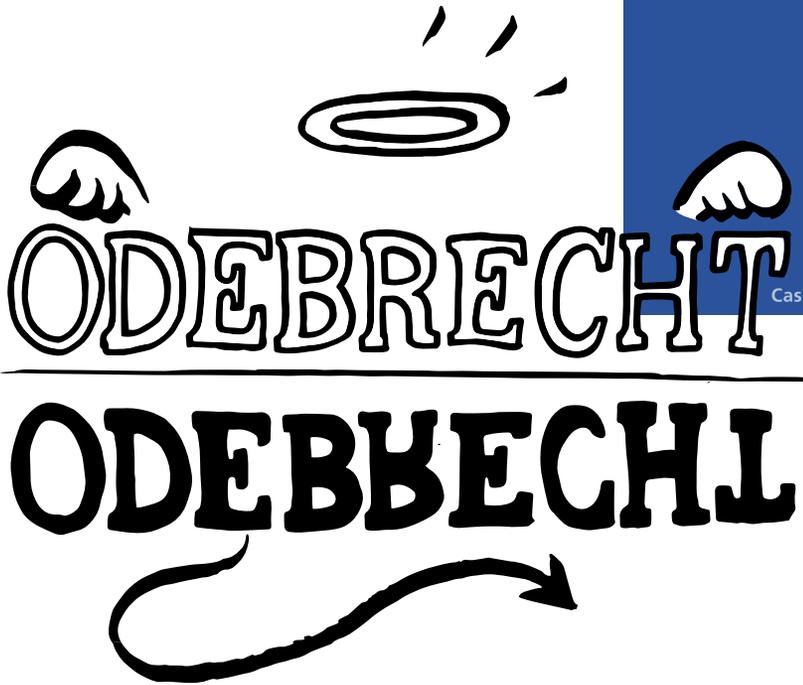


# Dilema 27

Autoras responsables:

Alicia Núñez  
Romina Aranda  
Carolina Aranda



Caso real, presentado con fines académicos.

## Odebrecht

Los sobornos transnacionales como práctica institucionalizada.

Odebrecht es una empresa brasileña de gran prestigio a nivel mundial. Como parte de su forma de entender el trabajo, ha plasmado en una serie de principios su perspectiva ética, moral y conceptual respecto a la actuación de los integrantes de la organización. A pesar de ello, una serie de hechos han empañado su labor en los últimos años. La organización se ha visto involucrada en acusaciones de soborno y coima a funcionarios públicos y actores políticos alrededor de 12 países, la mayoría en el continente americano. A raíz de lo anterior, Odebrecht se ha visto obligada a firmar acuerdos con la Fiscalía estadounidense y brasileña, que ha significado el pago de multas por \$US 2,6 billones, además del puesto de diversos actores influyentes. El escándalo y las investigaciones continúan destapando ilícitos cometidos por la organización. ¿Cómo pudo producirse semejante alianza por la corrupción? ¿Qué mecanismos protegen el entramado ideado por Odebrecht?

Odebrecht es una organización brasileña que posee negocios en el área de Ingeniería, Construcción, Industria, Infraestructura y Energía<sup>1</sup> (Odebrecht, 2017). Su origen se remonta al año 1944, cuando el ingeniero Norberto Odebrecht crea la empresa. Actualmente, la compañía se encuentra presente en 27 países alrededor de todo el

mundo, en lugares como Sudamérica, América Central y el Caribe, Norteamérica, África, Europa y Medio Oriente. Su filosofía guarda relación con el desarrollo del ser humano, entendiéndolo como el punto de partida y llegada de todas las acciones que realiza la organización. Lo anterior queda plasmado en la Tecnología Empresarial Odebrecht (TEO)<sup>2</sup>,

<sup>1</sup> Anexo 1: Desempeño histórico de Odebrecht en sus 70 años de existencia.

