sector privado, distorsiona la competitividad e implica riesgos y costos legales (aproximadamente 10% de costo financiero adicional al de los negocios), aspectos que, obstaculizan el desarrollo sostenible (TI 2009)<sup>2</sup>.

A efectos del presente trabajo, se toma como objeto de estudio a Colombia, teniendo en cuenta que se encuentra viviendo un momento económico importante que propicia y proyecta cambios en sus políticas, en su mayoría, tendientes a potenciar su imagen en el exterior y posicionarlo como un país productivo, estable y transparente, de manera tal, que se incremente la inversión extranjera y se asegure un crecimiento progresivo y constante.

Y se dirige hacia la industria privada, debido a que ésta tiene una fuerte influencia en las políticas gubernamentales en cuanto apoyan los distintos partidos (al hacer contribuciones a sus campañas) y facilitan la implementación de políticas anticorrupción al disminuir la oferta de sobornos disponibles, adherirse a la legislación y estándares internacionales y, desarrollar programas de *compliance* al interior de las organizaciones.

Aunque al segmentar la industria privada colombiana, hay empresas multinacionales con presencia en el país como Siemens, que tiene renombrados y desarrollados programas de este tipo; este proyecto se encamina hacia acciones de los medios de comunicación y el periodismo, que tienen bajo su cargo no sólo las distintas aristas de impacto social, económico, ético y financiero, sino el deber

---

<sup>2</sup>Transparency International (TI). 2009. Los negocios contra la corrupción: Un marco para la acción. Implementación del 10º Principio. Presentado en: The Global Compact y The Prince of Wales International Business Leaders Forum (IBLF). Londres, UK. [www.transparency.org](http://www.transparency.org)

de informar objetivamente a la sociedad y contribuir en su formación mediante la provisión de noticias que les permitan tener opiniones y tomar decisiones acertadas sobre el entorno que los rodea.

Los medios de comunicación, como factor de influencia en la adopción de tendencias y fuente de impulso de iniciativas, se erigen como un modelo potencial para el desarrollo de programas de *compliance*, porque su imagen de marca y proyectos de mejoramiento continuo, llegan a un mayor porcentaje de la sociedad y con más velocidad que el de cualquier otra industria. Particularmente, la televisión es uno de los principales medios de comunicación masivos. Se estima que en Colombia el 95% de los hogares tiene al menos un televisor y que el 70% de los colombianos ven al menos una hora diaria de televisión<sup>3</sup>.

Colombia TV, es uno de los canales privados colombianos y forma parte del Grupo Empresarial Colombia. Además de emitir para todo el país, llega a las distintas partes del mundo a través de la señal de sus canales internacionales y/o las alianzas estratégicas con otros medios de comunicación mundiales, con los que negocia la exportación/importación de dramatizados y series<sup>4</sup>.

Con más de 3.500 empleados, más 20 de alianzas estratégicas con otros medios y programadoras mundiales, más de 100 proveedores con larga relación con el Canal y un relacionamiento constante con varias entidades gubernamentales nacionales y locales, Colombia TV, podría hacer contribuciones importantes a la lucha anticorrupción en el país y coadyuvaría en las iniciativas que el Gobierno pueda plantear, al convertirse en una empresa nacional que incorpore programas de *compliance*, para garantizar la transparencia en las negociaciones que realiza; la correcta adjudicación de los recursos del estado en materia televisiva; la disminución, agilidad y estandarización de los trámites para efectuar grabaciones y eventos; y la extensión de sus valores éticos y control de riesgos anticorrupción

---

<sup>3</sup>Televisión en Colombia. [http://es.wikipedia.org/wiki/Televisi%C3%B3n\\_en\\_Colombia](http://es.wikipedia.org/wiki/Televisi%C3%B3n_en_Colombia) (Consultado:07/04/2014)

<sup>4</sup>Colombia TV: [http://es.wikipedia.org/wiki/RCN\\_Televisi%C3%B3n](http://es.wikipedia.org/wiki/RCN_Televisi%C3%B3n) (Consultado: 07/04/2014)

en su esquema de relacionamiento y que impulsen la adopción de este tipo de programas en el sector privado.

Adicionalmente, el desarrollo de estas iniciativas, complementa los proyectos de RSE que existen al interior de la organización, tiene un fuerte impacto en la imagen de marca de la compañía y, genera ahorros en las negociaciones a que haya lugar para la realización de las transmisiones, dramatizados y notas periodísticas, tanto en Colombia, como en el resto del mundo, aspectos que, debidamente publicados en los informes de gestión anuales, servirían como agente de motivación a otras empresas que quieran emprender este tipo de programas.



### 3. OBJETIVOS

#### 3.1. General

- Analizar cómo puede contribuir una iniciativa del sector privado colombiano para el fortalecimiento de su política anticorrupción y las ventajas que puede tener para él, a partir de la descripción y estudio del esquema de relacionamiento y riesgos procedimentales de una empresa de televisión.

#### 3.2. Específicos

- Resumir la panorámica actual de la política anticorrupción en cuanto a iniciativas y estándares disponibles.
- Describir la situación actual de la política anticorrupción en Colombia.
- Establecer los beneficios de vincular al sector privado en el desarrollo de las políticas anticorrupción, a través de la implementación de programas de *compliance*.
- Proponer acciones de desarrollo de una política de *compliance* para Colombia TV, como una iniciativa del sector privado para contribuir con la política anticorrupción en Colombia.

#### 4. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

El presente estudio es descriptivo, en él se realizará un resumen documental de los principales conceptos relacionados con los temas que se detallan en el índice de contenidos.

Adicionalmente, para el caso de estudio, se realizarán entrevistas a funcionarios del Canal que permitan obtener un escenario actual de *compliance* al interior de la organización en que trabajan, además de plantear posibles ejes a desarrollar para obtener consenso.





## 5. ANTECEDENTES

### 5.1. La ética y la Responsabilidad Social Empresaria

El entorno globalizado actual, ha traído consigo mayores exigencias para la industria privada, pues las empresas se han convertido en entidades dinámicas que ampliaron su espectro interno de acción, del enfoque en la eficiencia operativa y el recurrente alcance del objetivo financiero, hacia la integración con su contexto externo a través de la búsqueda del desarrollo sostenible mediante el emprendimiento de programas de Responsabilidad Social Empresaria (RSE).

Aunque (Andreu y Fernández 2011)<sup>5</sup> sostienen que la RSE aún tiene un largo camino que recorrer, de su enfoque como una actividad social y/o ambiental complementaria a las organizaciones, hacia una gestión íntegra que busca vincular sus ejes al *core business* de la empresa; la globalización, los tratados de libre comercio cada vez más frecuentes entre países desarrollados y emergentes y, el recurso humano pluri-cultural de las multinacionales, han hecho que los empresarios quieran anticiparse al futuro para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las compañías, y establecer un plan de acción proactivo y flexible que le permita cubrir las expectativas en cuanto a generación de empleos, inversiones y provisión de bienestar a la comunidad, además de una adaptación constante a los cambios del entorno que ayude a mitigar los riesgos y/o impactos tanto en el plano económico, social, ambiental como en el ético.

Teniendo en cuenta que, actualmente los consumidores y los clientes buscan hacer negocios con empresas que tienen una propuesta sobresaliente respecto del mercado, en cuanto a la forma de manejarse, su imagen de marca y relación con los medios de comunicación, y los programas empresariales para la mitigación de hechos negativos o adversos de mercado, la ética empresarial se ha convertido en un aspecto importante de la RSE.

---

<sup>5</sup>Andreu Pinillos, Alberto y Fernández Fernández, José Luis. 2011. De la RSC a la sostenibilidad corporativa: Una evolución necesaria para la creación de valor. Harvard Deusto Business Review.

Según la Enciclopedia Filosófica de Stanford<sup>6</sup>, la ética empresarial se define como una disciplina de la ética que rige la actividad comercial y que, en el campo operativo contiene un mayor alcance al conceptual, en cuanto involucra y relaciona las normativas para el cumplimiento de la ley, el tipo de afirmaciones empresariales en materia de publicidad, los parámetros de comportamiento de sus empleados hacia la sociedad y las prácticas de contratación de los mismos.

Cabe resaltar, que la contratación de los empleados se erige como un aspecto importante de la ética empresarial, debido a que las compañías delegan en ellos su representación ante los clientes y el público, derivando a su vez, el tipo de imagen, metas y objetivos corporativos que perciben los consumidores finales y clientes. Por tanto, para seleccionar de manera efectiva el personal que las integre, las empresas son responsables de establecer sus códigos y valores para que los trabajadores se adhieran a ellos, en aras de preservar el propósito o finalidad con que fue fundada la compañía (Socorro 2009)<sup>7</sup>.

Lo antepuesto, supone que las personas no pueden cambiar la ética empresarial debido a la correspondencia temporal de la fundación de la empresa y la, posterior, contratación del empleado, así como la elección de este último con base en la afinidad de los valores que los rigen. Además, conlleva a la necesidad de crear áreas e implantar programas al interior de las organizaciones, que garanticen el control de la gestión de sus empleados y el flujo eficiente y transparente información.

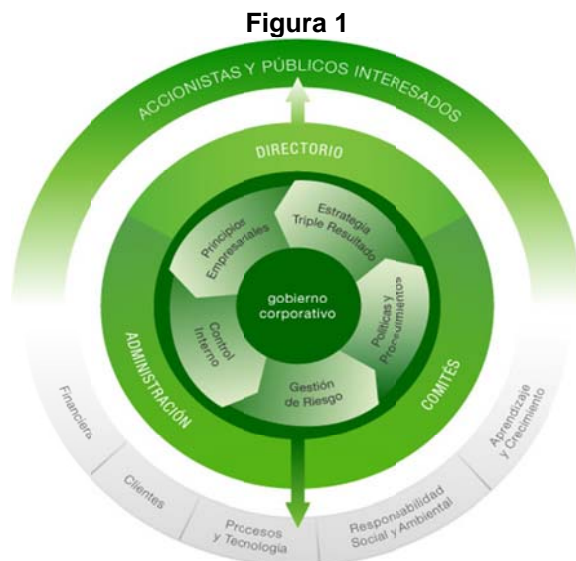
Dicho control de gestión, llevado a un máximo nivel, converge en el concepto de gobierno corporativo, que en general, se define como la normativa empresarial para proteger los intereses de la compañía y los accionistas, controlar la creación de valor y el uso eficiente de los recursos, mediante la regulación del diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de la empresa

---

<sup>6</sup> Standford Encyclopedia of philosophy. 2008. <http://plato.stanford.edu/entries/ethics-business/>

<sup>7</sup> Socorro, Félix. 2009. Ética, Ética Empresarial y Responsabilidad Social: Un punto de vista. <http://www.degerencia.com/articulo/etica-etica-empresarial-y-responsabilidad-social>.

(accionistas, directorio y alta administración)<sup>8</sup>. Y en su esquema más común, se presenta como muestra la Figura:



[Reproducción literal:] (Tomado de la librería de imágenes de: <https://www.google.com.ar/>)

En lo particular<sup>9</sup>, el gobierno corporativo constituye un elemento clave para:

- Incrementar la eficacia de la economía y el crecimiento.
- Fomentar la confianza de los inversores.
- Regular las relaciones entre los accionistas, el directorio, la alta administración y otras partes interesadas.
- Proporcionar una cultura de cumplimiento de objetivos empresariales, de acuerdo con una metodología de trabajo e indicadores de gestión definidos.
- Ofrecer incentivos al directorio y la alta administración, acordes con la consecución de los objetivos que sirvan a los intereses de la sociedad y sus accionistas.
- Contribuir a generar un grado de confianza necesario para el funcionamiento correcto de la economía de mercado, reduciendo así, el costo de capital e incitando a las empresas a utilizar sus recursos de forma más eficiente y potenciar el crecimiento.

