

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

Juan Manuel Santos Calderón

Presidente

Luis Guillermo Vélez Cabrera

Secretario General de la Presidencia

Camilo Alberto Enciso Vanegas

Secretario de Transparencia (Octubre 2014 – Marzo 2017)

Camilo Andrés Cetina Fernández

Secretario de Transparencia (E)

EQUIPO DE TRABAJO

Madia Elena Ortega Otero (hasta diciembre 2016) - Asesora

Lina Velásquez - Asesora

Diana Carolina Rodríguez — Consultora

Alejandra Escobar – Consultora

Secretaría de Transparencia – Presidencia de la República

UNIÓN EUROPEA

Ana Paula Zacarias

Embajadora – Jefe de la Delegación de la Unión Europea en Colombia

Francisco García García

Jefe de Cooperación

Tito Contreras

Oficial de Cooperación

FUNDACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA DE ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

Pedro Flores Urbano

Director

PROYECTO ACTUE COLOMBIA - FIIAPP

Karen Hussmann

Directora del Proyecto ACTUE Colombia

AUTORÍA

GR COMPLIANCE SAS

Alma Rocío Balcázar

Directora - Consultora principal

María Lorena Roa Barrera

Equipo de Investigación

DISEÑO E IMPRESIÓN

Viviana Ivette Ávila Díaz

Agradecimiento especial a las personas y empresas que con su experiencia en las iniciativas consultadas participaron en la elaboración de esta Guía.

Cláusula ad cautelam, aclaración y exoneración. Este documento se ha realizado con ayuda financiera de la Unión Europea. Las opiniones expresadas en él no reflejan necesariamente la opinión oficial de la Unión Europea.











CONTENIDO

Resumen Guía	5
Introducción	7
I. MARCO DE REFERENCIA	
A. Estándares Internacionales para combatir la corrupción desde, el sector privado, empleados en la construcción de Pactos Empresariales de Transparencia y Anticorrupción	9
B. Algunos Pactos Empresariales de Transparencia y	13
Anticorrupción	17
C. Un esquema de autorregulación entre competidores: una	
alternativa	
II. PASOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE PACTOS EMPRESARIALES DE TRANSPARENCIA Y ANTICORRUPCIÓN	
A. Designar un facilitador neutral	19
B. Preguntar sobre las motivaciones	21
C. Identificar riesgos de soborno y conflictos de interés	23
asociados a prácticas de corrupción para el sector de negocios	20
D. Definir medidas para contrarrestar los riesgos identificados	30 37
E. Establecer un comité o tribunal de ética encargado de	3/
investigar transgresiones al pacto F. Establecer un canal de denuncias para transgresiones al	42
pacto	-
 G. Definir compromisos de las empresas para la operatividad del pacto 	44
- Un grupo promotor para su implementación	
- Una secretaría técnica	
- Definir un presupuesto de gastos	
H. Firma del pacto	48

III. PLANES DE ACCION PARA LA IMPLEMENTACION DEL PACTO	
A. Estrategia de difusión del pacto	50
B. Estrategia de capacitación sobre el pacto	51
C. Definir indicadores de seguimiento a los compromisos de las	51
empresas	
D. Gestión de oportunidades y gestión de impactos	51
IV. ROLESY ACTORES INVOLUCRADOS	
A. Las empresas	52
B. Gremios o asociaciones de empresarios	53
C. Facilitador neutral externo para la construcción del pacto	54
D. Respaldos institucionales desde diferentes entidades	54
V. DESAFÍOS EN LOS PROCESOS DE CONSTRUCCIÓN DE	
PACTOS EMPRESARIALES DE TRANSPARENCIA Y ANTICORRUPCIÓN	55
VI. ANEXOS	
 A. Ejemplo de riesgos y controles relacionados con delitos 	60
de corrupción diferentes a soborno	
B. Ejemplo de indicadores de seguimiento a los pactos	68

RESUMEN GUÍA

El gobierno de Colombia, a través de la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República, ve en los Pactos Empresariales de Transparencia y Anticorrupción, una herramienta útil para elevar el estándar de integridad de empresarios competidores de un mismo sector de negocios a través de la adopción de estándares éticos comunes que contribuyan a prevenir y mitigar los riesgos de corrupción más frecuentes en la dinámica de negocios de ese sector. Generalmente para la implementación de estos pactos, las empresas se comprometen a incorporar programas de cumplimiento anticorrupción y controles en el ámbito de prevención y debida diligencia.

El principal objetivo de esta Guía es motivar y asistir a las empresas interesadas en desarrollar en su sector de negocios un **Pacto Empresarial de Transparencia y Anticorrupción,** para brindarles una herramienta útil que oriente su acción colectiva y potencie el impacto de la acción empresarial individual.

