

# Nuestra Jornada de Transformación de Integridad:

## 8 años en 8 páginas

NOVONOR

\* Holding de la  
Organización Novonor,  
antes Odebrecht S.A.



OEC

\* La división de Ingeniería  
y Construcción del Grupo  
Novonor



# ¿Cuáles son los pasos más importantes para una completa **transformación** empresarial hacia la Integridad?

**1** Evaluar la extensión y profundidad de los problemas clave de la crisis enfrentada, reconocer públicamente los errores, pedir disculpas y cooperar con las autoridades y en las investigaciones.

Contratar a algunos de los mayores **expertos** del mundo en **ética empresarial**, para entender los desafíos de una gran crisis reputacional y de una profunda transformación de gobernanza e integridad, y elaborar un plan estratégico.

**3** Obtener el alineamiento y compromiso de la Alta Dirección con la actuación ética, íntegra y transparente, y con una política de tolerancia cero hacia la corrupción. (**Tone at the Top**)

**Cooperar** con las autoridades: acuerdos, remediación y monitoreo.

**5** Transformar el **Gobierno Empresarial**, para atacar las causas fundamentales de la crisis.

**Renovación total del equipo de liderazgo sénior.**

**7** Diseñar, implementar y mejorar continuamente el **Programa de Integridad**.

**Resultados exitosos:** conclusión de los monitoreos, evaluación continua, reconocimientos por stakeholders clave y certificaciones del Programa de Integridad.

**En las páginas siguientes, contamos cómo logramos todo esto a lo largo de los últimos ocho años.**

# Pedido de Disculpas y Cooperación con las Autoridades

1



1

# 2

## Entender los Desafíos



Oct/2016

### Creación del Consejo Global

En 2016 se formó un Consejo Global de Gobernanza e Integridad para brindar orientación y dirección estratégica al Grupo Novonor, en respuesta a la crisis reputacional derivada de la participación del Grupo en la Investigación Lava Jato. El Consejo Global actuó como un comité directivo estratégico, fomentando la gobernanza efectiva, la dirección estratégica y el desarrollo sostenible en todo el Grupo. Los miembros del Consejo son líderes mundialmente reconocidos en Gobernanza Corporativa, Anticorrupción, Ética Empresarial y Sostenibilidad, con experiencia en el sector empresarial, organizaciones de la sociedad civil, investigación académica, bancos multilaterales y gobiernos.

#### Georg Kell

Director Fundador del Pacto Global de las Naciones Unidas

#### Jermyn Brooks

Presidente del Consejo Asesor Empresarial de Transparencia Internacional (TI)

#### Mark Moody-Stuart

Presidente de la Junta de la Fundación Pacto Global de las Naciones Unidas

#### Tensie Whelan

Directora del Centro para Negocios Sostenibles de la Escuela de Negocios Stern de la Universidad de Nueva York (NYU)

#### Vinod Thomas

Ex Director General de Evaluación Independiente del Banco Asiático de Desarrollo (BAD).

#### Lynn S. Paine

Profesora Baker Foundation y Profesora John G. McLean de Administración de Empresas, Emérita, de Harvard Business School.

En 2021, la profesora Lynn Paine y sus colegas desarrollaron un caso de Harvard Business School, partes A y B, sobre la transformación de gobernanza e integridad de Odebrecht, basado en sus 5 años de experiencia como miembro del Consejo Global.

### GESTIÓN

EL DIARIO DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS DE PERÚ

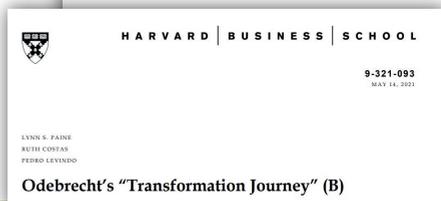
#### Odebrecht crea Consejo Global para reforzar lucha contra la corrupción

Martes, 17 de octubre del 2017

Mediante un comunicado, indicó que el Consejo Global estará vinculado al Consejo de Administración de la compañía e incluirá a profesionales de alto nivel de diversos países, con actuación en organizaciones de la sociedad civil, de la academia y del sector privado.