<sup>8</sup> Gobierno Corporativo: [http://es.wikipedia.org/wiki/Gobierno\\_corporativo](http://es.wikipedia.org/wiki/Gobierno_corporativo)

<sup>9</sup> Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2004. Principios del Gobierno Corporativo de la OECD. <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>

Los escándalos por trato laboral de Nike (1996) y financieros de Enron (2001) y Lehman Brothers (2009), a pesar de las definiciones empresariales descritas anteriormente, explican la creciente preocupación de la sociedad sobre la capacidad de las empresas de administrar sus riesgos, mitigar los impactos que ellos puedan tener en la comunidad y la ética en los negocios que aplican; y fundamentan la exigencia de los gobiernos, organismos no gubernamentales y organizaciones internacionales para requerir una mayor transparencia en el gobierno de las empresas. (Díaz Cruz 2012)

## 5.2. Generalidades de la política anticorrupción

Respecto del buen gobierno y la corrupción, a continuación se detalla un panorama estadístico general:

- El Banco Mundial estimaba el costo de la corrupción hasta el 2002, en una pérdida anual mundial de 1 billón de dólares estadounidenses sobre una magnitud esperada de la economía mundial de 30 billones de dólares<sup>10</sup>, esto es, un aproximado del 3% de la economía mundial se destinaba a fines corruptos.
- El Banco Mundial calculaba que en el 2000, la corrupción podía reducir la tasa de crecimiento anual de un país entre 0.5% y 1%<sup>11</sup>.
- Para el mismo año de estudio, el Fondo Monetario Internacional, estimaba que la inversión en países altamente corruptos era aproximadamente, 5% menos que en aquellos que registraban índices bajos de corrupción.
- “Standard and Poor’s” calculaba una probabilidad mayor del 50% de pérdida de inversiones en los países con altos índices de corrupción.

Estas cifras explican la preocupación respecto de la importancia del control de la corrupción en el mundo y definen los ejes de trabajo del Banco Mundial como sigue (GBM)<sup>12</sup>:

---

<sup>10</sup> Banco Mundial. El precio de la corrupción. 2009.

<http://www.bancomundial.org/temas/anticorrupcion/precio.htm> (Consultado: 07/04/2014)

<sup>11</sup> Décimo Congreso de las Naciones Unidas sobre la prevención del Delito y el Tratamiento del delincuente. 2000. Austria. <http://www.un.org/spanish/conferences/Xcongreso/prensa/2088bs.htm> (Consultado: 07/04/2014)

- Apoyo para el buen gobierno y el fortalecimiento de los sistemas de gestión del sector público (Instituciones sólidas): Los ingresos y gastos del Gobierno promedian más del 30% en los países en desarrollo, convirtiendo al sector público en un importante gestor de avances para la nación cuando realiza un manejo adecuado de los recursos económicos, teniendo en cuenta que con ellos se puede abarcar la provisión de servicios e infraestructura, el fortalecimiento de políticas y garantizar la sostenibilidad fiscal e institucional de las entidades públicas.
- Reforma del sector público: Se encuentra relacionada con el ítem anterior y se refiere a la mejora continua y articulación de las instituciones para optimizar los recursos humanos, financieros y físicos que utilizan.
- Administración del riesgo y manejo de la incertidumbre: Aunque los riesgos no se pueden desaparecer, sí se pueden administrar estableciendo las acciones de mitigación a que haya lugar. Para realizar un trabajo integral respecto del cambio de las instituciones, el Banco evalúa la complejidad de los proyectos emprendidos y el impacto y alternativas de minimización de riesgos de los mismos.

Conjuntamente con el Banco Mundial, durante los últimos 15 años la Comunidad Internacional y la Convención de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico contra el Soborno de Funcionarios Públicos Extranjeros en las Transacciones Comerciales Internacionales (Convención OECD), han incrementado el rango de acción y aplicación de las políticas anticorrupción (de Estados Unidos al resto del mundo) e impulsado programas de *compliance* en el sector privado como alternativa de disminución de la oferta de sobornos (Jorge 2012)<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup>Grupo del Banco Mundial (GBM). Buen Gobierno y Anticorrupción.2013  
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/NEWSSPANISH/0,,contentMDK:20550907~pagePK:64257043~piPK:437376~theSitePK:1074568,00.html> (Consultado: 07/04/13)

<sup>13</sup> Jorge, Guillermo. 2012. ¿Puede el sector privado contribuir a mejorar la transparencia en los negocios? Los programas de cumplimiento en Argentina."Revista Jurídica de la Universidad de San Andrés, Año 1, No. 1, La Ley, 2012, en prensa.

Lo cual, se ha visto reforzado por la adopción y modificación de las reglas y leyes internacionales como:

- *Foreign Corrupt Practice Act* (FCPA): Ley de los Estados Unidos que establece sanciones a todas las empresas con operaciones en su territorio, que realicen ofrecimientos o efectúen algún pago a servidores públicos en el extranjero. Las sanciones pueden ir desde multas económicas hasta la liquidación del negocio por orden judicial<sup>14</sup>.
- *United Kingdom Bribery Act* (UKBA): Ley del Parlamento del Reino Unido, encaminada a robustecer la normativa anti-soborno existente. Ha sido calificada como la más dura a nivel mundial, estableciendo penas privativas de la libertad de hasta 10 años y su aplicación es casi universal en cuanto se aplica al individuo u organización que esté de algún modo relacionado con el Reino Unido<sup>15</sup>.
- La promoción para implementación de regímenes jurídicos estandarizados internacionalmente a través de la *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) y la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Respecto de los regímenes jurídicos estandarizados, con los citados avances en su aplicación y la extensión de la política anticorrupción, se explica el creciente interés de los países emergentes en formar parte de organismos como la OECD, que le ayuden “a mejorar sus políticas públicas y su desempeño económico”<sup>16</sup>; y el por qué, recientemente, se han incorporado a sus filas, México y Perú, e iniciado un proceso de adhesión con Colombia en octubre de 2013.

Particularmente para Colombia, es un reto pertenecer a un organismo como éste en aras de continuar con los cambios políticos, sociales y económicos que consistentemente se han suscitado durante la última década en el país, en cuanto a lucha antidroga, diálogos y negociaciones con la guerrilla y tratados

<sup>14</sup> Prácticas Anticorrupción Ley Foreign Corrupt Practice Act. El riesgo de no verlo todo. [http://www.deloitte.com.mx/archivos/aseso\\_fin/fcpa.pdf](http://www.deloitte.com.mx/archivos/aseso_fin/fcpa.pdf) (Consultado: 07/04/2014)

<sup>15</sup> Bribery Act 2010 guidance. <https://www.justice.gov.uk/legislation/bribery>

<sup>16</sup> OECD About. <http://www.oecd.org/about/>

internacionales. Lo cual ratifica su intención de cambio en las falencias que actualmente se observan y su ambición de mejorar continuamente. Esto, en palabras textuales de su actual presidente, Juan Manuel Santos, reza: *“Ingresar a la OECD es como clasificar al mundial, es entrar al grupo de los mejores y competir allí, y no nos podemos quedar contentos con la clasificación, queremos que nos vaya lo mejor posible, ingresamos al club con las mejores prácticas (...)”* (El universal 2014)<sup>17</sup>.

Por su parte el sector privado se suma a la lucha del Banco Mundial, en 1999 a través de la firma del Pacto Global de las Naciones Unidas: Una iniciativa voluntaria empresarial, para alinear las estrategias y operaciones de las compañías asociadas, en gestión del Recurso Humano, estándares laborales, medio ambiente y anti-corrupción. Actualmente, el número de vinculados asciende a 12.000, en más de 145 países y territorios y supone la construcción de un mercado global más estable, equitativo e incluyente, a través del desarrollo e implementación de prácticas empresariales con base en principios universales.

Por consiguiente, el espectro de acción de las empresas se amplió, abarcando actualmente la ética en los negocios, *compliance* y administración de riesgos anticorrupción. Hoy, las organizaciones deben rechazar la corrupción y emprender iniciativas de lucha contra la misma, como muestra del compromiso ético, en cuanto a valores morales y principios que rigen a la compañía; y en aras de disminuir el impacto económico de multas y pleitos a que pueden enfrentarse ante denuncias por corrupción (Argandoña 2009)<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> El Universal. 2014. Colombia formaliza el protocolo para ingresar a la OECD.

<http://www.eluniversal.com.co/colombia/colombia-formaliza-el-protocolo-para-ingresar-la-ocde-139707>

<sup>18</sup> Argandoña, Antonio y Morel Berendson, Ricardo. 2009. La lucha contra la corrupción: una perspectiva empresarial. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. IESE Business School, Universidad de Navarra. Barcelona, España. En: [www.iese.edu.es](http://www.iese.edu.es) (Consultado: 07/04/2014).



### 5.3. Programas de Compliance

Se definen como programas de *compliance* los planes y sistemas para evitar que se cometan delitos al interior de la organización<sup>19</sup>. Para su implementación se sugiere la creación de un área independiente que lo diseñe y controle, preferiblemente, con recursos de perfiles relacionados con el área legal o cualquiera cualificada para comparecer ante los tribunales o juzgados en caso de algún pleito.

Entre los beneficios de estos programas están:

- Establecer esquemas de prevención para mitigar los daños en la reputación por sanciones administrativas.
- Complementar la oferta de valor cuando se firman negocios internacionales.
- Constituir una causal de atenuación en caso de algún juicio.
- Fortalecer las relaciones con todos los *stakeholders* de la empresa, en tanto, las condiciones son más transparentes y en consecuencia las relaciones más sólidas<sup>20</sup>.

En términos generales, se sugieren tres tipos de acciones para la implementación de programas de *compliance*:

- Acción Interna: Documentación de políticas y programas anticorrupción en la organización, con la respectiva capacitación asociada.
- Acción Externa: Comunicar periódicamente a los *stakeholders* la normativa resultante de la acción interna, sus avances e impactos.
- Acción colectiva: Extender la acción externa para vincular en este tipo de programas a sus comparables en la industria y *stakeholders*.

---

<sup>19</sup>Programas de compliance para evitar delitos económicos (2013), Noviembre.  
<http://aulavirtual.afige.es/webafige/informacion-sobre-programas-de-compliance-para-evitar-delitos-economicos>

<sup>20</sup> ¿Para qué sirven los programas de compliance?. Suarez Consultoría.  
<http://www.suarezconsultoria.com/para-que-sirven-los-programas-de-cumplimiento-compliance/#>



En particular, el esquema que se presenta a continuación, resume los pasos para la implementación de estas iniciativas, así como los responsables y tiempos en que debería realizarse:

Figura 2

Pasos	1	2	3	4	5	6
<b>Acción</b>	Decisión de implementar una política anti-soborno	Planeamiento para su implementación	Desarrollar un Programa anti-soborno	Implementar Programa	Control	Evaluar el rendimiento
<b>Responsabilidad primaria</b>	Buena de la empresa Directorio CEO	Gerente senior asignado Equipo para el proyecto	Gerente senior asignado Jefes de departamento	Gerente senior asignado Gerentes de línea Funciones de soporte Socos comerciales	Funcionario de ética / cumplimiento Auditores internos y externos	Buena de la empresa Directorio CEO Comité auditor
<b>Proceso</b>	Asegurar el compromiso respecto de la política anti-soborno desde "arriba" Decidir la implementación de un programa anti-soborno Designar gerente senior / equipo multi-funcional para el proyecto	Definir los riesgos específicos de la empresa / revisar las prácticas actuales Revisar todos los requisitos legales Decidir el alcance de toda declaración Desarrollar y escribir programa anti-soborno Examinar / comprometer a la alta gerencia / empleados selectos	Integrar la política anti-soborno a la estructura de la organización y asignar responsabilidades Revisar la capacidad de las funciones de servicio para apoyar el nuevo programa Desarrollar un plan detallado de implementación que incluye: • adaptación de políticas de FRRH • comunicaciones • programas de capacitación Establecer el funcionamiento de los reclamos Prepararse para enfrentar incidentes	Diffundir el Programa anti corrupción - interna y externamente Implementar cursos de capacitación para empleados y socios comerciales Asegurarse de que se cuente con capacidades especializadas en cuanto a la velocidad, auditoría interna, finanzas, departamento legal Manejo de los incidentes Revisar el rol del Equipo asignado al Proyecto	Revisar regularmente el sistema Obtener experiencia a partir de incidentes reportados Utilizar canales externos de afirmación Revisar el uso de los canales disponibles para presentar reclamos	Recibir comentarios a partir de las acciones de control Evaluar la efectividad del Programa Desarrollar mejoras para el Programa Eleva informes a la Gerencia Revisión y Suscripción del Programa por parte del Directorio Difusión de los procesos y resultados del Programa (opcional)
<b>Tiempo</b>	Un mes	De tres a seis meses	De tres a seis meses	Un año	Continuo	Al menos una vez al año

[Reproducción literal:] (Tomado del Décimo principio de los negocios contra la corrupción)

Respecto del paso 3 “Desarrollar un programa Anti-Soborno”: Para facilitar la implementación de políticas y normas, existen organizaciones que ayudan a redactar e implementar un código de ética que se ajuste a los términos legales y particularidades que apliquen a la empresa<sup>21</sup>; para el realizar un análisis de los riesgos de corrupción asociados a los procesos de la compañía, el Manual de la OECD, constituye una guía detallada de las variables cualitativas y cuantitativas a tener en cuenta, así como las fórmulas y esquemas de cálculos a que haya lugar.