La Guía se divide en cinco (5) partes: una sección inicial sobre referentes internacionales para combatir el soborno y los conflictos de interés asociados a prácticas de corrupción desde el sector empresarial, que han sido tenidos en cuenta en la suscripción de varios de los *Pactos Empresariales de Transparencia y Anticorrupción* consultados como referentes para los propósitos de esta Guía. La segunda sección describe los pasos que pueden orientar la construcción de estos pactos. La tercera sección aporta recomendaciones sobre los aspectos que pueden contemplar los planes de acción diseñados por las empresas para la implementación del pacto. Una cuarta se refiere a los roles y actores claves que pueden intervenir en su construcción. Una quinta sección de cierre, plantea los desafíos más comunes que pueden enfrentar las empresas al emprender estas iniciativas.

Los pasos sugeridos para la construcción del pacto son:

- **A.** Designar un facilitador neutral.
- **B.** Precisar las motivaciones.
- **C.** Identificar riesgos de soborno y conflictos de interés asociados a prácticas de corrupción para el sector de negocios.
 - **D.** Definir medidas para contrarrestar los riesgos identificados.
- **E.** Establecer un comité o tribunal de ética encargado de investigar transgresiones al pacto.
 - **F.** Establecer un canal de denuncias para transgresiones al pacto.
 - **G.** Definir compromisos de las empresas para la operatividad del pacto.
 - Un grupo promotor para su implementación.
 - Una secretaría técnica.
 - Definir un presupuesto de gastos.
 - **H.** Firma del pacto.

Una vez construido el pacto, se sugiere trabajar en los siguientes aspectos para su efectiva implementación:

- A. Estrategia de difusión del pacto.
- **B.** Estrategia de capacitación sobre el pacto.
- **C.** Definición de indicadores de seguimiento a los compromisos de las empresas.

Finalmente, la Guía destaca los roles de los principales actores que se pueden involucrar en la construcción de un pacto y los desafíos más comunes que se presentan durante el proceso.

El anexo B de esta Guía contiene un set de ejemplos de indicadores correspondientes a la gestión de oportunidades y gestión de impactos.

INTRODUCCIÓN

Los esfuerzos del sector empresarial son vitales en una estrategia efectiva para combatir la corrupción. La acción de los gobiernos encaminada a fomentar políticas públicas y buenas prácticas para enfrentar este fenómeno requiere ser complementada con una participación clara y decidida del sector empresarial con su compromiso de cero tolerancia a la corrupción expresada en una política corporativa interna de las empresas, emitida y respaldada por la alta gerencia de las mismas. El sector empresarial es un actor líder y promotor de cambio, su acción es determinante a la hora de sumar esfuerzos en la lucha contra la corrupción.

El gobierno de Colombia, a través de la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República, ve en los **Pactos Empresariales de Transparencia y Anticorrupción** de un mismo sector económico, una herramienta útil para elevar el estándar de integridad en los negocios y prevenir la ocurrencia de actos de corrupción en el sector privado.

En Colombia, el documento CONPES 167 del 2013, que formula la Estrategia Nacional de la Política Pública Integral Anticorrupción, señala entre las causas del problema central los escasos resultados de la promoción de la integridad y la cultura de la legalidad en el Estado y la insuficiente corresponsabilidad del sector privado para la prevención de la corrupción. Este documento plantea dentro de su Plan de Acción con el sector privado, la adopción de guías metodológicas para la aplicación de acuerdos de autorregulación gremial y la implementación de buenas prácticas de transparencia. Así mismo el documento CONPES 3527 del año 2008, traza la Política Nacional de Competitividad y Productividad y entre sus ejes estratégicos plantea alcanzar sectores de "clase mundial"¹ para lo cual es indispensable que el país asegure que los estándares corporativos de sus empresas tengan en cuenta sistemas de autorregulación en el ámbito de prevención de corrupción.

Los escándalos de corrupción empresarial a nivel mundial siguen ocupando los titulares de los diferentes medios de comunicación, se estima que la corrupción aumenta en un 10% los costos de realizar negocios e incrementa un 25% el costo de la contratación pública en países en vía de desarrollo². En Colombia, el 58% de los empresarios considera que "si no se pagan sobornos, se pierden negocios" y que por esto las empresas destinan en promedio un 17.3% del valor de los contratos para lograr su adjudicación.

Pese a esto, los empresarios son cada vez más conscientes sobre el costo de la corrupción y sus nefastas consecuencias para la sostenibilidad de sus negocios y del entorno donde se desempeñan. El soborno y los conflictos de interés asociados a prácticas de corrupción resultan corrosivos para una competencia libre y justa, desaceleran el progreso económico, afectan negativamente los mercados, el bien público y la gobernabilidad.

¹ CONPES 3527 del año 2008.

² Transparency International, Global Compact, CCI, International Business Leaders Fórum, The business case against corruption (2016). Un marco para la acción Implementación del 10mo principio del Pacto Global de las Naciones Unidas contra la corrupción. Recuperado de: http://www.pactoglobalcostarica.org/sites/default/files/documentos/10mo_ppio_los_negocios_contra_la_corrupcin.pdf
3 Transparencia por Colombia y Universidad Externado de Colombia (2015). Cuarta Encuesta Nacional Sobre Prácticas Contra el Soborno en Empresas Colombianas. Recuperado de: http://www.uexternado.edu.co/esp/noticias/cuarta_encuesta.html

En este sentido los Pactos Empresariales de Transparencia y Anticorrupción responden a una necesidad crucial para fortalecer la integridad desde el entorno empresarial con principios éticos que orienten las prácticas comerciales para prevenir la corrupción desde los diferentes sectores de negocio.