Algunos de los exponentes que integran el grupo son: Jermyn Brooks, ex ejecutivo de Pricewaterhousecoopers y actual líder del consejo de negocios de Transparencia Internacional (TI) y del comité de orientación de la iniciativa de Integridad de Siemens; Georg Kell, fundador y primer director del Pacto Global de la ONU, reconocido entre las 100 personas más influyentes en ética en los negocios todos los años desde 2011; Lynn S. Paine, profesora y ex directora asociada de Harvard Business School (HBS).

Oct/2017



LYNN S. PAINE  
RUTH COSTAS  
PEDRO LEVINSO

Odebrecht's "Transformation Journey" (B)

# 3

## Compromiso del Liderazgo

### Tone at the Top

#### Los líderes de Odebrecht firmaron un Compromiso de Integridad

En 2016, aproximadamente 170 líderes asistieron al seminario "Compromiso de todos los miembros del Grupo Odebrecht por actuar éticamente, con integridad y transparencia" y firmaron los 10 Compromisos de Integridad, comenzando con el 1. "Combatir y mostrar tolerancia cero a la corrupción en cualquiera de sus formas".



Jul/2016



10 Compromisos de Integridad



Jun/2023



#### Renovación del Pacto de Integridad

En junio de 2023, el liderazgo senior de OEC y Novonor renovó el pacto para actuar éticamente, con integridad y transparencia.

Se volvió a firmar los 10 Compromisos de Integridad





## Principales Acuerdos & Monitoreos Externos

### Acuerdo Global



**MPF**  
Ministerio Público Federal

Ministerio Público Federal de Brasil (MPF)  
Departamento de Justicia de Estados Unidos  
Ministerio Público Federal de Suiza

Monitoreo concluido -  
Nov/2020

Dic/2016

Jul/2018

Monitoreo concluido -  
Mar/2022

Contraloría General de la Unión (CGU)  
Procuraduría General de la Unión (AGU)

**AGU CGU**



Monitoreo concluido -  
Nov/2020

Ago/2018

Agencia Brasileña Antitrust



Nov/2018



WORLD BANK GROUP

Monitoreo concluido -  
Ene/2022

Ene/2019

Monitoreo concluido -  
Ago/2019

Ago/2019

Monitoreo concluido -  
Ago/2023



## Otros Acuerdos

Novonor y OEC han llegado a acuerdos con otros gobiernos dispuestos a enfrentar los delitos revelados por la Operación Lava Jato:



Ecuador



Guatemala



República Dominicana



Panamá



Perú



# 2019 en Perú: Acuerdo de Colaboración Eficaz

Odebrecht ha firmado un acuerdo Colaboración Eficaz con las autoridades peruanas, que es independiente del que han firmado individualmente Colaboradores.



La compañía sigue cumpliendo con todos los términos y condiciones del acuerdo judicial que incluye la entrega de información y el pago de multas.



La penalidad asciende a S/.675M aprox, de los que S/.220M aprox. ya han sido pagadas. La más alta multa ya pagada por una empresa en casos semejantes en Perú.



El balance del Fideicomiso de Retención y Reparación garantiza el pago de las cuotas de la multa de los siguientes 3 años.



La empresa obtuvo como beneficio el derecho de participar de licitaciones públicas con el Estado, lo que recientemente ha sido confirmado por la Corte Suprema.



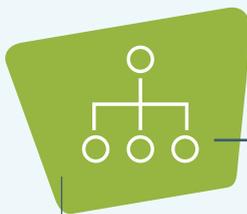
El grupo Novonor sigue cumpliendo integralmente sus acuerdos con las autoridades brasileñas.





Juntas Directivas con un **mínimo de 2 miembros independientes** o 20% de los Directores. En OEC, actualmente 3 de 6 son independientes (50%).

Prácticas de Gobernanza Independientes Especiales **incorporadas en los Estatutos Sociales, que requieren quórum calificado para modificaciones.**

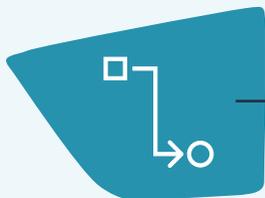


La Política de Gobierno Empresarial consolida los principios y prácticas de OEC y sus subsidiarias, alineados con las directrices de la Política de **Gobierno Empresarial de Novonor, ambas públicas.**

Política de Gobernanza Novonor:

[www.novonor.com/es/como-actuamos/gobernanza](http://www.novonor.com/es/como-actuamos/gobernanza)

Comités de Junta Permanentes enfocados en Integridad y Auditoría; Finanzas y Riesgos; y Estrategia, Personas y ESG, con **miembros independientes de la Junta.**



Funciones de Auditoría Interna e Integridad **Reportando Independientemente** a la Junta Directiva, a través del Comité de Integridad y Auditoría.