A manera de ejemplo, se presenta una tabla resumen presentada en el mencionado Manual, que detalla los resultados de análisis de riesgos a construir, y que tendrá tantas filas como factores de corrupción se presenten en la organización:

<sup>21</sup> Transparency International (TI). 2009. Los negocios contra la corrupción: Un marco para la acción. Implementación del 10º Principio. Presentado en: The Global Compact. The Prince of Wales International Business Leaders Forum (IBLF). Londres, UK. [www.transparency.org](http://www.transparency.org)

**Tabla 1**

Ubicación/ Región:  
Unidad de Negocio:

Factor de Corrupción	Riesgo de Corrupción	Esquema de Corrupción	Probabilidad	Impacto Potencial	Riesgo Inherente	Control anti-corrupción	Calificación de control de riesgo	Calificación del riesgo residual
Clima local de los negocios	Soborno de funcionarios del estado	Posibles pagos a funcionarios para obtener permisos	Alta	Alto	Alto	-Existencia de políticas y procedimientos contra el pago a funcionarios estatales. -Capacitación a los empleados sobre política anticorrupción. -Habilitar una línea global de denunciantes.	Efectiva	Medio

[Reproducción literal:] (Tomado del Manual de Ética, *Compliance* y política anticorrupción para los negocios de la OECD)

## 6. LA CORRUPCIÓN

### 6.1. Definiciones

Según la Real academia de la lengua, el derecho define la corrupción como una práctica en las organizaciones, “consistente en la utilización de las funciones y medios de aquellas en provecho, económico o de otra índole, de sus gestores”<sup>22</sup>.

Otro autor, la define como “el abuso de una posición de confianza para la obtención de un beneficio deshonesto” (Argandoña 2009).

Finalmente, una definición que engloba mejor el objeto del presente proyecto por estar directamente ligada con el sector privado, la conceptualiza como “el abuso de un cargo público para el beneficio privado”<sup>23</sup>.

Estas tres definiciones muestran, que distintas fuentes presentan la corrupción como una conducta poco ética encaminada al desequilibrio en las transacciones comerciales y que puede abarcar varias conductas irregulares, de metodología ilegal o no meritosa, para obtener beneficios.

Las causas de la corrupción están asociadas a la combinación de oportunidades e incentivos, que impulsan la tendencia de los individuos y organizaciones a pagar

<sup>22</sup> Diccionario de la Real Academia de la Lengua (RAE). <http://lema.rae.es/drae/?val=corrupci%C3%B3n>

<sup>23</sup> Scholss, Miguel J. Año desconocido. Gobernabilidad, Corrupción y Desarrollo Experiencias Internacionales para transitar del dicho al hecho. Página 1.  
[http://www.transparencia.org.es/PUBLICACIONES\\_SOBRE\\_CORRUPCI%C3%93N/Miguel%20Schloss.-Gobernabilidad%20Corrupcion%20y%20Desarrollo.pdf](http://www.transparencia.org.es/PUBLICACIONES_SOBRE_CORRUPCI%C3%93N/Miguel%20Schloss.-Gobernabilidad%20Corrupcion%20y%20Desarrollo.pdf) (Consultado: 07/04/2014)

sobornos. A continuación se listan oportunidades e incentivos que dan lugar a la corrupción.

**Tabla 2**

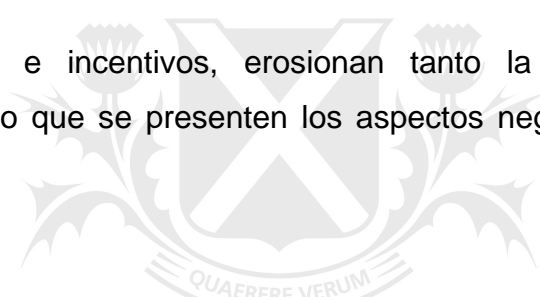
**Corrupción = Oportunidades + Incentivos**

<b><u>Oportunidades</u></b>	<b><u>Incentivos</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder monopólico del estado</li> <li>• Poder discrecional de los funcionarios públicos</li> <li>• Excesivo marco regulatorio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa calidad burocrática</li> <li>• Bajos salarios públicos respecto a los privados</li> <li>• Debilidad en el sistema judicial</li> <li>• Bajas sanciones y penas</li> </ul>

[Reproducción literal:] (Fuente:

<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/lecturasdeeeconomia/article/viewFile/4347/3881>)

Estas oportunidades e incentivos, erosionan tanto la economía como las instituciones, haciendo que se presenten los aspectos negativos que se listan a continuación:



**Tabla 3**

<b><u>Económicas</u></b>	<b><u>Institucionales</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduce la inversión</li> <li>• Reduce el gasto público</li> <li>• Incrementa la inversión pública improductiva</li> <li>• Reduce la productividad de la inversión pública</li> <li>• Reduce la inversión extranjera directa</li> <li>• Reduce los ingresos públicos</li> <li>• Incrementa la desigualdad en el ingreso</li> <li>• Disminuye el crecimiento económico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Socava las decisiones</li> <li>• Erosiona la legitimidad del Estado</li> <li>• Conduce al uso ineficiente de los recursos</li> <li>• Destruye el capital social</li> <li>• Aumenta la carga impositiva para los contribuyentes</li> <li>• Permite la impunidad</li> <li>• Obstaculiza las acciones del Estado</li> <li>• Obstruye el desarrollo socio-económico de un país</li> </ul>

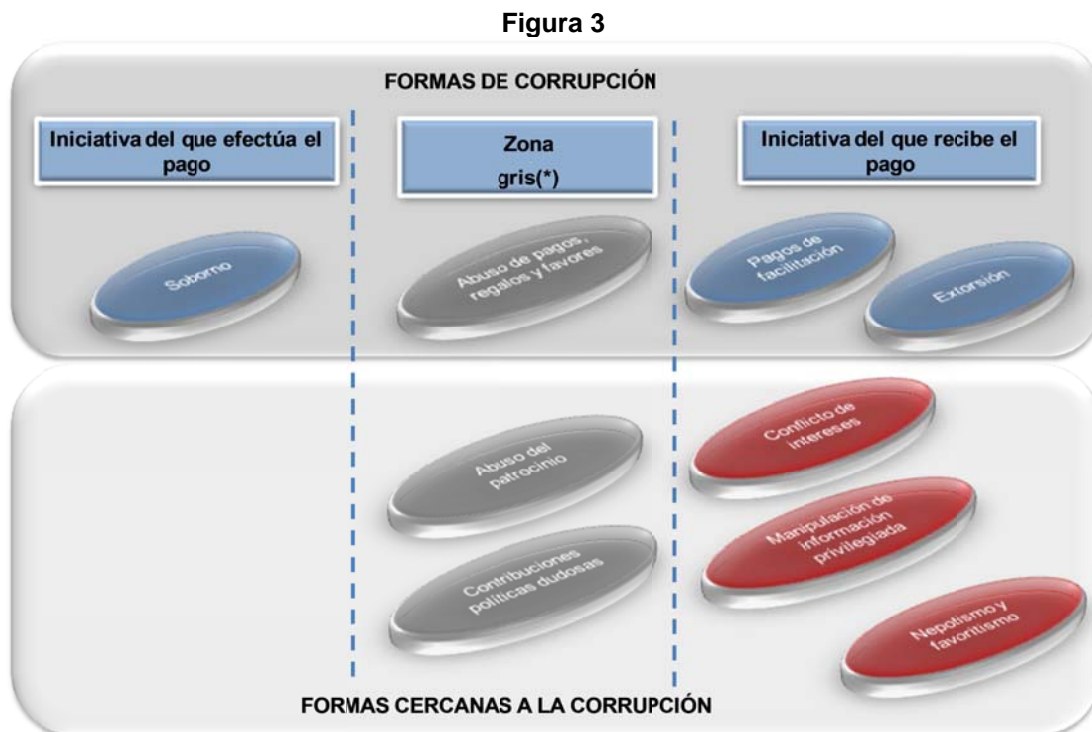
[Reproducción literal:](Fuente:

<http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/lecturasdeeeconomia/article/viewFile/4347/3881>)

## 6.2. Formas de Corrupción

En términos generales, las formas de corrupción que identifican frecuentemente los autores sobre este tema, se describen en el presente aparte.

Según Argandoña (2009), existen cuatro de formas de corrupción y algunas conductas o comportamientos ante ciertas situaciones, que podrían calificarse como cercanas a la misma. Estas podrían segmentarse de acuerdo con la parte que toma la iniciativa para efectuar la acción corrupta, tal como se muestra:



[Original]: Compilado por el autor de "La lucha contra la corrupción: una perspectiva empresarial".

- **El soborno**, que de acuerdo con lo descrito en el décimo principio contra la corrupción, se define como un ofrecimiento o recepción de cualquier recompensa, sea material o monetaria, para inducir a que se haga algo que es deshonesto, ilegal o que constituye un quiebre de confianza en la conducta de los negocios de una empresa.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Red Pacto Mundial (RPME). 2013. España. <http://www.pactomundial.org/project/principio-10/> (Consultado: 07/04/2014)

- **La extorsión**, que la OECD define como una modalidad de soborno en la que se exige por medio de amenazas el cumplimiento del mismo. A su lado se sitúan **los pagos de facilitación**, que si bien no constituyen una amenaza para la integridad de la persona como en el caso de extorsión, sí requieren de un soborno para la realización de alguna/s tarea/s relacionada/s con el ámbito de incumbencia del funcionario que lo/s reclama.
- En la llamada Zona Gris<sup>(\*)</sup>, se encuentra el **abuso de pagos, regalos y favores**; recibe este nombre pues es difícil identificar y demostrar este tipo de corrupción. Está más ligada a la parte afectiva o emotiva del ser humano que lo inclina a crear un vínculo de reciprocidad cuando recibe algún tipo de pago, regalo y/o favor que a un acto deshonesto efectuado con premeditación, es decir, se desdibuja la objetividad del empleado en el desarrollo de sus funciones, ya sea en términos de tiempos, costos y/o calidad.

Finalmente, se encuentran las formas cercanas a la corrupción, que aunque no están definidas como corrupción (por circunscribirse o excederse de la definición de la misma), se consideran conductas inadecuadas que coadyuvan a este tipo de comportamiento. Estas son:

- **Abuso del patrocinio:** El patrocinio es un concepto legítimo, pero podría convertirse en una forma de corrupción cuando se efectúa para el beneficio personal de empleados, directivos o terceros.
- **Contribuciones políticas dudosas:** Se refiere a realizar contribuciones a partidos políticos, organizaciones o personas vinculadas a la política, a cambio de obtener ventajas personales, ya sean, financieras o facilitadoras.
- **Conflicto de intereses:** Es un concepto que excede a la corrupción y surge cuando se anteponen intereses personales a los de la empresa.
- **Manipulación de información privilegiada:** Se refiere al uso de información para manipular los mercados financieros. Se constituye en una

preocupación para el mundo, pues la globalización de los mercados y las nuevas plataformas y tecnologías facilitan esta práctica<sup>25</sup>.

- Nepotismo y favoritismo: Preferencia para otorgar empleos o favores a familiares y amigos.



---

25 Comunicado de Prensa: Comisión Europea. 2011. Persecuciones de las operaciones con información privilegiada y de la manipulación del mercado. Bruselas. Octubre 20. [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-11-1217\\_es.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-1217_es.htm) (Consultado: 07/04/2014)

## 7. LA CORRUPCIÓN EN COLOMBIA Y EL MUNDO

### 7.1. Iniciativas colectivas en la lucha contra la corrupción internacional

La normativa internacional en materia de política anticorrupción puede ser abundante y variada, o escasa e ineficiente, según el país al que se haga referencia. Por ello, a continuación se describen, únicamente, las iniciativas colectivas del sector privado a nivel internacional, tratando así, de condensar un marco conceptual que sustente las recomendaciones que se desprendan del presente trabajo.