En consecuencia con lo anterior, la adecuada planificación de los propósitos y acciones de las empresas pueden ser encauzados mediante esta Guía⁴ para motivar, orientar y asistir a las empresas interesadas en desarrollar en su sector de negocios **Pactos Empresariales** de Transparencia y Anticorrupción y brindarles una herramienta para avanzar con claridad de propósito en la construcción e implementación de estos pactos.

La Guía se divide en 5 partes: una sección inicial sobre referentes internacionales para combatir el soborno y los conflictos de interés asociados a prácticas de corrupción desde el sector empresarial, que han sido tenidos en cuenta en la suscripción de varios de los **Pactos Empresariales de Transparencia y Anticorrupción** consultados como referentes para los propósitos de esta Guía. La segunda sección describe los pasos que pueden orientar la construcción de estos pactos. La tercera sección aporta recomendaciones sobre los aspectos que pueden contemplar los planes de acción diseñados por las empresas para la implementación del pacto. Una cuarta se refiere a los roles y actores claves que pueden intervenir en su construcción. Una quinta sección de cierre, plantea los desafíos más comunes que pueden enfrentar las empresas al emprender estas iniciativas.

En general la Guía fundamenta su utilidad en la certeza de que los pactos deben ser concebidos como dinámicas colectivas de gestión ética que implica un proceso colaborativo entre pares, el cual potencia el impacto de la acción empresarial individual y de esta manera incentiva a unir fuerzas en torno a un propósito común: propender por entornos de negocios prósperos pero libres de corrupción.

I. MARCO DE REFERENCIA

A. Estándares internacionales para combatir la corrupción desde el sector privado

La tendencia hacia la generación de compromisos en la lucha contra la corrupción por parte del sector privado ha venido en aumento a nivel internacional, al igual que la adopción de prácticas éticas al interior de las empresas como un factor estratégico para asegurar la sostenibilidad y competitividad de los negocios.

Lo anterior ha venido tomando especial importancia tanto en las empresas públicas como en las privadas, pues cada vez es más innegable su papel determinante en la construcción de la confianza pública y la gran incidencia que esta tiene en el desarrollo económico y social.

Es así como hoy se promueve un marco internacional que compromete de manera creciente al sector privado en la adopción de medidas y estándares éticos que conducen a una defensa efectiva contra la corrupción y los abusos corporativos. En este empeño internacional son notables las convenciones, guías, medidas e incentivos de mercado tales como el décimo principio del Pacto Global, Principios PACI del Foro Económico Mundial (Partnering Against Corruption Initiative), Pacto Empresarial de Integridad y Contra la Corrupción Ethos – Brasil, Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno de Transparencia Internacional, reglas de conducta contra la extorsión y el soborno de la Cámara de Comercio Internacional, criterios anticorrupción contenidos en índices bursátiles como FTSE4Good Index Series – Countering Bribery Criteria y el Dow Jones Sustainability Indexes.

Los lineamientos allí planteados promueven en general, la reducción de oportunidades de corrupción y propenden por mejorar la capacidad de las personas y organizaciones para hacerle frente a este problema, lo cual les permite conducir sus negocios de manera eficiente y proba, a través de políticas claras y de razonable cumplimiento.

Es importante resaltar que varias de las iniciativas de algunos pactos consultados para esta Guía, son tomados como referencia para efectos de definir los compromisos de los empresarios en relación con una política corporativa de *cero tolerancia* a la corrupción que lleve a establecer el compromiso de implementar un programa de cumplimiento efectivo para hacer realidad esa política.

Algunas de estas iniciativas son:

1. Los Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno de Transparencia Internacional⁵

Los Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno de Transparencia Internacional son una herramienta construida para asistir a las empresas en la formulación de enfoques

efectivos para combatir el soborno en todas sus formas, nivelar las reglas de juego en el campo del mundo de los negocios, crear una ventaja competitiva a largo plazo y proporcionar un marco para que las empresas desarrollen programas integrales y eficaces. El modo en el que fueron concebidos, permite que sean utilizados por grandes, pequeñas y medianas empresas.

Los Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno fueron desarrollados por el Comité de Dirección de empresas y organizaciones líderes bajo la presidencia de Transparencia Internacional. Publicados por primera vez en 2003, han contado con dos revisiones y actualizaciones, una primera en 2009 y otra en 2013, las cuales han permitido incorporar los avances en el diseño y ejecución de los programas contra el soborno.

Estos principios han sido traducidos a más de diez (10) idiomas y se han convertido en directrices importantes para el desarrollo de guías oficiales sobre programas contra el soborno en Reino Unido, Estados Unidos y otros países de América Latina.