<sup>2</sup> La Tecnología Empresarial Odebrecht (TEO) es un conjunto de principios, conceptos y criterios, con enfoque en la educación y en el trabajo, que provee los fundamentos éticos, morales y conceptuales para la actuación de los integrantes de la organización. Para revisar en detalle de qué tratan estos principios, conceptos y criterios, puede consultar el siguiente link: <http://www.ve.odebrecht.com/es/vision-de-futuro/personas-de-conocimiento>

donde se establece que “el genuino empresario es un tipo muy especial de ser humano. Su objetivo en la vida es servir a sus semejantes, liderando la producción de riquezas, es decir, de bienes y servicios que nuestra especie requiere para sobrevivir crecer y perpetuar” (Odebrecht, 2014).

En relación a lo anterior, la organización va más allá en términos de normar aquello que espera de sus empleados. Por lo mismo, establece un código de conducta que se deriva de la TEO, en el cual se plantean directrices en torno a la conducta individual de los empleados, la relación que se debe tener con agentes públicos o privados, la política de obsequios dentro de la empresa, la transparencia de los asientos contables, el respeto a las leyes, entre otras<sup>3</sup>. A pesar de lo anterior, a fines del año pasado la Corte Federal de Nueva York presentó una demanda en contra de Odebrecht. Dicha demanda establece las múltiples coimas de dinero y sobornos<sup>4</sup>, que habrían realizado en los últimos 20 años a funcionarios públicos del gobierno de 12 países, con el fin de adjudicarse contrataciones públicas. De este modo, según informa la revista Infolaft<sup>5</sup>, entre el 2001 y 2016 Odebrecht habría entregado alrededor de 800 millones de dólares a funcionarios públicos en el extranjero, directivos de partidos políticos y candidatos a cargos públicos (EMOL, 2017). Todo esto, con el fin de obtener ventajas frente a otros competidores y así adjudicarse o mantener negocios y contratos en países como: Angola, Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, Guatemala, México, Mozambique, Panamá, Perú, República Dominicana y Venezuela, entre otros países que aún se investigan<sup>6</sup> (Matute, 2016).

Lo anterior fue posible, ya que en la organización se generó una estructura financiera secreta que, con los años se transformó en un área corporativa autónoma: la

División de Operaciones Estructuradas (DOE). Esta área era la responsable de todas las transacciones en relación a los pagos corruptos que se entregaban a funcionarios públicos y los partidos políticos de diferentes países. La DOE funcionaba con parámetros diferentes al de otras áreas al interior de la organización, puesto que sus transacciones estaban exentas de los requisitos de transparencia y soporte en el asiento contable. Además, manejaba un presupuesto en la sombra o paralelo. Esto último se realizaba por medio de dos herramientas: el Drousys, que es un sistema de comunicaciones diferente al del resto de la empresa, por ende extraoficial, el cual posibilitaba que los integrantes de la DOE se comunicaran por medio de correos electrónicos y mensajes instantáneos cifrados. La segunda herramienta era MyWebDay, sistema que era utilizado para hacer la solicitud, procesamiento, hoja de cálculo y registro cifrado de los pagos indebidos (Infolaft, 2017).

Sumado a la estructura establecida al interior de la organización, se contaba con empresas subsidiarias, las que permitían generar los recursos que se destinaban a coimas. Dichas coimas eran realizadas por medio de sobrecostos y tarifas ficticias en contratos que parecían legales, apropiación de recursos en la compra de activos, y operaciones de autoaseguramiento. Estos registros nunca figuraron en los libros de contabilidad oficiales. Un ejemplo de sobrecostos y tarifas ficticias es lo que consigna el diario HOY de República Dominicana, en donde se expone que “la mayoría de las obras que ha levantado la constructora Odebrecht en el país han terminado con un costo mucho mayor a su presupuesto original, sin las explicaciones que justifiquen los incrementos”<sup>7</sup> (Mejías, 2016). Esto le habría permitido a la organización no perder ganancias al desembolsar dinero para los sobornos, sino que esto le era devuelto por medio de sobre valoraciones de las obras.