**Tabla 4**

INICIATIVA	DESCRIPCIÓN	Fuente
<b>TRANSPARENCIA INTERNACIONAL</b>	Fundada en 1993, es una organización no gubernamental encargada de la supervisión y difusión de casos de corrupción política en el desarrollo internacional y crímenes corporativos. Entre sus funciones principales está la consolidación y publicación del índice de percepción de la corrupción, es decir, el grado de corrupción que los ciudadanos perciben que tiene su país y el asesoramiento para determinar los enfoques y prioridades para combatir dichos índices de corrupción.	<a href="http://www.transparency.org/country">http://www.transparency.org/country</a>
<b>PACTO GLOBAL DE LAS NACIONES UNIDAS</b>	En 2004, se añadió el décimo principio al Pacto Global que establece: "Las empresas deben trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno". Para ello, se intensificó la cooperación con la oficina de la ONU contra las drogas y el crimen y se desarrollaron herramientas prácticas para las empresas. Las sugerencias que se plantearon para los participantes del Pacto Global, abarcan desde la introducción de programas y políticas anticorrupción, hasta el seguimiento y globalización de los mismos.	<a href="http://www.pactoglob al.org.ar/content.asp?id=3">http://www.pactoglob al.org.ar/content.asp?id=3</a>
<b>INICIATIVA DE ALIANZA CONTRA LA CORRUPCIÓN (PACI -PARTNERING AGAINST CORRUPTION INITIATIVE)</b>	Fue creada en el marco del World Economic Forum, para desarrollar y promover la aplicación de principios anticorrupción para contribuir a un escenario estable para los negocios, buen gobierno y sano desarrollo económico. En este contexto, PACI ayuda a las empresas en cada uno de los esfuerzos y pasos necesarios para una correcta implementación de un marco de "cero tolerancia" a la corrupción.	<a href="http://empresalimpa.org.br/uploads/file/PACI_Backgrounder_ESP_May07.pdf">http://empresalimpa.org.br/uploads/file/PACI_Backgrounder_ESP_May07.pdf</a>
<b>FORO INTERNACIONAL DE LÍDERES EN NEGOCIOS (IBLF INTERNACIONAL BUSINESS LEADERS FORUM)</b>	Organización sin fines de lucro fundada en 1990. Se enfoca en el crecimiento inteligente, integrador y responsable. Promueve la idea que la responsabilidad social empresaria de ser el "core business" de la empresa y no una contribución complementaria a la sociedad.	<a href="http://www.iblf.org/">http://www.iblf.org/</a>



INICIATIVA	DESCRIPCIÓN	Fuente
<b>MECANISMO DE SEGUIMIENTO DE LA IMPLEMENTACION DE LA CONVENCION INTERAMERICANA CONTRA LA CORRUPCIÓN (MESICIC)</b>	Instrumento intergubernamental, establecido en el marco de la OEA para apoyar a los estados que son parte del mismo, en la implementación de las disposiciones de la Convención.	<a href="http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic_intro_sp.htm">http://www.oas.org/juridico/spanish/mesicic_intro_sp.htm</a>
<b>CÁMARA DE COMERCIO INTERNACIONAL</b>	Es una organización que representa los intereses empresariales mundiales, enfocada en crear instrumentos que faciliten un sistema de comercio e inversiones abierto. Está conformada por Cámaras de Comercio de Distintos países, así como por empresas y organizaciones empresariales que efectúan transacciones internacionales.	<a href="http://www.iccspain.org/">http://www.iccspain.org/</a>
<b>TRACE INTERNATIONAL</b>	Es una entidad sin fines de lucro, cuyo fin es proporcionar a sus miembros apoyo para el diseño de programas contra el soborno, y así aumentar la transparencia de las empresas multinacionales y sus intermediarios.	<a href="http://www.traceinternational.org/">http://www.traceinternational.org/</a>
<b>INICIATIVA DE LA TRANSPARENCIA EN LA INDUSTRIA EXTRACTIVA (EITI - EXTRACTIVE INDUSTRY TRANSPARENCY INITIATIVE)</b>	Es una coalición entre gobiernos, empresas y la sociedad para trabajar en pos de la gestión responsable de los ingresos procedentes de los recursos naturales. Entre los beneficios que reporta para los países, pertenecer a la ETI, se señalan la mejora del clima de inversión, el buen gobierno, la facilidad en la rendición de cuentas y una mayor estabilidad económica y política.	<a href="http://eiti.org/">http://eiti.org/</a>
<b>LEY SARBANES OXLEY Act 2002</b>	Ley de los Estados Unidos, emitida para evitar que se vuelvan a presentar los escándalos financieros de los últimos tiempos. Con ella se pretende alcanzar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos estándares corporativos.</li> <li>• Nuevos estándares contables.</li> <li>• Penalización criminal para los gerentes de las corporaciones.</li> <li>• Estándares de independencia de los auditores externos.</li> </ul> <p>Si bien es una ley de los Estados Unidos, aplica para todas las compañías emisoras de valores que cotizan en la bolsa de New York.</p>	

[Original]: Compilado por el autor de las fuentes descritas en el cuadro.

## 7.2. Iniciativas contra la corrupción en Colombia

Respecto de las iniciativas contra la corrupción en Colombia, en el 2012, a través de un puñado de 14 empresas, el sector privado realizó una contribución monetaria a Transparencia por Colombia de aproximadamente 208.000 dólares<sup>26</sup>,

<sup>26</sup> En el 2012 se recaudaron \$410 millones de pesos, dolarizados a la tasa de cambio del 28 de Marzo de 2014, publicada Banco de la República: 1.965, 64.



para el desarrollo de procesos y herramientas encaminadas a la lucha anticorrupción<sup>27</sup>.

En marzo de 2013, se realizó en Bogotá, el “Encuentro Regional sobre Sector Privado y la Lucha contra la corrupción”. Evento organizado por la Secretaría de Transparencia por Colombia, con la colaboración de la Organización de los Estados Americanos (OEA) y el grupo de Trabajo de la OECD para identificar factores de éxito en las políticas públicas y replicar esquemas de alianzas público-privadas que motiven y vinculen al sector privado en la lucha anticorrupción. No obstante, la invitación estaba dirigida, principalmente, a expertos del sector público en Latinoamérica y el Caribe y contó con la participación de sólo algunos expertos de instituciones privadas colombianas.

En la actualidad, aunque se han llevado a cabo acuerdos entre ciertos sectores de la industria a través de Transparencia por Colombia, no existen otros programas o agencias privadas que promuevan y coordinen los esfuerzos o iniciativas del sector en la lucha anticorrupción.

A continuación se listan las iniciativas actuales de Colombia en materia de lucha anticorrupción:

**Tabla 5**

<b>INICIATIVA</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>Fuente</b>
<b>TRANSPARENCIA POR COLOMBIA</b>	Es una organización sin ánimo de lucro, creada en 1998. Se desprende de Transparencia Internacional, para liderar en Colombia la lucha contra la corrupción y la transparencia, promover la ciudadanía activa, fortalecer las instituciones y consolidar la democracia.	<a href="http://www.transparenciacolombia.org.co/">http://www.transparenciacolombia.org.co/</a>
<b>OBERVATORIO ANTICORRUPCIÓN Y DE INTEGRIDAD COLOMBIA</b>	Es una herramienta interactiva de gestión del conocimiento para crear sinergias en la lucha anticorrupción, mediante la gestión de la información para la lucha anticorrupción y promoción de la integridad; el fomento del debate público en Colombia en temas relacionados y la educación al ciudadano en el centro de información básica sobre	<a href="http://www.anticorruccion.gov.co/quees/">http://www.anticorruccion.gov.co/quees/</a>

<sup>27</sup> Transparencia por colombia: Informe 2012.  
<http://www.transparenciacolombia.org.co/informe2012/donaciones.html>

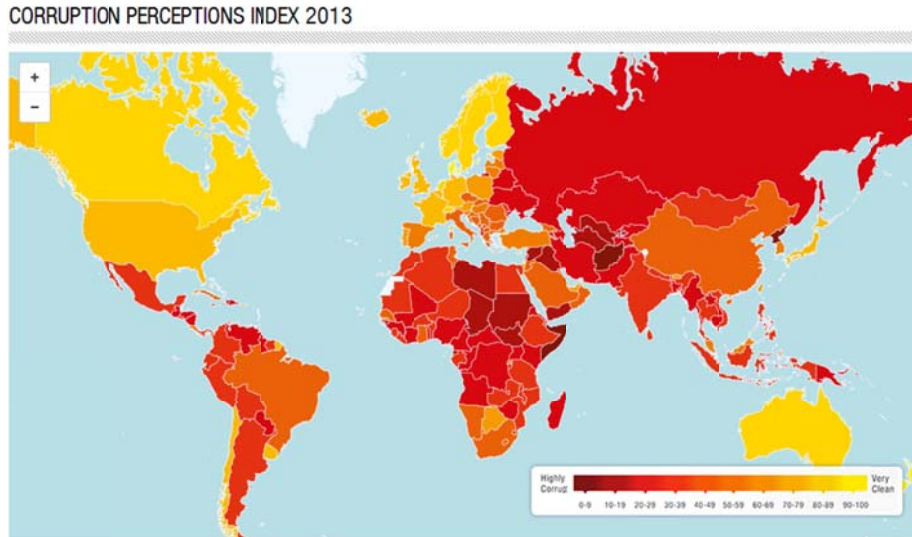
INICIATIVA	DESCRIPCIÓN	Fuente
	corrupción e integridad.	
<b>SECRETARÍA DE TRANSPARENCIA</b>	Es una organismo público cuya función es gestionar en materia de transparencia y lucha anticorrupción, temas asociados a la política pública, diagnósticos, herramientas preventivas, compromisos internacionales, coordinación interinstitucional, plan anticorrupción, planes de acción del art. 74 de la ley 1474 de 2011 e informes de control interno.	<a href="http://wsp.presidencia.gov.co/secretaria-transparencia/Secretaria/Paginas/Funciones-Secretaria-Transparencia.aspx">http://wsp.presidencia.gov.co/secretaria-transparencia/Secretaria/Paginas/Funciones-Secretaria-Transparencia.aspx</a>
<b>ESTATUTO ANTICORRUPCIÓN</b>	Documento que condensa las medidas novedosas para la lucha anticorrupción, siguiendo recomendaciones internacionales y que debe generar un nuevo clima para los negocios entre particulares y la gestión pública. Entre las modificaciones se destacan aquellas realizadas a la Ley 559 de 2000 para la penalización de la corrupción privada y el artículo 433 del código penal referente al soborno trasnacional.	<a href="http://www.facartes.unal.edu.co/p/imagenes/cea/estatuto_anticorrupcion.pdf">http://www.facartes.unal.edu.co/p/imagenes/cea/estatuto_anticorrupcion.pdf</a>
<b>PLAN ANTICORRUPCIÓN</b>	Se desprende de la normativa del estatuto anticorrupción. Plantea las estrategias de disminución de la corrupción en Colombia, a saber: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa de riesgos anticorrupción: Planteamiento de medidas preventivas anticorrupción.</li> <li>• Política anti-trámites: Plan de disminución de trámites en las entidades públicas para disminuir la oferta de sobornos.</li> <li>• Rendición de cuentas: Documentos que condensan la gestión de los ítems anteriores, en cuanto a logros, fallas y avances de las entidades.</li> </ul>	<a href="http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/politica-anticorrupcion-colombia">http://www.urnadecristal.gov.co/gestion-gobierno/politica-anticorrupcion-colombia</a>

[Original]: Compilado por el autor de las fuentes descritas en el cuadro.

### 7.3. Panorama mundial de la corrupción

El índice de percepción de la corrupción, como su nombre lo indica, muestra la percepción de los ciudadanos respecto de qué tan corrupto es el sector público de su país. En la siguiente figura, se resumen los índices de percepción mundiales para 177 países y territorios, calificando con 0 los países muy corruptos, y con 100 los países muy limpios:

**Figura 4**



[Reproducción literal:] (Fuente: <http://www.transparencia.org/cpi2013/results>)

Según el análisis del índice, en el 2013, 2/3 de los países tienen puntuación menor a 50 y ningún país tiene una puntuación perfecta, lo cual, según Transparencia Internacional, refleja el grave problema de corrupción mundial y la necesidad urgente de medidas que permitan disminuir el abuso de poder, los sobornos y los pagos de facilitación en el mundo y, que garanticen la creación/evolución de/hacia instituciones públicas más transparentes.

#### **7.4. La política anticorrupción en Colombia**

Colombia debe intensificar la lucha anticorrupción, ya que, pese a los esfuerzos realizados, según el balance presentado por la Comisión Nacional Ciudadana para la lucha anticorrupción (CNCLC), en el 2013 la corrupción le costó a la economía colombiana cerca de 800 millones de dólares (El Colombiano 2013)<sup>28</sup>. Esto, según el Estatuto anticorrupción colombiano<sup>29</sup>, demuestra que hay que re-concebir y fortalecer la política anticorrupción en medidas particulares para sectores

<sup>28</sup> El colombiano. 2013. La corrupción le costó a la economía colombiana 800 millones de dólares en 2013. Diciembre 10.