6

## Renovación Total de las Juntas Directivas y Equipo Ejecutivo Sénior

### Renovación del Liderazgo Sénior

*Más del 90% de los Miembros de los Consejos de Administración y de los equipos Ejecutivos han sido renovados desde 2015, incluido el cargo de CEO de Novonor.*

*El 100% de los cargos Directivos de Perú fueron **sustituídos y renovados.***

Totalmente nuevo en el Grupo, el CEO actual de Novonor, Héctor Núñez, se incorporó al Grupo en 2021. Ex-ejecutivo o Board Member de importantes empresas (Hertz, Coca-Cola, The Carlyle Group, Vulcabras etc.), él fue reclutado con el apoyo de una empresa de búsqueda de ejecutivos.



A partir de 2016, Novonor y OEC diseñaron e implementaron un Programa de Integridad que es la encarnación de nuestro compromiso de actuar **Éticamente, con Integridad y Transparencia.**

# 7

## Programa de Integridad de Novonor & OEC

Nuestro Canal Confidencial de Denuncias, llamado Línea Ética, es ampliamente publicitado y gestionado por un tercero independiente y especializado, garantizando confidencialidad, anonimato y no represalias.



10 Directivas de Integridad, que abarcan Línea Ética e Investigación, Debida Diligencia, Interacción con Agentes Públicos, Regalos y Entretenimiento, y Donaciones.

Equipo de Integridad Multidisciplinario compuesto por 20 Ejecutivos e Integrantes totalmente dedicados a la Integridad.



Investigaciones internas realizadas por un equipo especializado e independiente, supervisado por el Comité de Auditoría e Integridad.

Código de Conducta y Política de Integridad basados en la legislación anticorrupción, las mejores prácticas y las directrices internacionales, difundidos y reforzados mediante formación y comunicaciones periódicas e intensivas.



Desde 2016, los esfuerzos de Compliance de Novonor y OEC han sido liderados por Oficiales de Compliance experimentados, altamente calificados y reconocidos, con seniority, autonomía e independencia dentro de la organización, reportando directamente a la Junta Directiva.

Objetivos de Integridad para todos los Ejecutivos e Integrantes de OEC, con impacto directo en sus bonificaciones.



Código de Conducta

Nuestro Compromiso con Actuación Ética, Integridad y Transparencia



Política de Integridad

OEC S.A. y Novonor S.A.

- De 2016 a 2022, el Grupo Novonor **invirtió más de USD 100.000.000,00** en su Programa de Compliance y su transformación de Gobernanza e Integridad.



Basado en un sólido proceso de gestión integrada de riesgos



Apoyo de Expertos, Autoridades y Organizaciones Internacionales de Renombre Mundial



Un Programa de Compliance sólido, completo, consolidado, maduro y efectivo, en constante evolución



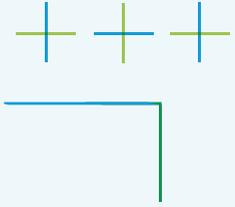
Alineado con las directrices y mejores prácticas internacionales

- El Programa de Integridad de Novonor ha sido **continuamente evaluado, monitoreado, probado, auditado, atestado y/o certificado**, según corresponda, por múltiples partes interesadas durante los últimos años:



# 8 Resultados Exitosos

## Reconocimiento del Programa de Compliance de OEC por parte del Banco Mundial



(Traducción Libre)

"[...] **OEC había implementado un programa integral de cumplimiento de integridad** que refleja los principios establecidos en las Directrices de Integridad, y evidencia de la adhesión de la compañía al programa en sus operaciones diarias [...]"