El objetivo de los Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno es proporcionar un marco para las buenas prácticas en los negocios y estrategias de gestión de riesgos para la promoción de la integridad en el sector empresarial.

De esta manera, ayudan a las empresas a:

- Eliminar el soborno y los conflictos de interés relacionados.
- Comprometer a las empresas para desarrollar sus negocios con integridad.
- Contribuir positivamente en la mejora de los estándares de integridad, transparencia y rendición de cuentas en los negocios.

Los principios comprometen a las empresas a la ejecución de dos acciones básicas: la adopción de una política de "cero tolerancia" al soborno y los conflictos de interés relacionados y el desarrollo de un "programa" interno práctico y efectivo para la implementación de las políticas.

Desde su publicación, tanto empresas como investigadores los consideran un marco de referencia mundial a la hora de desarrollar códigos, pactos o formular políticas internas empresariales contra el soborno.

A manera de ejemplo, la iniciativa de **Compromisos de Transparencia y Ética de las empresas del Sector Eléctrico de Colombia 2015**⁶ y **el Acuerdo para prevenir prácticas de corrupción en las empresas fabricantes de tuberías de Colombia 2005**⁷, toman en sus declaraciones de compromisos, la adhesión a los **Principios para Contrarrestar el Soborno**.

⁶ Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República Colombia, Documento Compromisos de Transparencia y Ética de las empresas del Sector Eléctrico, junio 05 de 2015.

http://www.secretariatransparencia.gov.co/estrategias/Documents/compromiso-etica-empresas-sector-electrico.pdf

⁷ Empresas del Sector Eléctrico Colombiano (2015). Documento Compromisos de Transparencia y Ética de las empresas del Sector Eléctrico suscrito en junio 05 de 2015. Recuperado de

http://www.secretariatransparencia.gov.co/estrategias/Documents/compromiso-etica-empresas-sector-electrico.pdf

2. Principios del Partnering Against Corruption Initiative (PACI) del Foro Económico Mundial⁸

Inspirados en los "Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno" de TI, un grupo de empresarios del Foro Económico Mundial, en colaboración con Transparencia Internacional y el Instituto de Gobernanza de Basilea, establecieron la Iniciativa de Alianza Contra la Corrupción (Partnering Against Corruption Initiative –PACI) y formularon los Principios PACI para Contrarrestar el Soborno en el año 2004.

La Iniciativa de Alianza contra la Corrupción (PACI) reconoce el poder de la acción colectiva en la transformación de las agendas globales, regionales e industriales sobre la lucha contra la corrupción. Los Principios PACI son un llamado a las empresas de todo el mundo para aumentar la confianza del público en los negocios, con base en mercados justos que desincentiven la corrupción. A la fecha más de 80 empresas multinacionales de diferentes sectores de negocios hacen parte de la iniciativa⁹.

Así como en el referente anterior, las empresas que adoptan los Principios PACI se comprometen a dos acciones fundamentales - la adopción de una política de "cero tolerancia" al soborno y el desarrollo de un programa práctico y efectivo de los sistemas y controles internos para la ejecución de dicha política.

Lanzados en 2004, los principios PACI son considerados como uno de los más prominentes esfuerzos de colaboración entre las industrias pertenecientes al Foro Económico Mundial. Los miembros del PACI han creado una plataforma anti-corrupción estableciendo una agenda de trabajo clara, visible y dinámica para todas las industrias con el apoyo de las organizaciones internacionales y los gobiernos de todo el mundo.

Estos principios han sido incorporados como marco de referencia en la formulación de algunos de los pactos consultados para la elaboración de esta Guía, como la *Iniciativa de Acción Colectiva en la Industria de Transmisión de Energía Eléctrica en Argentina* y el *Código de Conducta empresas miembros EPEI A.G de Chile*¹⁰.

3. Combatiendo la corrupción a través de la Acción Colectiva del Banco Mundial

Se trata de una iniciativa del anterior Instituto del Banco Mundial para fortalecer los sistemas gubernamentales y empresariales, promoviendo la transparencia y la rendición de cuentas, así como la implementación de mecanismos eficaces para denunciar el fraude y la corrupción mediante "un proceso de colaboración sostenida entre las partes interesadas¹¹. " El concepto de la acción colectiva supone que la lucha contra la corrupción abordada desde un conjunto de interesados aumenta el impacto y la credibilidad sobre la acción individual. Entre las formas más comunes de lucha contra la corrupción de la acción colectiva, destacadas en la Guía del Banco Mundial, se incluyen los Pactos de Integridad y las coaliciones de negocios.

La acción colectiva tiene múltiples beneficios para una amplia gama de partes interesadas¹², entre estos podemos destacar:

- Contribuye a la reputación pública y a la credibilidad empresarial.
- Frente los procesos de licitación pública, la acción colectiva mejora las perspectivas de selección justa de un proveedor y un mejor acceso a los mercados emergentes y de alto riesgo.
- Aumenta la competencia en los procesos de licitación¹³.
- Promueve la selección de la solución más eficiente.
- Se puede implementar como mecanismo de lucha contra la corrupción en pequeñas y medianas empresas (PYMES).
- Disminuye la inversión de recursos financieros y humanos, permite a las empresas participar en un esfuerzo conjunto para abordar el tema de la corrupción a través de ideales compartidos.