[http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/L/la\\_corrupcion\\_le\\_costo\\_a\\_la\\_economia\\_colombiana\\_800\\_millones\\_de\\_dolares\\_en\\_2013/la\\_corrupcion\\_le\\_costo\\_a\\_la\\_economia\\_colombiana\\_800\\_millones\\_de\\_dolar\\_es\\_en\\_2013.asp](http://www.elcolombiano.com/BancoConocimiento/L/la_corrupcion_le_costo_a_la_economia_colombiana_800_millones_de_dolares_en_2013/la_corrupcion_le_costo_a_la_economia_colombiana_800_millones_de_dolar_es_en_2013.asp)

<sup>29</sup> Estatuto Anticorrupción. Ministerio del Interior y de Justicia. República de Colombia.

<http://www.contraloriagen.gov.co/documents/10136/49245504/cartilla-estatuto-anticorrupcion.pdf/aa1f4544-3756-40be-9f3e-6cdbc1197ef>

específicos. Por ello, hoy, cuenta con una amplia agenda anticorrupción para la definición de los ejes en los que debe trabajar durante los próximos años y, el alcance de los cambios a realizar en la normativa vigente (con base en las recomendaciones de la OECD), para vincular el sector privado en dicha lucha.

La lucha anticorrupción en Colombia, ha conllevado a la aplicación de medidas que incluyen leyes, programas, recursos presupuestales y creación de organismos no gubernamentales y agencias (Isaza 2011)<sup>30</sup>.

Respecto de las leyes colombianas, el Mecanismo de Seguimiento de la Implementación de la Convención Interamericana contra la Corrupción (MESICIC), se ha pronunciado positivamente sobre la suficiencia y alcance de las mismas en materia de corrupción, contratación pública, sistemas de protección a los denunciantes y beneficios tributarios por vías ilícitas.

No obstante, hasta el 2010 no han existido políticas públicas exclusivas para este propósito; en su defecto se crearon organizaciones, programas y agencias, de las cuales, algunas se mantienen en el tiempo y otras evolucionan o cambian cíclicamente con los gobiernos presidenciales.

Adicionalmente, los niveles anticorrupción se han mantenido casi constantes en el tiempo, lo cual conlleva a concluir que las medidas que se han utilizado hasta el momento no han sido efectivas.

Fortaleciendo esta afirmación, se observa que en el 2013, el país ocupa el puesto 94 entre 177 países objeto de evaluación y en comparación con América Latina, mantiene un IPC del 36/100, ubicándose por debajo de promedio de la región (45/100) y ocupando el puesto 18 tal como se resumen la figura a continuación:

---

<sup>30</sup>Isaza, Carolina. 2011. El fracaso de la lucha anticorrupción en Colombia. Revista Ópera de la Universidad Externado de Colombia, Número 11, pp. 221-239

**Figura 5**

POSICIÓN	PAÍS/TERRITORIO	PUNTUACIÓN	POSICIÓN	PAÍS/TERRITORIO	PUNTUACIÓN
9	Canadá	81	41	Dominica	58
15	Barbados	75	49	Costa Rica	53
19	Estados Unidos	73	63	Cuba	46
19	Uruguay	73	72	Brasil	42
22	Bahamas	71	83	El Salvador	38
22	Chile	71	83	Jamaica	38
22	Santa Lucía	71	83	Perú	38
33	Puerto Rico	62	83	Trinidad y Tobago	38
33	San Vicente y las Granadinas	62	94	Colombia	36
			94	Surinam	36
			102	Ecuador	35
			102	Panamá	35
			106	Argentina	34
			106	Bolivia	34
			106	México	34
			123	República Dominicana	29
			123	Guatemala	29
			127	Nicaragua	28
			136	Guyana	27
			140	Honduras	26
			150	Paraguay	24
			160	Venezuela	20
			163	Haití	19

El Índice de Percepción de la Corrupción 2013 mide los niveles de percepción de corrupción en el sector público en 177 países/territorios en todo el mundo. Para ver los resultados completos visite: [www.transparency.org/cpi](http://www.transparency.org/cpi) #stopthecorrupt

© 2013 Transparency International. Todos los derechos reservados.

Con estos resultados, Transparencia Internacional, ratifica la ineffectividad de las nuevas normativas colombianas, y sustenta su afirmación en los numerosos escándalos de corrupción de los últimos tiempos, de los cuales algunos se encuentran en la impunidad debido a la falta de coordinación entre las diferentes ramas del poder público (ejecutivo, legislativo y judicial).

Además señala, que de las encuestas y evaluaciones que componen el cálculo del IPC, dos de los puntajes más bajos, corresponden a la opinión de los empresarios sobre la existencia de sobornos y desvíos de fondos públicos.

Respecto de este tema, la Directora Ejecutiva de Transparencia por Colombia afirmó que el sector privado tiene una gran responsabilidad en la lucha anticorrupción, en cuanto a la financiación de las campañas políticas; por tanto, se debería hacer pública la información sobre los candidatos que financian y bajo qué condiciones.<sup>31</sup>

Por otra parte, la OECD evalúa por primera vez a Colombia en el cumplimiento de la Convención Anti-Soborno transnacional, con resultados poco satisfactorios. Esto es:

<sup>31</sup> Transparencia por Colombia. Capítulo Transparencia Internacional. Índice de la Percepción de la Corrupción 2013: A pesar de los avances normativos, Colombia mantiene altos niveles de percepción de la corrupción. [http://www.transparenciacolombia.org.co/index.php?option=com\\_content&view=article&id=441:indice-de-percepcion-de-corrupcion-2013&catid=94&Itemid=490](http://www.transparenciacolombia.org.co/index.php?option=com_content&view=article&id=441:indice-de-percepcion-de-corrupcion-2013&catid=94&Itemid=490) (Consultado:07/04/2014)

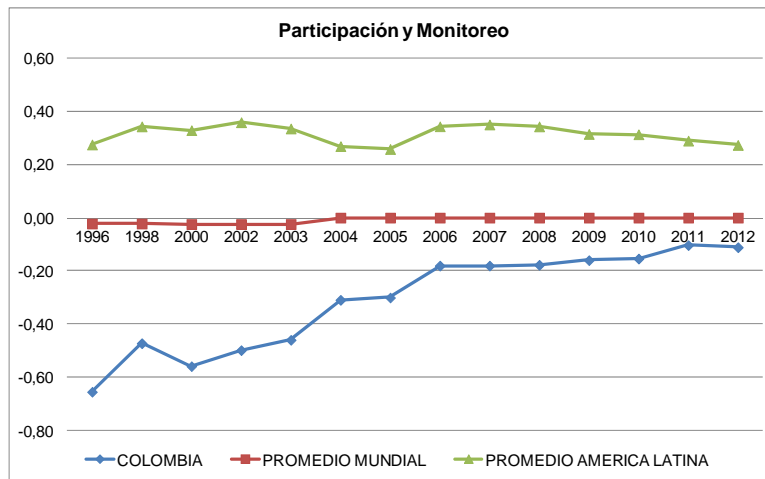
- Acciones incipientes respecto del avance pautado en la implementación de la Convención Anti-Soborno.
- Falta de reglas claras sobre la sanción de empresas, respecto de los bajos montos de las multas por corrupción, al igual que la inexistencia de un procedimiento para juzgar a una persona jurídica por soborno transnacional.
- Pocos fondos para investigación de casos de soborno en el extranjero.

Adicionalmente, aunque la evolución anual de los indicadores para la gobernabilidad y la corrupción del Banco Mundial muestra una tendencia de mejora en Colombia, no es suficiente para alcanzar los estándares mundiales ni de América Latina.

A través de los cuatro indicadores de gobernabilidad que se detallan a continuación, el Banco Mundial evalúa la corrupción, analizando 215 países y territorios y estableciendo un rango aproximado entre -0.25 y 0.25 para cada indicador, donde -0.25 corresponde a un estimado débil del indicador y 0.25 a un estimado fuerte del indicador, a saber:

- **Participación y monitoreo:** Refleja la percepción de la medida en que los ciudadanos de un país son capaces de participar en la elección de su gobierno, la libertad de expresión, la libertad de asociación y medios de comunicación libres. Con una calificación de -0.11 Colombia se sitúa, en el 2012, en el puesto 42 del ranking mundial y muy por debajo del promedio de América Latina de 0.27. Cabe aclarar que este alto promedio para Latinoamérica responde a que incluye países con estimaciones muy altas para este índice, como son Canadá, Barbados y Los Estados Unidos, quienes encabezan la lista de presencia de participación y monitoreo.

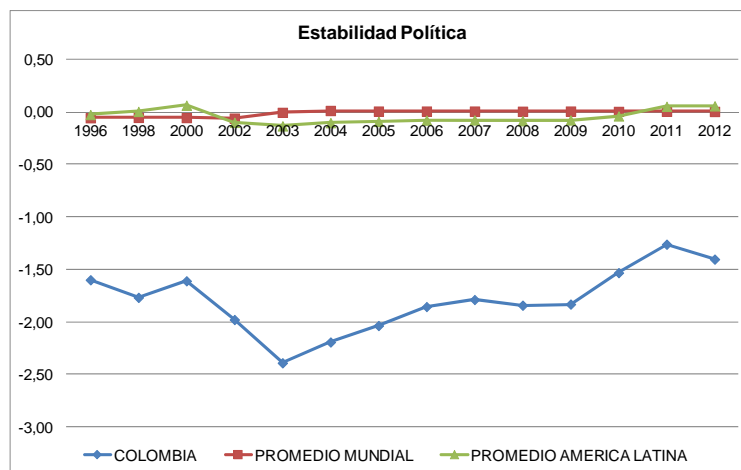
Figura 6



[Original:] (Construido con base en The Worldwide Governance Indicators, 2013 Update)

- **Estabilidad política:** Hace referencia a la percepción ciudadana sobre la probabilidad de que el gobierno sea desestabilizado o derrocado por medios inconstitucionales o violentos (incluidos la violencia por motivos políticos y el terrorismo). En contraste con el indicador anterior, la brecha entre América Latina y el mundo es mucho más chica, siendo los resultados para el 2012 de 0.06 y 0.002 respectivamente. Colombia muestra fluctuaciones importantes, situándose finalmente en -1.40 para el año de análisis y, ocupando el último puesto de América Latina, inclusive por debajo de Venezuela.

Figura 7

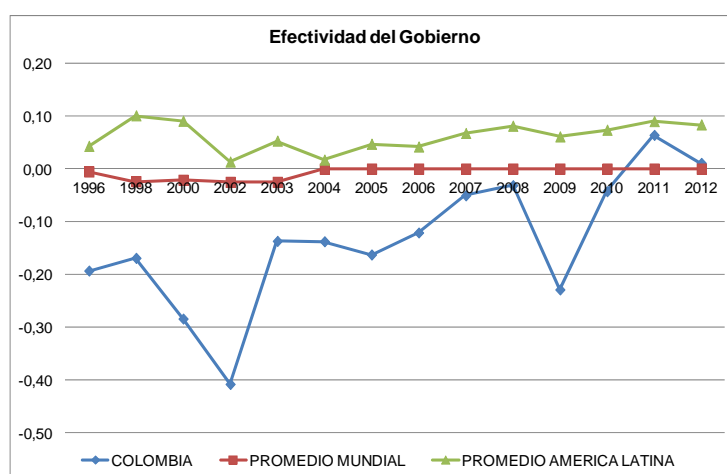


[Original:] (Construido con base en The Worldwide Governance Indicators, 2013 Update)



- Efectividad del Gobierno:** Refleja la percepción de los ciudadanos sobre la calidad de los servicios públicos, la calidad de la administración pública y el grado de independencia de la misma frente a las presiones políticas que pudieran presentarse, la calidad de la formulación y ejecución de políticas y, la credibilidad del compromiso del gobierno. Este se constituye en el primer indicador positivo para Colombia, con un puntaje de 0.01, en el 2012, y el puesto 15 dentro de América Latina (promedio 0.08), frente a un promedio mundial de 0.06.