"[OEC] enfatiza sus reformas de integridad como una cualidad deseable en las interacciones con clientes y socios comerciales potenciales, espera que sus socios comerciales cumplan con los principios de integridad y **sirve como líder en organizaciones enfocadas en el cumplimiento**".

"Notablemente, **OEC también continúa colaborando con el ICO (Integrity Compliance Officer) como mentor de entidades** fuera de su grupo corporativo que actualmente están sancionadas por el WBG [...]"



"[El Banco Mundial] espera continuar colaborando con OEC y sus afiliados para promover el cumplimiento de la integridad a nivel global".

**Informe Anual del Sistema de Sanciones del Banco Mundial:**



## Reconocimiento del Programa de Integridad de OEC por parte de monitores independientes.

Como parte del proceso de cooperación con las autoridades y de transformación, los cambios en la cultura y la gobernanza corporativa de Novonor y OEC, así como el diseño, implementación y mejora continua del Programa de integridad, han sido monitoreados, supervisados o acompañados por monitores externos independientes y por autoridades durante más de seis años. Todos estos procesos han sido concluidos exitosamente. A continuación, se presentan algunas de las conclusiones y elogios de los monitores externos sobre la transformación de la empresa y sobre el Programa de Integridad:

- Novonor y OEC han adoptado una cultura de Compliance, no solo como una forma de supervivencia, sino como un elemento esencial de lo que la empresa es hoy y pretende ser en el futuro.
- El Programa de Integridad de OEC ha sido probado en la práctica mediante el análisis de la consecución de nuevos proyectos de gran escala.
- A lo largo de los años, OEC ha mantenido funciones de Auditoría Interna e Integridad robustas y efectivas, que juntas han sido capaces de implementar y operacionalizar los componentes necesarios de un Programa de Integridad efectivo, alineado con las directrices internacionales.
- Los monitores identificaron una serie de factores y evidencias que indican que el compromiso de Novonor y OEC con una cultura ética y de Compliance puede sostenerse en los próximos años.
- A pesar de los cambios estructurales y los desafíos financieros que enfrenta la empresa, Novonor y OEC continúan promoviendo el desarrollo continuo del programa de integridad.
- Existe un fuerte reconocimiento en todos los sectores de la empresa de que el Compliance es un elemento esencial de lo que la empresa es y representa hoy, y de lo que necesita seguir siendo en el futuro.
- A medida que una nueva generación de integrantes se incorporan a la empresa, hay una amplia comprensión de que la Integridad es una parte esencial e integral de cómo la empresa opera.

## Andean Awards

En un evento ocurrido en septiembre de 2023 en Bogotá, las dos iniciativas de la OEC inscritas en los GRI Infra Awards Andean 2023 fueron clasificadas como finalistas en sus respectivas categorías, siendo el "Monitoreo Sistemático de Riesgos de Controles" reconocido con el tercer lugar.

(i) Categoría Mujeres: Proyecto Respeto Transforma; y

(ii) Categoría Gobernanza: Monitoreo Sistemático de Riesgos de Controles.



# Sellos & Reconocimientos



## Certificación ISO 37001

QMS, un organismo de certificación acreditado internacionalmente ha certificado el Sistema de Gestión Antisoborno de OEC y Novonor (ISO 37001) desde 2021.



QMS CERTIFICATION



## Sello Empresa Proética

La Oficina Brasileña del Contralor General (CGU) otorgó al Programa de Integridad de OEC el sello Empresa Proética 2022-2023.



## Sello de Integridad INFRA+

El Ministerio de Infraestructura de Brasil reconoció el programa de cumplimiento de OEC como parte de su iniciativa para alentar a las empresas del sector a adoptar e integrar sólidas medidas y programas de integridad.



## Nuestros Valores



Confiamos en el potencial de cada ser humano



Actuamos Éticamente, con Integridad y Transparencia



Nuestras acciones benefician a la Sociedad



Somos diversos e inclusivos



Nos enfocamos en la satisfacción del cliente



Actuamos con espíritu de servicio



Promovemos el desarrollo sostenible



Priorizamos la innovación y la creatividad



Practicamos la delegación planificada



Conozca la página de Integridad de OEC



Conozca todas las empresas certificadas en la última edición del sello Pro Ética



[linhadeeticaoec.com](http://linhadeeticaoec.com)



0800 783 49