3 Para revisar en detalle el código de conducta de Odebrecht, consulte el siguiente link: [http://www.odebrecht.com/sites/default/files/codigo\\_de\\_conducta-visualizacao-espanol\\_0.pdf](http://www.odebrecht.com/sites/default/files/codigo_de_conducta-visualizacao-espanol_0.pdf)

4 La Convención Interamericana Contra la Corrupción emitida por la Organización de Estados Americanos (OEA), define el soborno transnacional como “el acto de ofrecer u otorgar a un funcionario público de otro Estado, directa o indirectamente, por parte de sus nacionales, personas que tengan residencia habitual en su territorio y empresas domiciliadas en él, cualquier objeto de valor pecuniario u otros beneficios, como dádivas, favores, promesas o ventajas, a cambio de que dicho funcionario realice u omita cualquier acto, en el ejercicio de sus funciones públicas, relacionado con una transacción de naturaleza económica o comercial (...). El soborno puede ser activo cuando el delito es cometido por la persona que promete o da el soborno; o puede ser pasivo cuando es cometido por el servidor o persona que recibe el soborno. Puede iniciarse a instancias tanto del funcionario o representante público, como del representante del sector privado (...). Es un ciclo viciado que tiene un efecto en cadena y en cascada. Es decir, entre pares y hacia abajo a los empleados de menor rango, dándole a cada uno lo suyo dentro del circuito.” (Organización de Estados Americanos, 1997)

5 Revista especializada de publicación mensual, donde se aborda temáticas relacionadas a mejores prácticas, normatividad y actualidad en temas anti corrupción, fraude y LA/IFT. Para más información consulte el siguiente link: <http://infolaft.com/es>

6 Anexo 3: Los sobornos de Odebrecht a políticos y funcionarios en los distintos países involucrados hasta la fecha.

7 Anexo 2: Ejemplo de contratos adjudicados por Odebrecht en República Dominicana.

Posterior al proceso previamente mencionado, la DOE conducía el dinero no registrado a sociedades fachada en paraísos fiscales, los que tampoco figuraban en los registros contables de Odebrecht. Desde ahí, se transfería los sobornos y, en paralelo se disfrazaba el pago. Esta operación implicaba que el dinero era transferido al menos cuatro veces antes de llegar al destinatario final, por medio de diferentes cuentas bancarias offshore alrededor del mundo. Para ello Odebrecht, por medio de la DOE, pagaba un porcentaje del dinero movilizado a los ejecutivos de cuenta de los bancos, habiendo un empleado exclusivo para gestionar estas relaciones ilícitas con las entidades financieras.

Este gran esquema de soborno tomó tiempo y dedicación. Debía asegurar que todas las personas involucradas estuvieran de acuerdo para que funcionara fluidamente, pero además que reportara beneficios para todos y que, de este modo se transformara en una práctica institucionalizada. Sin embargo, el lavado de dinero realizado a través de Estados Unidos, permitió a dicha nación estudiar en detalle la organización y sus operaciones. El departamento de Justicia de Estados Unidos comprobó los ilícitos conducidos por Odebrecht por más de 15 años. Mediante esta investigación se pone en evidencia los pagos por \$US 788 millones, efectuados por Odebrecht en 12 países, lo cual puso en alerta a tales países para iniciar investigaciones al respecto (CNN Español, 2016).

Luego de los avances en la investigación, son varios los ex-presidentes de la región involucrados en el caso de corrupción. En Perú, Pedro Pablo Kuczynski fue el primer jefe de Estado en renunciar por los vínculos con Odebrecht, luego de que esta admitiera haber pagado cerca de cinco millones de dólares entre 2004 y 2013 (EMOL, 2018). De la misma manera, el ex presidente Ollanta Humala estuvo 9 meses en prisión por aportes irregulares de Odebrecht. Alejandro Toledo (ex mandatario Peruano) también está siendo investigado por presunta relación con la constructora (Infobae, 2018). En Ecuador, la fiscalía y Corte Suprema condenaron a seis años de prisión al vicepresidente Jorge Glas por haber recibido cerca de \$US 13.5 millones en sobornos de la misma compañía. Finalmente en Brasil, país de origen del escándalo, el ex presidente Luiz Inácio Lula Da Silva se encuentra acusado de corrupción y lavado de dinero, con condena aún no ejercida, cercana a los 10 años (The New York Times ES, 2018).