**Figura 8**

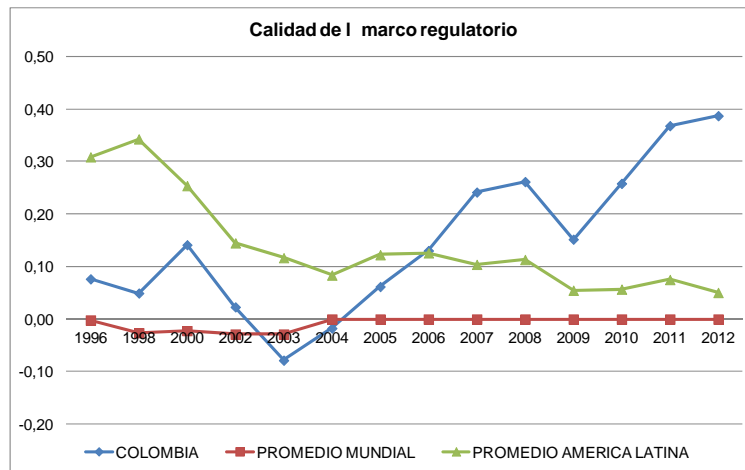


[Original:] (Construido con base en The Worldwide Governance Indicators, 2013 Update)

- Calidad del Marco Regulatorio:** Se refiere a la percepción sobre la capacidad del gobierno para formular y aplicar políticas y reglamentación que permitan y promuevan el desarrollo del sector privado. Reforzando el dictamen MESICIC, este indicador muestra una tendencia positiva para Colombia, posicionándose en el 2012 en el puesto 11 de Latinoamérica con una calificación de 0.39, frente al promedio de la región de 0.05 y el promedio mundial de 0.00.



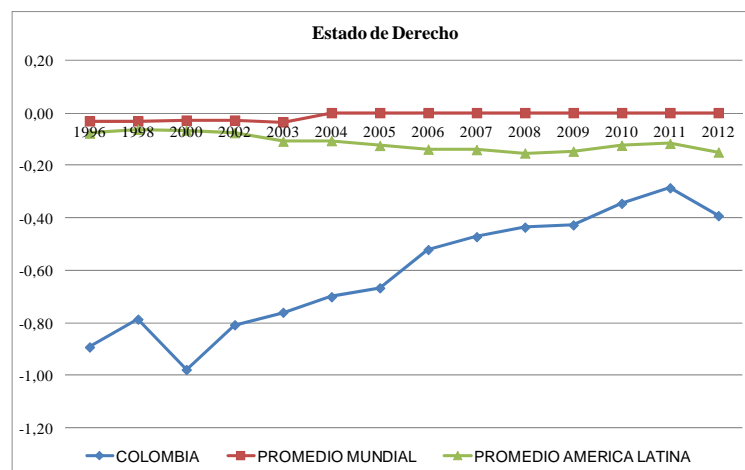
Figura 9



[Original:] (Construido con base en The Worldwide Governance Indicators, 2013 Update)

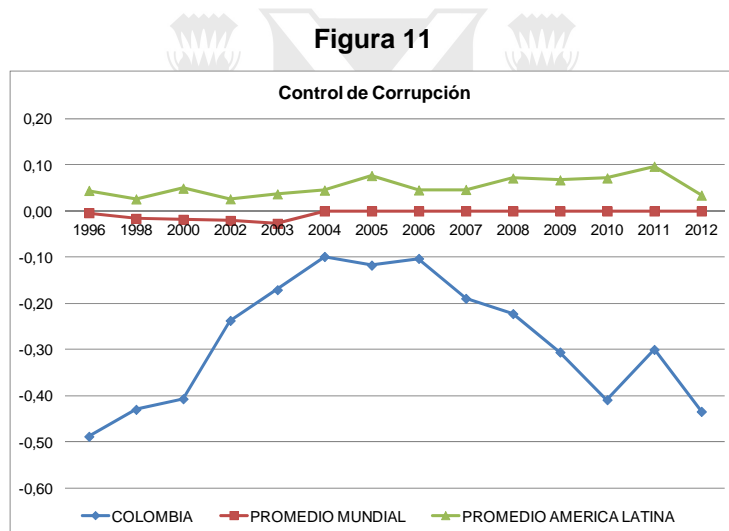
- **Estado de Derecho:** Califica la percepción del grado de confianza de la sociedad en las reglas, la ejecución de contratos, derechos de propiedad, la policía, los tribunales y la existencia de delincuencia y violencia. Teniendo en cuenta la historia de Colombia con la guerrilla y el narcotráfico, resulta natural que la evolución aún muestre una brecha importante, tanto frente al mundo, como frente a Latinoamérica. Mientras el primero, para el 2012, tiene un promedio de 0.00 y la región registra una media de -0.15, Colombia tiene un estado de derecho de -0.39 ocupando el puesto 16 frente a los países de la zona.

Figura 10



[Original:] (Construido con base en The Worldwide Governance Indicators, 2013 Update)

- Control de la Corrupción:** Muestra la percepción sobre la medida en que el poder público se ejerce en beneficio del sector privado, abarcando todas las formas de corrupción y la tendencia a que exista concentración del poder en influencia directa en el desempeño del Estado. Al igual que el indicador anterior, es normal que esta medida muestre no sólo una gran distancia respecto de sus comparativos, sino una tendencia decreciente si se tienen en cuenta los consecutivos escándalos por peculado, apropiación de subsidios del Estado y el llamado “Carrusel de la contratación” en la Alcaldía de Bogotá. Por ello, en el 2012, mientras el mundo ostenta un promedio de 0.00 y América Latina una media de 0.03, Colombia se sitúa en el puesto 21 con un indicador de -0.43.



[Original:] (Construido con base en The Worldwide Governance Indicators, 2013 Update)

En contraste con el panorama que resumen los indicadores del Banco Mundial y las citadas opiniones de Transparencia por Colombia, La fundación KAS 2011<sup>32</sup>, es más optimista respecto del impacto del Estatuto Anticorrupción en el sector privado, resaltando la preocupación del estado por penalizar y tipificar delitos de esta índole en el sector, ya que, las empresas no son solo fuente de desarrollado económico y social sino que también pueden ser agentes de control, pues pueden

<sup>32</sup> Fundación política allegada a la Unión Democrática Cristiana (CDU), su objeto es realizar un aporte activo al fortalecimiento de la democracia y del estado de Derecho en el país. <http://www.kas.de/kolumbien/es/>

ejergerlo desde su propio ámbito de acción<sup>33</sup>; además de constituir un paso importante para el ingreso de Colombia a la OECD.

No obstante lo anterior, resalta que los artículos 16 y 17 del Estatuto Anticorrupción, son redundantes respecto de la normativa existente y contradicen la política de “cero tolerancia” contra la corrupción, en tanto plantean medidas reactivas y no proactivas respecto de la misma.

Por ello, recomienda la creación de comités auditoría y/o control interno que sustenten un programa de rendición de cuentas periódicas y la respectiva aplicación de las medidas correctivas en el tiempo para el sector privado; así como el apoyo de las medidas punitivas que plantea el Estatuto, con estrategias preventivas y educativas frente a la corrupción.

#### **7.5. La OECD y las ventajas para Colombia de pertenecer a ella**

Por sus siglas en inglés, la Organización para la cooperación y desarrollo económico (*The Organisation for Economic Co-operation and Development*), tiene como misión promover políticas que ayuden al bienestar económico y social de las personas en todo el mundo.

Para ello, trabajan con los gobiernos de los países asociados, con el fin de encontrar soluciones a problemas comunes. Esto incluye, desde el análisis de datos económicos, sociales y ambientales (índices de productividad e inversión) hasta proyecciones de tendencias futuras y organización de foros para compartir experiencias entre países.

---

<sup>33</sup> Fundación Konrad Adenauer Stiftung (KAS). 2011. Alcances y limitaciones del Estatuto Anticorrupción: Recomendaciones para una reglamentación efectiva y eficaz. Paper No. 14, Diciembre. <http://www.kas.de/wf/doc/6983-1442-4-30.pdf> (Consultado: 07/04/2014).

De allí se desprende la recomendación de políticas encaminadas a hacer la vida de la gente mejor, la creación de la Comisión Empresarial de Asesoramiento y la Comisión Sindical Consultiva.

El planteamiento de las políticas ayuda a los gobiernos de los países miembros a<sup>34</sup>:

- Restablecer la confianza en los mercados y las instituciones.
- Restablecer las finanzas públicas como base para un futuro económico sostenible.
- Fomentar y apoyar la innovación, crecimiento verde y el desarrollo de las economías emergentes.
- Asegurar la adecuada educación y capacitación de los trabajadores para garantizar la productividad.

Teniendo en cuenta el escenario descrito en el aparte anterior sobre la situación actual de Colombia en materia de Corrupción, se entiende que la participación y el Monitoreo, el Estado de Derecho y el Control de la corrupción, son los pilares que sustentan la preocupación del gobierno por pertenecer a esta Organización, así como la búsqueda de metodologías, organismos de coordinación y buenas prácticas, que permitan alcanzar medidas que garanticen su competitividad y *attractiveness* frente al mundo.

---

<sup>34</sup> OECD. Home Page. <http://www.oecd.org/about/>.

## **8. LA INICIATIVA PRIVADA COMO APOYO A LA POLÍTICA ANTICORRUPCIÓN EN COLOMBIA**

### **8.1. Beneficios de la iniciativa privada en la lucha anticorrupción**

En general, se resumen los siguientes beneficios de la lucha anticorrupción en la empresa privada (Argandoña 2009):

- La ausencia de corrupción favorece el desarrollo y crecimiento empresarial, pues garantiza la estabilidad social y el crecimiento económico de las comunidades locales, proporcionando oportunidades para extender el mercado y crear cadenas. También, cabe aclarar que aunque los actos corruptos garantizan un beneficio en el corto plazo, la sostenibilidad de los negocios depende de la competencia libre y justa, por tanto, las consecuencias de la corrupción se vislumbran en el mediano plazo.
- En ese orden de ideas, el mantenimiento de políticas anticorrupción en los negocios implica una reducción de gastos, producto de la ausencia de pagos (que van consistentemente en ascenso), elimina la complejidad “administrativa” del sostenimiento de los mismos en el mediano y largo plazo (al ser un acto ilegal se debe recurrir a evasión de cuentas, impuestos, etc. para sostenerlos) y enfoca a la empresa en la ventaja competitiva.
- Lo anterior, también garantiza el control de la empresa sobre sí misma, pues no depende de factores externos para realizar sus negocios y/ o transacciones comerciales y evita la exposición a chantajes a los dirigentes de la compañía.
- De ello, se derivan los ahorros monetarios por la prevención de juicios, multas y escándalos por corrupción, que acaban por repercutir en las oportunidades comerciales de la empresa. Además, una vez dentro del terreno de la corrupción, es muy difícil poder salir.
- De otra parte, una imagen transparente e íntegra facilita las gestiones de la empresa con las instituciones financieras, aumenta las posibilidades de

acceder a nuevos mercados y alianzas y ofrece posibilidades de obtener contratos o licencias públicas. Además, cultiva la lealtad de los empleados y aumenta la confianza interna.

- Una empresa con “cero tolerancia” frente a la corrupción tiene una justificación para no caer en ella y, con base en su historia, sostenerse en ese principio.

## **8.2. La industria de los medios y la política anticorrupción**

Los medios de comunicación contribuyen al buen gobierno porque constituyen un vínculo entre la administración pública y la sociedad, en tanto permiten un flujo constante y transparente de información, y se erigen como una fuente imparcial de diagnóstico, crítica y consolidación de oportunidades de mejora de las políticas del Estado (Unesco 2005)<sup>35</sup>.

Haciendo un paralelo con los indicadores del Banco Mundial, se plantea que los medios de comunicación íntegros e independientes contribuyen a:

- Una mayor participación ciudadana en la toma de decisiones, al publicar la información relacionada con los cambios en la normativa vigente y acciones a emprender por la administración pública; además de retroalimentar al Estado con las opiniones de las personas y/o comunidades afectadas y propiciar el debate sobre la aplicabilidad y pertinencia de las mismas en toda la sociedad.
- Contribuyen a disminuir los índices de violación a los derechos humanos mediante la sensibilización del ciudadano respecto de los mismos y la denuncia de los casos de transgresión que existan, ayudando así a las autoridades encargadas a reducir los casos de abuso arbitrario.

---

<sup>35</sup> Organización de las Naciones Unidas para la educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). 2005. Los medios de comunicación y el buen gobierno. <http://www.unesco.org/new/es/unesco/events/prizes-and-celebrations/celebrations/international-days/world-press-freedom-day/previous-celebrations/worldpressfreedomday200900000/theme-media-and-good-governance/> (Consultado: 07/04/2014).