4. Acción colectiva y el Décimo Principio del Pacto Global de Naciones Unidas¹⁴

El Pacto Global se inició en Nueva York el 26 de julio de 2000, como una invitación del Secretario General de las Naciones Unidas a los dirigentes empresariales a sumarse a una iniciativa internacional, en cuyo marco las empresas colaborarían con los organismos de las Naciones Unidas, las organizaciones laborales y la sociedad civil para promover principios sociales y ambientales de carácter universal.

"El Pacto Global propone aprovechar la fuerza de la acción colectiva para fomentar la responsabilidad cívica de las empresas de modo que éstas puedan contribuir a la solución de los retos que plantea la globalización. De esta forma, el sector privado —en colaboración con otras entidades de la sociedad— puede ayudar a generar una economía mundial más sostenible e inclusiva. Hoy participan en este pacto empresas de todas las regiones del mundo, organizaciones internacionales de trabajadores y organizaciones de la sociedad civil¹⁵".

Para la adopción del Décimo Principio, la iniciativa de Pacto Global ha diseñado, en conjunto con otras instituciones internacionales, una herramienta para que las compañías se autoevalúen¹⁶.

En este se plantean una seria de preguntas específicas, entre ellas:

¿La empresa toma acciones conjuntas con otros actores para realizar y promover iniciativas contra la corrupción?

¹² Rose, N., & Eastwood, S. (2014). Anti-corruption Collective Action: Why now?. Recuperado de

http://www.nortonrosefulbright.com/knowledge/publications/124538/anti-corruption-collective-action-why-nowledge/publications/124538/anti-corruption-collective-action-why-nowledge/publications/124538/anti-corruption-collective-action-why-nowledge/publications/124538/anti-corruption-collective-action-why-nowledge/publications/124538/anti-corruption-collective-action-why-nowledge/publications/124538/anti-corruption-collective-action-why-nowledge/publications/124538/anti-corruption-collective-action-why-nowledge/publications/124538/anti-corruption-collective-action-why-nowledge/publications/124538/anti-corruption-collective-action-why-nowledge/publications/124538/anti-corruption-collective-action-why-nowledge/publications/124538/anti-corruption-collective-action-why-nowledge/publications/124538/anti-corruption-collective-action-why-nowledge/publications/124538/anti-corruption-collective-action-collect

¹³ Vale la pena destacar que en el concurso "Anti-corruption Collective Action Award for Practitioners" del "Executive Development Program: Fighting Corruption through Collective Action in Today's Competitive Marketplaces", convocado por el entonces Instituto del Banco Mundial y el cual fue diseñado con el objetivo de resaltar el papel constructivo que el sector privado puede desempeñar en la lucha contra la corrupción, la iniciativa "Acuerdo Sectorial Anticorrupción en las Empresas Fabricantes de Tuberías en Colombia", obtuvo el primer lugar entre más de 150 iniciativas evaluadas, como un excelente ejemplo de contribución intersectorial en la lucha contra la corrupción.

¹⁴ Organización de las Naciones Unidas (2000). Principios Pacto Global de la Organización de Naciones Unidas. Recuperado de http://www.pactoglobal.org/

¹⁵ lbíd

¹⁶ Organización de las Naciones Unidas-Pacto Global. Herramientas de Autoevaluación. Recuperado de http://www.globalcompactselfassessment.org/es/anticorrupcin

¿La empresa comparte experiencias, procedimientos y desafíos de la corrupción con otras organizaciones, es decir, la comunidad empresarial local, iniciativas del sector, redes, etc.?

¿La empresa ha iniciado o se unió con otras empresas del mismo sector con el fin de promover un ambiente de negocios justos?

De acuerdo con esta herramienta de evaluación, las acciones conjuntas o colectivas son métodos eficientes para luchar contra la corrupción y aumentar el impacto sobre cada compañía, con lo que se logra que las prácticas empresariales honestas sean más comunes y que las acciones individuales tomen fuerza mediante las alianzas de organizaciones con ideales afines, dado que la colaboración construye la integridad en la comunidad empresarial y puede reducir la corrupción en la comunidad general.

B. Algunos Pactos Empresariales de Transparencia y Anticorrupción

Algunas iniciativas que promueven actualmente la autorregulación del sector empresarial en relación con la prevención y control de la corrupción, están orientadas hacia la definición de estándares comunes entre empresarios competidores del mismo sector de negocios. Generalmente para su implementación, las empresas se comprometen a incorporar programas de cumplimiento en anticorrupción.

Para la elaboración de esta Guía, se tuvieron en cuenta algunas iniciativas emprendidas en los años más recientes de Pactos Empresariales de Transparencia y Anticorrupción entre empresarios de un mismo sector de negocios.