A raíz de los delitos cometidos en Estados Unidos, Odebrecht llegó a un acuerdo con la Fiscalía que, compromete a la compañía a pagar multas por \$US 2,6 billones, además de cooperar en la investigación. Las multas serán pagadas a lo largo de 20 años, a fin de permitirle a la organización seguir operando, como también participar de licitaciones gubernamentales en los países que posee presencia. A su vez, queda a criterio de cada país involucrado en el escándalo de corrupción de Odebrecht, conducir investigaciones que señalen a los culpables de pago de sobornos, receptores locales de sobornos y/o distintas figuras que permitieron a la compañía obtener ventajas ilegales sobre sus competidores (Pierson, 2017).

*En base al caso presentado, cabe preguntarse:*

*¿Cuál es el dilema ético que involucra esta situación?*

*¿Cuáles son los intereses en juego de los distintos actores?*

*¿Cuál es el rol de la DOE en esta situación y sus implicancias en la organización?*

*¿Qué es el presupuesto paralelo y por qué se debió crear en la organización?*

*¿Qué crees que ocurría con el presupuesto original y su ejecución año a año?*

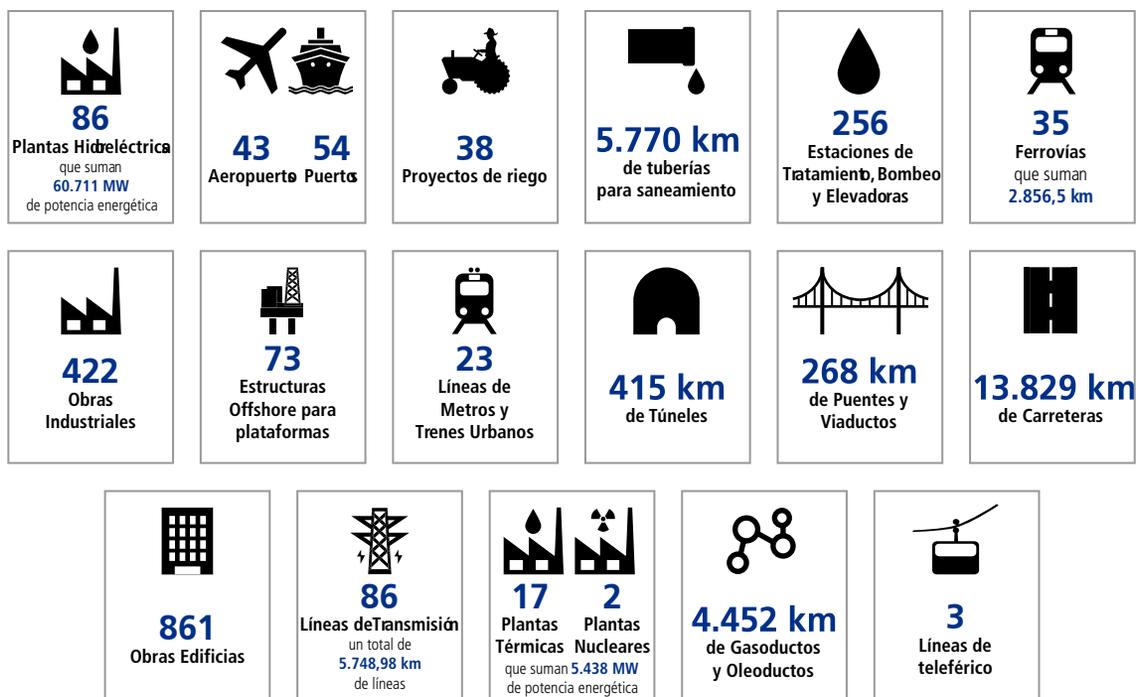
*¿Qué códigos, normas o valores se pasan a llevar?*