- Benefician el Estado de Derecho mediante la investigación periodística relacionada con los procedimientos judiciales, legislativos y administrativos, y su posibilidad de garantizar un proceso democrático a largo plazo y el desarrollo sostenible de la sociedad.
- Permiten disminuir los índices de corrupción al publicar los conflictos de interés que puedan existir en la administración pública, el nivel de transparencia de los programas emprendidos por ella y la correcta ejecución de los presupuestos asignados a los mismos.
- Ayudan a reducir el nivel de pobreza al aumentar la rendición de cuentas, disminuir los índices de corrupción y vincular a los pobres con la sociedad.
- Garantizan la participación de los ciudadanos en la gobernanza del país, al difundir la información de gestión y administración de las entidades públicas, y los programas de gobierno de las campañas electorales de los distintos partidos políticos.

Respecto de la gobernanza se resalta la influencia de los medios de comunicación en la política, ya que, constituyen un vínculo entre los candidatos electorales y los ciudadanos, en tanto suministran información sobre los programas gubernamentales de los primeros y difunden las tendencias electorales de acuerdo con las encuestas de opinión realizadas (Chavero 2012)<sup>36</sup>. En este sentido, podrían contribuir a la lucha anticorrupción al compilar y proyectar información objetiva y veraz respecto de desempeño político, logros y desaciertos de los candidatos y reflejar sin sesgos o imprecisiones la opinión de los habitantes.

Se afirma que los medios son importantes para el desarraigo de la corrupción, porque (Álvarez Icaza 1999)<sup>37</sup>:

<sup>36</sup> Chavero, Palmira. 2012. La corrupción política en los medios de comunicación: Un estudio del caso Gúrtel. Departamento de Sociología VI, Opinión Pública y Cultura de masas. Universidad Computense de Madrid. [http://www.gigapp.org/administrator/components/com\\_jresearch/files/publications/0501.%20La%20corrupci%C3%B3n%20pol%C3%ADtica%20en%20los%20medios%20de%20comunicaci%C3%B3n%20Un%20estudio%20del%20caso%20G%C3%BCrtel.pdf](http://www.gigapp.org/administrator/components/com_jresearch/files/publications/0501.%20La%20corrupci%C3%B3n%20pol%C3%ADtica%20en%20los%20medios%20de%20comunicaci%C3%B3n%20Un%20estudio%20del%20caso%20G%C3%BCrtel.pdf) (Consultado: 07/04/2014).

<sup>37</sup> Álvarez Icaza, Emilio. 1999. El rol de los medios de comunicación en la lucha anticorrupción. Una perspectiva desde la sociedad civil. <http://biblio.juridicas.unam.mx/libros/4/1844/10.pdf> Consultado: 07/04/2014)

- Juegan un papel estratégico en el desarrollo de la vida del ciudadano al poder influenciar los valores, las opiniones y los datos históricos y, generar y/o promover nuevas tendencias.
- Ayudan a tener una democracia diversificada y equitativa al suscitar la justicia y el respeto por la dignidad humana, ampliar el conocimiento e invitar a la participación.

Finalmente, un estudio sobre “El reto de los medios de comunicación frente a una pedagogía anticorrupción”<sup>38</sup>, resalta la necesidad de nutrirse de varias fuentes de información para garantizar su transparencia y concluye que la corrupción está ligada al nivel cultural de los ciudadanos, por tanto, es importante que además de cuantificar monetariamente el costo de los eventos corruptos, se indique el peligro y amenaza que constituye para la sociedad, el hecho de que las conductas ilegales o inmorales sean aceptadas socialmente.

Entendiendo la importancia de todo lo anterior y la necesidad de una comunicación ágil y transparente, el Presidente de la República de Colombia, sancionó la Ley de Transparencia y Acceso a la información (Ley 1712 de 2014), con la cual se pretende que todas las entidades del Estado hagan máxima publicidad sobre la información de gestión que sea importante y trascendente para los ciudadanos.<sup>39</sup>

### **8.3. Caso de Estudio: Colombia TV**

Dada la correlación entre el contenido que difunden los medios de comunicación y el detrimento o incremento de la corrupción, a efectos del presente trabajo se dan por entendidos los aportes que un canal de televisión pueda realizar a la lucha anticorrupción, no solo a nivel de la autenticidad y objetividad de las noticias que

---

<sup>38</sup> Transparencia por Colombia. Capítulo Transparencia Internacional. Índice de Percepción de Corrupción 2013: A pesar de avances normativos, Colombia mantiene altos niveles de percepción de corrupción. [http://moe.org.co/home/doc/mmedios/2012/informe\\_monitoreo\\_medios\\_corrupcion.pdf](http://moe.org.co/home/doc/mmedios/2012/informe_monitoreo_medios_corrupcion.pdf) (Consultado: 07/04/2014).

<sup>39</sup> <http://www.mintic.gov.co/porta/604/w3-article-5402.html>



emite, sino también a través de la generación de contenido que agregue valor para la formación de una conciencia ética y crítica de todos sus televidentes.

En contraste, se encamina a explorar su impacto en la lucha anticorrupción a través de la posibilidad de influir en la industria privada como modelo a seguir respecto de la implementación de un programa de *compliance*. Para ello, se resumirá brevemente la actividad comercial del Canal, su esquema de interrelación con las entidades públicas y otros actores relacionados, y la normativa existente y vigente al interior de la organización en materia de ética en los negocios, *compliance* y administración de riesgos anticorrupción con el fin de realizar un diagnóstico y definir las acciones a seguir.

### **8.3.1 Contexto**

La actividad comercial de Colombia TV podría definirse como la generación y transmisión de contenidos; producto de la cual se perciben ingresos por venta nacional de pauta publicitaria e internacional de adaptaciones (libretos) y producto terminado. Se entiende por contenidos toda aquella información divulgada, es decir, novelas, series, noticias, notas, magazines, transmisiones deportivas, programas especiales, documentales, *reality shows*, etc.

En la siguiente figura se resume, de manera general, la estructura del Canal y su esquema de relacionamiento externo:

**Figura 12**



Para el ejercicio de sus funciones, la estructura del Canal se segmenta de acuerdo con la carga de los procesos administrativos que implica, la velocidad de reacción y respuesta requerida y la cantidad de personal asociado a la producción de su contenido, es decir, posee una estructura administrativa para noticias y otra para los demás contenidos, que convergen en un único cuerpo directivo que controla y supervisa la gestión de ambas administraciones.

Colombia TV, interactúa con Entidades públicas y compañías privadas, que podrían agruparse en los 5 grupos que se muestran en la figura:

- Rendición de Cuentas al Estado: Este grupo lo conforman La dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), Entidad Gubernamental que se desprende del Ministerio de Hacienda y cuya misión está relacionada con el cumplimiento de los pagos tributarios, aduaneros y cambiarios<sup>40</sup>; la Superintendencia Financiera, que tal como su nombre lo indica, se dedica a

<sup>40</sup>Home page: [http://www.dian.gov.co/descargas/sobredian/direccionamiento2010/PLAN ESTRATEGICO\\_2010-2014\\_V\\_21\\_Sintetizada.pdf](http://www.dian.gov.co/descargas/sobredian/direccionamiento2010/PLAN ESTRATEGICO_2010-2014_V_21_Sintetizada.pdf)

la supervisión financiera de las empresas<sup>41</sup>; y las firmas de auditoría, cuya misión es garantizar que las cifras de los Estados Financieros presentados a ambas Entidades, correspondan a información veraz y oportuna en las empresas reguladas.

- Regulación de la Operación: Formado por la Autoridad Nacional de Televisión (ANTV), que reemplaza a la anterior Comisión Nacional de Televisión “para hacer de la televisión un factor de desarrollo de la Sociedad Colombiana”<sup>42</sup>; y la Defensoría del Televidente, que es un intermediario entre las opiniones de todos los televidentes y el Canal, recibiendo sus quejas, reclamos y sugerencias y autorregulando los contenidos que se emiten a través de Colombia TV<sup>43</sup>.
- Proveedores y Alianzas con otros medios de comunicación: En este aparte se incluyen desde proveedores de sonido e iluminación, hasta las alianzas con otras productoras de televisión y otros medios de comunicación en el extranjero, a través de los cuales se genera contenido para el canal o se adaptan libretos a nivel internacional.
- Empresas de medición de audiencia: Un canal de televisión cobra la pauta publicitaria dependiendo de la franja de emisión y el *rating* asociado a dicha franja. IBOPE es una empresa de investigación de medios y mercado que se encarga de proporcionar estos informes<sup>44</sup>.
- Permisos de operación diaria: La normativa Colombiana es vaga y en algunos casos inexistente sobre este tema. De acuerdo con la recopilación de datos del Canal, para realizar grabaciones se debe tener conceso de la Policía Nacional<sup>45</sup>, la Secretaría de Movilidad<sup>46</sup> y la Alcaldía Local, para

---

<sup>41</sup> Decreto 2739 de 1991, por el cual se adecua la estructura de la Comisión Nacional de Valores  
[http://juriscol.banrep.gov.co/contenidos.dll/Normas/Decretos/1991/decreto\\_2739\\_1991](http://juriscol.banrep.gov.co/contenidos.dll/Normas/Decretos/1991/decreto_2739_1991)

<sup>42</sup> Home page: <http://www.antv.gov.co/content/mision-y-vision>

<sup>43</sup> El defensor del televidente. Ofrece al televidente una comunicación directa que le permite presentar sus quejas, reclamos y sugerencias. <http://www.canalrcnmsn.com/node/5012> (Consultado 07/04/2014).

<sup>44</sup> Home page: <http://www.ibope.com.co/>

<sup>45</sup> Home page: [http://www.policia.gov.co/portal/page/portal/HOME/home\\_html5](http://www.policia.gov.co/portal/page/portal/HOME/home_html5)

<sup>46</sup> Home page: <http://www.movilidadbogota.gov.co/>

coordinar la seguridad, logística y cerramientos de calles a que haya lugar durante las mismas.

### **8.3.2 Análisis del Caso**

De acuerdo con lo establecido en el 10° principio del pacto global, la estructura de Colombia TV plantea un extenso marco de trabajo en materia de acciones internas a incorporar y ejercer, a saber:

En primer lugar, aunque el Canal tiene definidos los valores que lo rigen y se encuentran publicados en la organización, aún no cuenta con un “código de ética” aprobado y publicado que permita reforzar el compromiso diario de las leyes y regulaciones. Hasta el momento, producto de su estructura organizacional funcional múltiple había sido difícil constituir estándares de conducta y establecerlos como normas. La implementación de un código que permita tener directrices claras y minimizar los incidentes de incumplimiento de normas, constituye un primer punto de mejora en la lucha anticorrupción, en tanto, engloba parámetros generales no sólo de comportamiento personal, sino también de su relacionamiento con los otros.

Cabe aclarar que el papel de la alta dirección es de vital importancia en los cambios que se susciten respecto de estas normativas, pues es fundamental para el éxito de su implementación que se realice un entrenamiento exhaustivo del personal, se diseñe un esquema de seguimiento y control que garantice el desarrollo de una cultura ética, y se apliquen las sanciones allí contempladas.

En segundo lugar, hay una alta inexistencia de documentación de los procedimientos *core* de la compañía, al igual que de las políticas y normas asociadas a los mismos. Por tanto, es imperativo que se construya, publique e

incorpore un manual normativo<sup>47</sup> que permita ejercer un correcto gobierno de cada uno de los componentes del Canal (descritos en el esquema anterior).

El desconocimiento de algunos procesos, dificulta no sólo la construcción de un mapa de riesgos que permita definir los controles e indicadores necesarios para un correcto monitoreo interno de dichos procesos, sino que además, conforme a lo que plantea el “Manual de Ética, *Compliance* y política anticorrupción para los negocios” de la OECD, complica emprender acciones de relacionamiento externo, en tanto no se ha dimensionado con exactitud su alcance e impacto y no existe documentación de soporte que se pueda recopilar para los cálculos necesarios.

Por tanto, se podría establecer un plan estratégico para la documentación de los procesos *core* faltantes, que priorice sobre aquellos que tienen un gran impacto económico y social para la empresa y definir un espacio temporal de acción para la culminación de implementaciones generales. Lo anterior, ayuda a definir los controles e indicadores necesarios y adecuados para cada uno de los procesos analizados y permite recolectar la información cualitativa y cuantitativa asociada al cálculo de la “calificación de control del riesgo” y la “calificación del riesgo residual”, que se plantea en el citado manual de la OECD.

Con base en lo anterior, con una metodología más empírica que demostrativa, las personas entrevistadas para la elaboración de este caso de estudio, se inclinan a pensar que los procesos de relacionamiento externo serían los de mayor prioridad para documentar, en razón de tener un impacto “más palpable” en la sociedad. Por ejemplo, al analizar la rendición de cuentas al Estado a través DIAN y la Superintendencia Financiera<sup>48</sup>, las normas contables del país permiten sólo la causación de facturas a nombre de la Organización y se declaran impuestos sobre los ingresos reportados en los Estados Financieros. Esto supone que es difícil

---

<sup>47</sup> Documento que resume todos las políticas, normas, procedimientos e instructivos necesarios para la operación de cada área que integra una organización.