Cabe destacar que los aportes recogidos de estas iniciativas evidencian un largo camino por recorrer puesto que la sistematización de las experiencias es aún muy escasa, subsisten dificultades para que las iniciativas se mantengan en el tiempo, hay todavía cierta aprehensión a la hora de compartir información debido tal vez a las susceptibilidades que coexisten para debatir estos temas entre competidores de negocios y de otra parte se visualiza un gran campo de acción, toda vez que las experiencias consultadas coinciden en la importancia y la conveniencia de la acción colectiva para prevenir corrupción, aunado al hecho que cada sector de negocios presenta desafíos particulares y por lo tanto hay una permanente ruta de aprendizaje.

La consulta de estos referentes implicó la recopilación de los documentos disponibles sobre los pactos firmados, noticias, información disponible en páginas web y entrevistas con actores involucrados, en los casos que fue procedente.

Las iniciativas consultadas a nivel regional fueron:

- **1.** Código de Ética y Transparencia del Consejo de Ética y Transparencia de la Industria Farmacéutica- Cetifarma, México, 2005.
- 2. Código de Conducta empresas miembros EPEI A.G., Chile, 2014.
- **3.** Iniciativa de Acción Colectiva en la Industria de transmisión de energía eléctrica en Argentina, Argentina, 2012.
- 4. Juego limpio adentro y fuera del Estadio del Instituto Ethos, Brasil, 2006.
- 5. Ética Saúde del Instituto Ethos, Brasil, 2006.
- **6.** Pacto Ético Comercial (PEC), Paraguay, 2005.

Las iniciativas consultadas a nivel local en Colombia:

- **1.** Código de Ética y Transparencia de la Cámara Farmacéutica de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI, Colombia, 2015.
- **2.** Código de Ética de la Cámara de Dispositivos Médicos e Insumos para la Salud de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI, Colombia, 2014.
- **3.** Compromisos de Transparencia y Ética de las empresas del Sector Eléctrico, Colombia, 2015.
- **4.** Acuerdo Sectorial Anticorrupción en las Empresas Fabricantes de Tuberías en Colombia, Colombia, 2005.
- **5.** Código de Ética de la Asociación de Laboratorios y Farmacéuticos de Investigación y Desarrollo- AFIDRO, Colombia 2015.
- **6.** Pacto sectorial por la transparencia y la lucha en contra de la corrupción de la Cámara Colombiana de Bienes y Servicios Petroleros Campetrol, Colombia, 2014.

El siguiente recuadro detalla algunos de los hallazgos identificados en la revisión de las iniciativas consultadas:

Recuadro 1: Elementos comunes de los Pactos Empresariales de Transparencia y Anticorrupción

ELEMENTOS COMUNES IDENTIFICADOS		
Convocatoria	Por lo general, la convocatoria inicial la realiza una asociación de empresas o agremiaciones empresariales, quienes ven con preocupación los riesgos de soborno y corrupción que vulneran la estabilidad de los mercados, encarecen los costos de transacción, amenazan la reputación de las empresas y afectan su sostenibilidad.	
Facilitador Neutral	En las iniciativas consultadas se identificó la necesidad de contar para el proceso de construcción del pacto con un facilitador neutral, con capacidad para interpretar las necesidades de los empresarios y conducir metodológicamente los debates entre las empresas, con experiencia en técnicas de negociación y con conocimientos en temas de ética, transparencia y estrategias corporativas de prevención de corrupción.	
Naturaleza voluntaria de la iniciativa y cumplimiento de los compromisos adquiridos	Para el éxito y legitimidad de estas iniciativas es fundamental la participación activa de las empresas interesadas en suscribir el pacto. Con base en el origen voluntario de este tipo de iniciativas, se esperaría que las empresas adherentes cumplan con los estándares para eliminar el soborno de sus prácticas comerciales. Sin embargo, muchas veces los compromisos pueden parecer muy ambiciosos frente a la realidad del mercado y el arraigo de las prácticas que se pretende desincentivar. Precisamente esa es la razón de ser del pacto y el reto de estas iniciativas: acrecentar la confianza entre los competidores en una dinámica colectiva que les facilite mantener su interés y su compromiso con el pacto.	

En su mayoría las empresas han encontrado como factores motivantes:

• Desincentivar la ocurrencia de prácticas corruptas en su sector de negocios, toda vez que sus intereses comerciales y la posibilidad de permanecer en el entorno de negocios se ven amenazados por la presencia de riesgos de corrupción, lo que implica sobrecostos y pérdida de imagen reputacional¹⁷-

- Mejorar el ambiente de desconfianza en los negocios que afecta la credibilidad del sector.
- Hallar mecanismos para aumentar las ventas, toda vez que se evidencia que la falta de condiciones de competencia en licitaciones estatales genera una reducción en los ingresos. En este sentido, buscan establecer parámetros y lineamientos claros con sus competidores que permitan que los negocios se realicen de manera proba y transparente.

Un pacto como acción colectiva para prevenir prácticas de soborno y corrupción, entre empresarios competidores que representen una porción significativa del mercado podría plantearse como una alternativa efectiva que articula la dinámica de la empresa con la de su entorno.