*¿Qué implicancias tiene este tipo de acciones a nivel social, político y económico?*

*¿Cómo se podrían evitar dichas prácticas?*

## Anexos

### Anexo 1: Desempeño histórico de Odebrecht en sus 70 años de existencia



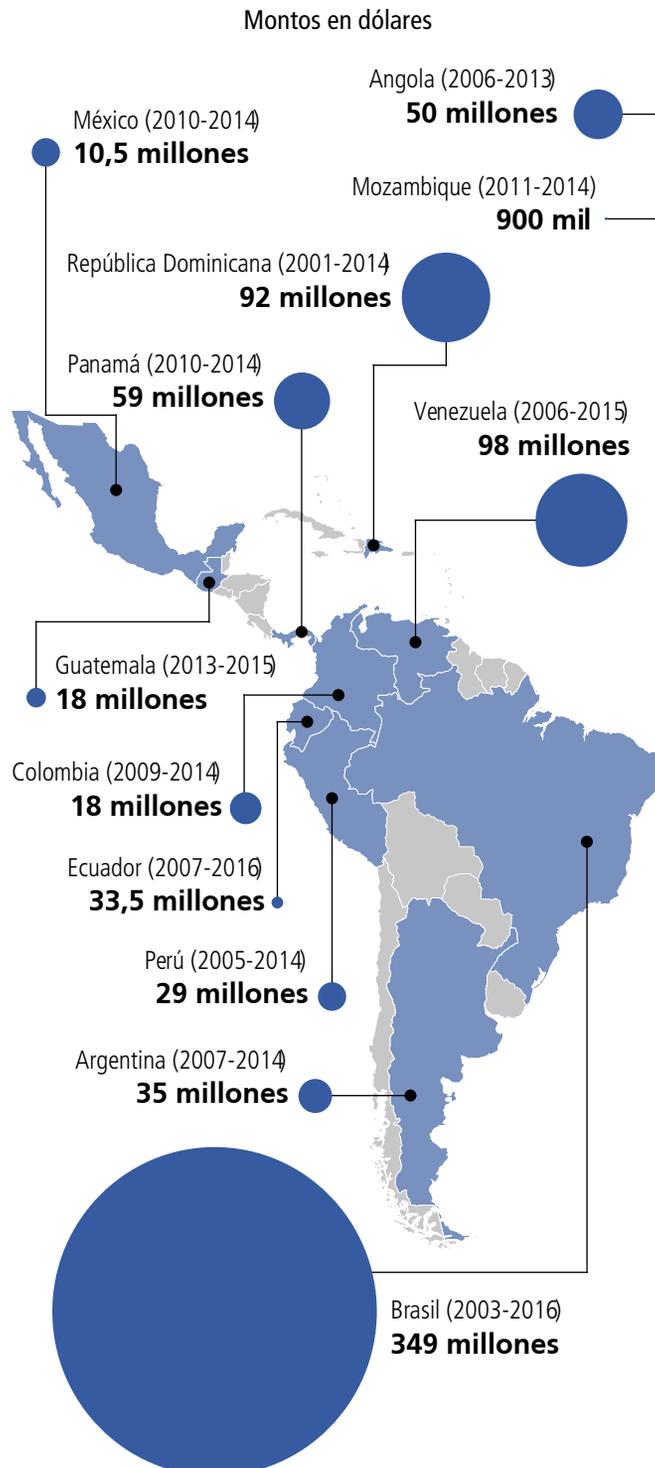
Fuente: Odebrecht, 2017.

### Anexo 3: Ejemplo de contratos adjudicados por Odebrecht en República Dominicana

Año	Obra	Presupuesto inicial (MM)	Presupuesto final (MM)	Diferencial
2002	Acueducto de la Línea Noroeste	US\$220	US\$251.5	US\$31,5
2006	Acueducto de Samaná	US\$115	US\$175	US\$60
2007	La Autovía del Coral	US\$360	US\$400	US\$40
2008	Carretera Casabito-Constanza	US\$41	US\$112	US\$71
2010	Hermanas Mirabal	US\$51	US\$110	US\$59
2012	Hidroeléctrica de Pinalito	US\$131	US\$300	US\$169
2012	Hidroeléctrica de Palomino	US\$225	US\$400	US\$175
<b>Total</b>		<b>US\$1143</b>	<b>US\$1748,5</b>	<b>US\$605,5</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados por Mejías, 2016.