<sup>48</sup> Superintendencia Financiera de Colombia. Home page: <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/index.jsf>

incurrir en un sistema de fraude a este nivel, en tanto todas las compañías del país se encuentran vinculadas a la base de datos de los organismos de control y una conciliación entre los registros permitiría verificar este tipo de estafa.

No obstante, dado el sistema descentralizado de compras de servicios del Canal, en el que se delega esta responsabilidad a varios de los empleados de cada proyecto y se acepta el uso del “Documento equivalente” (que sustituye a una factura) para aquellas operaciones de montos menores con personas naturales que no cuentan con un RUT (Registro Único Tributario), existe un riesgo de sobre estimación de los gastos de la compañía (con su consecuente impacto en el pago de impuestos), además de una fuente de desfaldo de la misma dada la ausencia de un código conducta debidamente aprobado.

Además, si se analiza el esquema de relacionamiento con las entidades que regulan la operación, se encuentra que la definición de estándares, normas e indicadores que permitan un relacionamiento con La ANTV, es vital para la compañía, sustentando en que ésta Entidad es una reemplazante de la anterior Comisión Nacional de televisión quien se vio envuelta en su propio escándalo de corrupción por mal manejo de los fondos y que culminó con su liquidación y su posterior reemplazo por la ANTV.

Por tanto, es imperativo que se establezcan las reglas de medición que se utilizan para asegurar el cumplimiento de su misión y se especifiquen las razones técnicas y sociales que motivan a la Entidad a perseguir los objetivos actuales y que sustentan sus planes estratégicos. Con ello, el Canal puede encaminar sus esfuerzos en el mismo marco de lo que establece la ANTV, garantizando la renovación automática de las licencias otorgadas y retroalimentándose de los intereses de los televidentes de una manera ágil y dinámica.

Respecto de los permisos diarios de operación, los productores del Canal parecen tener el listado que se resume en el esquema de relacionamiento . Sin embargo, no hay una Entidad que emita una lista oficial sobre los permisos de operación necesarios, la forma de tramitarlos ni la periodicidad requerida. Lo más conciso que puede encontrarse respecto de este tema, es la información que provee la Comisión Fílmica<sup>49</sup> respecto de la “Resolución para rodar en Territorio Nacional - Dirección de Cinematografía”, que si bien no aplica a los efectos de un canal de televisión, provee una ruta de acción al mencionar que los permisos de grabación dependerán de aquellos requisitos que establezca la ciudad elegida para la misma y que pueden dirigirse a la Comisión para solicitar información al respecto. En este sentido sería importante determinar el listado de permisos necesarios y realizar convenios con las entidades del Estado involucradas, para que se puedan realizar vía web y/o por paquetes de grabación, de esta forma se minimiza el riesgo de soborno a funcionarios de cualquiera de las entidades relacionadas.

### 8.3.3 Acciones emprendidas

Aunque Colombia TV, no tiene un programa de ética, *compliance* y política anticorrupción debidamente constituido, ha comenzado a emprender acciones relacionadas con ello:

- Una primera versión de su código de ética se encuentra en revisión y pendiente de aprobación por parte de la Presidencia del Canal.
- Respecto de la inexistencia de procesos *core*, se encuentra elaborando un plan de documentación para los mismos. En particular, respecto de los riesgos asociados al proceso de compras de servicios, para minimizar el impacto de las transacciones que puedan evadir impuestos, el Canal se perfila a registrar operaciones, únicamente, con personas que tengan RUT y a partir del 2010 implementó el Departamento de compras de bienes.

---

<sup>49</sup>Proimágenes Colombia. Comisión Fílmica. Resolución para rodar en territorio Nacional – Dirección de Cinematografía. [http://www.locationcolombia.com/secciones/guia\\_de\\_produccion/permisos.php](http://www.locationcolombia.com/secciones/guia_de_produccion/permisos.php)

- De cara al cliente, a efectos de ser transparente en la liquidación de la pauta publicitaria, resulta conveniente la acción colectiva de todos los canales privados de establecer formalmente una entidad que presente públicamente los informes de *rating* diarios, mensuales y otros a que haya lugar. Al consultar la página de IBOPE, los clientes pueden establecer controles sobre la facturación del Canal, y las Entidades del Estado (antes mencionadas) tienen un control adicional sobre los ingresos reportados.
- Finalmente, respecto de los proveedores y alianzas estratégicas, la relación se encuentra soportada en la confianza de largos años de trabajo en conjunto y de los contratos suscritos entre las partes, que definen los niveles de servicio que se requieren por tanto serían los últimos en el orden a analizar.



Universidad de  
**San Andrés**



## 9. CONCLUSIONES

El marco del presente trabajo lleva a concluir que el sector privado no es sólo una fuente de ayuda a la política anticorrupción, sino que además se nutre de los avances que se susciten en la disminución de los índices anticorrupción porque:

- Establece reglas claras para los negocios, en cuanto a proyecciones de crecimiento económico y recursos disponibles para el desarrollo y direccionamiento de la industria.
- Mitiga los riesgos asociados a la sostenibilidad de la empresa, pues permite una planeación estratégica y un pensamiento en el largo plazo que disminuyen la presión sobre cambios en las reglas de juego en el corto plazo.
- Propicia la competencia sana y leal, porque garantiza que los recursos públicos se inviertan en infraestructura, tecnología y fortalecimiento de las políticas de Estado, logrando una alta medida de *attractiveness* para el país, con su consecuente impacto en la inversión extranjera y local.
- Magnifica el impacto de los programas sociales, la educación y la generación de empleos, a través del cambio de paradigma de la contribución a las comunidades pobres y menos favorecidas, hacia la evolución conjunta e igualitaria de una sociedad.

Permite una mayor proyección hacia el desarrollo de los otros ejes de la Responsabilidad Social empresarial, por ejemplo el medio ambiente, que se erige como una de las grandes preocupaciones mundiales y en el que podrían empezar a realizarse mayores avances al tener controlados ética y eficientemente los recursos financieros. Particularmente, Colombia tiene un largo camino que recorrer respecto de los estándares mundiales; sin embargo, es importante reconocer su esfuerzo y entender la necesidad de la continuidad y perseverancia

en esta materia, estableciendo planes de acción proactivos y duraderos en el tiempo que le permitan solucionar sus falencias actuales.

Lo anterior, sustenta la importancia de una política de Estado continuista y perseverante que logre vincular no sólo al sector privado en su ejecución y seguimiento sino a la ciudadanía en general, quienes serán los más beneficiados con la correcta administración de los recursos.

Respecto de las organizaciones, al fomentar políticas y normas empresariales que disminuyan la oferta de sobornos, y propiciar programas que promuevan un seguimiento justo y transparente del relacionamiento de la industria privada con las Entidades del Estado, las empresas contribuyen de manera sustancial en la lucha anticorrupción. Porque a partir del caso de estudio analizado, se observa:

- La importancia de tener valores y principios empresariales que rijan las conductas y actitudes de sus empleados frente a colegas, clientes, proveedores y entidades del Estado, y que los preparen para la mitigación de los riesgos asociados a los procesos de negociación y contratación a que tengan lugar.
- La minimización de la vulnerabilidad de las organizaciones a la corrupción en todas sus formas (soborno, extorsión, malversación de fondos y abuso de pagos y favores) cuándo sus procesos cuentan con los controles adecuados y los responsables de los mismos poseen la capacitación para hacer frente a conductas irregulares.
- El impacto de emprender acciones colectivas encaminadas a la estandarización y minimización de trámites para el ejercicio de las funciones de una empresa, ya que permite no sólo un entendimiento claro de la normativa que les aplica, sino una respuesta rápida y transparente de la consecución de los objetivos sociales y empresariales que se plantean.

- La importancia de comunicar y publicar el cumplimiento de los objetivos regulatorios y presupuestales de las Entidades que soportan el ejercicio de las funciones empresariales.

Finalmente, excediendo las prácticas de gobierno corporativo, ética en los negocios y política anticorrupción, la actividad de comercial de Colombia TV, le plantea el objetivo constante de informar de manera veraz y transparente a todos los ciudadanos del país para que ellos cuenten con las herramientas necesarias para formarse opiniones respecto del funcionamiento del Estado y las tendencias económicas, políticas y sociales futuras. Con ello tiene no sólo un alto rango de acción sino un lugar importante para contribuir al fortalecimiento de la política anticorrupción en Colombia.



Universidad de  
**SanAndrés**

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Andreu Pinillos, Alberto y Fernández Fernández, José Luis. 2011. De la RSC a la sostenibilidad corporativa: Una evolución necesaria para la creación de valor. Harvard Deusto Business Review.  
[http://albertoandreu.com/wp-content/uploads/2012/01/De-la-RSC-a-la-Sostenibilidad\\_HDBR2.pdf](http://albertoandreu.com/wp-content/uploads/2012/01/De-la-RSC-a-la-Sostenibilidad_HDBR2.pdf) (Consultado 07/04/2014)
- Argandoña, Antonio y Morel Berendson, Ricardo. 2009. La lucha contra la corrupción: una perspectiva empresarial. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. IESE Business School, Universidad de Navarra. Barcelona, España. En: [www.iese.edu.es](http://www.iese.edu.es) (Consultado: 07/04/14).
- Comisión Europea. Comunicado de Prensa. 2011. Persecuciones de las operaciones con información privilegiada y de la manipulación del mercado.  
[http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-11-1217\\_es.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-1217_es.htm) (Consultado: 07/04/14).
- Díaz Cruz, Rubén. 2012. Responsabilidad social empresarial y ética en los negocios”. Facultad de Negocios México Sur.  
[http://web.uas.mx/negocios/gestione/Desp\\_Arts.asp?titulo=503](http://web.uas.mx/negocios/gestione/Desp_Arts.asp?titulo=503) (Consultado 07/04/2014).
- Gamarra, Vergara José R. 2006. Agenda anticorrupción en Colombia: reformas, logros y recomendaciones.  
<http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/DTSER-82.pdf> (Consultado: 07/04/14).
- Healy, Paul M and Serafiem, George. 2012. Cause and consequences of firm’s self-reported anticorruption efforts. Harvard Business School.
- Isaza, Carolina. 2011. El fracaso de la lucha anticorrupción en Colombia. Revista Ópera de la Universidad Externado de Colombia, Número 11, pp. 221-239.  
<http://www.redalyc.org/pdf/675/67529095012.pdf> (Consultado: 07/04/14).
- Jorge, Guillermo. 2012. ¿Puede el sector privado contribuir a mejorar la transparencia en los negocios? Los programas de cumplimiento en

Argentina. Revista Jurídica de la Universidad de San Andrés, Año 1, No. 1, La Ley, 2012, en prensa.

- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2004. Principios del Gobierno Corporativo de la OECD. <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf> (Consultado: 07/04/14)
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2010. Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethic, and Compliance. <http://www.oecd.org/investment/anti-bribery/anti-briberyconvention/44884389.pdf> (Consultado: 07/04/14).
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). 2013. Anti-Corruption Ethic and Compliance Handbook for Business. <http://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/Anti-CorruptionEthicsComplianceHandbook.pdf> (Consultado: 07/04/14).
- Socorro, Feliz. 2009. Ética, Ética Empresarial y Responsabilidad Social: Un punto de vista. <http://www.degerencia.com/articulo/etica-etica-empresarial-y-responsabilidad-social> (Consultado: 07/04/14).
- TRACE, Anti-bribery compliance solutions. 2009. Facilitation payments benchmarking survey. <https://secure.traceinternational.org/data/public/documents/FacilitationPaymentsSurveyResults-64622-1.pdf> (Consultado: 07/04/14).
- Transparencia Internacional (España). 2012. Principios de Transparencia y prevención de la corrupción empresarial. Madrid, España.
- Transparency International (TI). Informe Global de la Corrupción. Corrupción y sector privado. 2009. Londres, UK. [www.transparency.org](http://www.transparency.org)
- Transparency International (TI). 2009. Los negocios contra la corrupción: Un marco para la acción. Implementación del 10º Principio. Presentado en: The Global Compact. The Prince of Wales International Business Leaders Forum (IBLF). Londres, UK. [www.transparency.org](http://www.transparency.org)

- Transparency International (TI). Social Accountability International. 2002. Principios empresariales para contrarrestar el soborno. Londres, UK. [www.transparency.org](http://www.transparency.org)



Universidad de  
**SanAndrés**