Un esquema de autorregulación entre competidores, más allá de lo legal, que defina estándares comunes y señale límites entre prácticas comerciales y prácticas corruptas, tiene entre sus propósitos el mantenimiento de un mercado libre y confiable.

Las empresas encuentran en este proceso colaborativo y sostenido de cooperación una forma de aumentar el impacto y la credibilidad de la acción individual.

Se trata de incentivar la unión de empresarios vulnerables a las presiones del mercado, en una alianza con organizaciones afines para igualar las condiciones de competencia.

Las empresas, en su gran mayoría, se comprometen a: prohibir el soborno en cualquiera de sus formas y los conflictos de

interés asociados y a implementar un programa de cumplimiento efectivo con ese compromiso. En este sentido, acogen principios reconocidos a nivel internacional como los referidos en el aparte A, Capítulo I del Marco de Referencia de

Motivaciones

Objetivo de los pactos

Compromisos empresariales asumidos con el pacto

esta Guía.

^{17 &}quot;La reputación empresarial es un activo vital para las empresas en el mundo actual. Ella va más allá de la recordación e involucra una compleja mezcla de valoraciones y no depende únicamente de lo que piensan las personas sobre los productos de las empresas. Es una visión más amplia, que toca las relaciones entre las empresas y las personas en sus distintos roles como ciudadanos, empleados, inversionistas potenciales y consumidores, entre otros. Una buena reputación es un activo esencial que se construye en el largo plazo y ayuda a proteger las empresas frente a traumatismos de corto plazo". Revista Colombiana Dinero (2011,15 de septiembre), "Las empresas más reputadas".

Ruta para la construcción de los pactos

La mayoría de las iniciativas no cuenta con una sistematización que permita conocer el paso a paso que se siguió para la construcción de los pactos. Esto implicó, en la mayoría de los casos tener que acudir a los actores que participaron y reconstruir de manera verbal la ruta implementada.

Dificultades comunes en la construcción de los pactos

Son varias las dificultades comunes que motivaron a las empresas a suscribir un Pacto Empresarial de Transparencia y Anticorrupción, entre ellas:

- Se identifica una especial desconfianza de las empresas para generar un diálogo abierto con otra empresa competidora del mismo sector de negocios, desconfianza frente a las intenciones del otro y por lo tanto recelo al momento de compartir información.
- Definiciones sobre el régimen de sanciones y los mecanismos u órganos encargados de imponerlos.
- Aceptar que órganos independientes podrían imponer sanciones éticas cuando se presentaran malas prácticas en el sector.
- Lograr involucrar nuevas empresas del sector de negocios a la cadena de valor de la empresa.
- Generar un proceso de difusión y concientización de los involucrados en los pactos ya sea de forma directa (empresas y sus trabajadores) o de forma indirecta (medios de comunicación, gobierno, ONG's).
- Mantener un esquema de financiación para la iniciativa.
- Lograr el involucramiento de la alta gerencia de manera permanente y de participación activa a través de un delegado empoderado para representarla.

Creación de una instancia de seguimiento- Comité de Ética La mayoría de iniciativas anticipó y acordó la importancia de contar con una instancia neutral y autónoma que pudiera garantizar la correcta implementación de lo pactado, con capacidad para hacer investigaciones sobre posibles transgresiones al pacto y tomar medidas al respecto en el marco de un sistema sancionatorio previamente definido por las empresas.

Definición de sanciones

Para las empresas resulta preocupante el establecimiento de sanciones, sobre todo cuando las sanciones son eminentemente éticas y pueden afectar su reputación.

Implementación de la iniciativa

Si bien la mayoría de las iniciativas son relativamente jóvenes, algunas se han enfrentado al gran reto de definir el qué y el cómo continuar con la implementación del pacto después de su firma. Las dinámicas propias de cada industria apuntan al liderazgo de un grupo promotor que pueda plantear alternativas de acción.

C. Un esquema de autorregulación entre competidores: una alternativa¹⁸

De acuerdo con lo anterior, resulta común en la realidad de los negocios la ocurrencia del soborno como práctica de los empresarios para competir y acceder a una mayor participación en el mercado.

Sin embargo, la acción individual, puntual y esporádica para combatir el soborno, suele desanimar a los empresarios que eligen hacer las cosas bien, toda vez que pareciera inocua frente a la magnitud y arraigo del soborno como práctica común para crecer o en ocasiones permanecer en el mercado. "Un acuerdo para prevenir prácticas de soborno" entre empresarios competidores que representen una porción significativa del mercado, como acción colectiva para hacer frente al problema, podría plantearse como una alternativa efectiva que articula la dinámica de la empresa con la de su entorno.

Los Pactos Empresariales de Transparencia y Anticorrupción pretenden en el ámbito de la autorregulación del sector empresarial definir unas reglas de juego claras entre las empresas competidoras que los suscriben, para mitigar los riesgos de soborno y corrupción más comunes en las prácticas comerciales de sus negocios, con el ánimo de fomentar condiciones de mercado más justas y transparentes en sus relaciones comerciales.