## Anexo 2: Los sobornos de Odebrecht a políticos y funcionarios en los distintos países involucrados hasta la fecha



Fuente: EMOL, 2017.

## Referencias

Odebrecht. (2014). Odebrecht, Tecnología Empresarial.

Obtenido de el 24 de noviembre de 2017 de Sitio Web de Odebrecht:

<http://www.odebrecht.com/es/organizacion-odebrecht/tecnologia-empresarial-odebrecht>

Odebrecht. (2017). Odebrecht, Desempeño Histórico.

Recuperado el 20 de marzo de 2017, de Sitio Web de Odebrecht:

<http://www.odebrecht.com/es/comunicacion/odebrecht-en-resumen/desempeno-historico>

Infolaft. (31 de enero de 2017). Anticorrupción, fraude y LA/FT. Un sistema de ética corporativa no siempre basta para evitar la corrupción. (Infolaft, Ed.)

Obtenido de Sitio Web de Infolaft:

<https://www.infolaft.com/un-sistema-de-etica-corporativa-no-siempre-basta-para-evitar-la-corrupcion/>

EMOL. (10 de febrero de 2017). EMOL.

Obtenido de Sitio Web de EMOL:

<http://www.emol.com/noticias/Internacional/2017/02/09/844214/Caso-Odebrecht-Conoce-que-son-los-montos-y-paises-involucrados.html>

EMOL (22 de marzo de 2018). Los líderes que han caído por el caso Odebrecht en Latinoamérica.

Obtenido de Sitio Web de EMOL:

<http://www.emol.com/noticias/Internacional/2018/03/22/899643/Los-lideres-que-han-caido-por-el-caso-Odebrecht-en-Latinoamerica.html>

Infobae (26 de abril de 2018). La Justicia peruana ordenó la liberación del ex presidente Ollanta Humala, preso por corrupción.

Obtenido del Sitio Web de infobae:

<https://www.infobae.com/america/america-latina/2018/04/26/la-justicia-peruana-ordeno-la-liberacion-del-ex-presidente-ollanta-humala-preso-por-corrupcion/>

Mejías, O. (28 de diciembre de 2016). Mayoría obras Odebrecht aumentaron presupuestos.

Obtenido de Sitio Web de Hoy: <http://hoy.com.do/mayoria-obras-odebrecht-aumentaron-presupuestos/>

Matute, G. (22 de diciembre de 2016). CNN.

Obtenido de Sitio Web de CNN:

<http://cnnespanol.cnn.com/2016/12/22/escandalo-odebrecht-ee-uu-dice-que-12-paises-recipientes-sobornos/>

CNN Español. (27 de diciembre de 2016). CNN.

Obtenido de Sitio Web de CNN:

<http://cnnespanol.cnn.com/2016/12/27/cinco-claves-para-entender-el-escandalo-odebrecht-en-america-latina/#0>

Pierson, B. (17 de abril de 2017). Reuters. U.S. judge approves \$2.6 billion fine for Odebrecht in corruption case.

Obtenido de Sitio Web de Reuters:

<https://www.reuters.com/article/us-brazil-corruption-usa/u-s-judge-approves-2-6-billion-fine-for-odebrecht-in-corruption-case-idUSKBN17J1A7>

The New York Times ES (07 de marzo de 2018). Tu resumen de noticias: Las reacciones al caso Odebrecht, Lula sin amparo y el 'no caos' en la Casa Blanca.

Obtenido de Sitio Web de New York Times ES:

<https://www.nytimes.com/es/2018/03/07/al-dia-trump-odebrecht-ecuador-mexico-lula-psg-real-el-salvador-siria/>