Es importante resaltar que los empresarios buscan el beneficio particular hacia la rentabilidad y la sostenibilidad de sus negocios y para ello requieren contar con un mercado libre, confiable y organizado concebido en un marco ético y transparente. Un mercado confiable constituye así un bien público que beneficia a todos. Un esquema de autorregulación entre competidores, más allá de lo legal, que define estándares comunes y señala límites entre prácticas comerciales y prácticas corruptas, tiene entre sus propósitos el mantenimiento de un mercado libre y confiable.

П.

PASOS PROPUESTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE PACTOS EMPRESARIALES DE TRANSPARENCIA Y ANTICORRUPCIÓN EN COLOMBIA

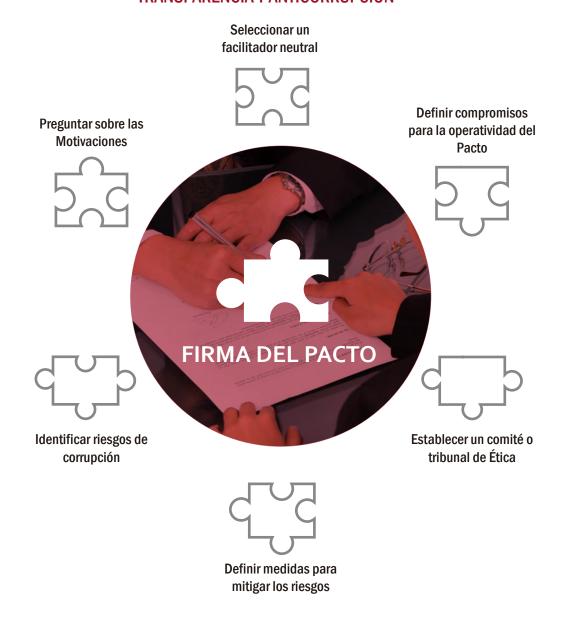
El unir esfuerzos con un propósito común con competidores del sector de negocios es en sí mismo un paso muy significativo en el proceso de generar la confianza necesaria para construir un Pacto Empresarial de Transparencia y Anticorrupción. Es necesario desde un primer momento advertir que el proceso de construcción del pacto requiere persistencia y el establecimiento de reglas claras, para que cumpla con el propósito genuino y responda a las motivaciones de su convocatoria. Para ello, se requiere contar con el compromiso y cooperación sostenido de las partes interesadas. Lo anterior fomenta la credibilidad en la acción colectiva y aporta a la legitimidad de las reglas contenidas en el pacto.

Este capítulo pretende describir de manera esquemática los posibles pasos que valdría la pena contemplar en el proceso de construir un Pacto Empresarial de Transparencia y Anticorrupción para alcanzar consensos hacia la definición de medidas de prevención de riesgos de corrupción.

Cada paso sugerido describe el para qué y el cómo se puede abordar y esbozar posibles respuestas, con base en las experiencias de algunos de los pactos consultados.

En los recuadros incluidos en la Guía se citan textualmente ejemplos tomados de los pactos consultados para mostrar aplicaciones de la práctica asumida en este ámbito por algunos empresarios. Algunos de esos ejemplos, llevan el nombre de "códigos" o "acuerdos" y su propósito modela el objetivo de esta Guía: asumir un estándar común anticorrupción por empresarios de un mismo sector. Vale la pena aclarar que está Guía no contiene una metodología para la construcción de códigos de ética empresariales (los cuales pueden tener como destinatario una sola empresa y versar sobre múltiples temas, más allá de anticorrupción).

PASOS SUGERIDOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE PACTOS EMPRESARIALES DE TRANSPARENCIA Y ANTICORRUPCIÓN





Paso 1: Designar a un facilitador neutral

La selección del facilitador neutral supone que un grupo de empresas ha gestado previamente la idea de convocar en torno a una iniciativa sectorial de esta naturaleza.

En general las experiencias consultadas tanto nacionales como de otros países de Latinoamérica, coinciden en la importancia de contar con un facilitador neutral externo que ayude con su conocimiento y experiencia en el diseño de la metodología para la construcción del pacto, en la facilitación y moderación de las sesiones de trabajo con los empresarios para convenir las reglas, en la promoción de un ambiente de confianza entre los participantes y en orientar la definición de los parámetros necesarios a tener en cuenta para alcanzar consensos y no desviarse del objetivo del pacto.

¿Cuál es el propósito de este paso?

La selección de un facilitador experto, ajeno a los intereses de una empresa en particular, ayuda a estructurar una iniciativa de acción colectiva encaminada a mediar entre los intereses particulares y legítimos de las empresas participantes y lograr consensos en torno a un propósito común, acordar una agenda de trabajo para construir el pacto y construir las bases para su efectivo cumplimiento.

"El trabajo del facilitador es apoyar los mejores pensamientos y prácticas en todos los participantes de un grupo. Para lograrlo, el facilitador promueve la máxima participación, el entendimiento mutuo y cultiva las responsabilidades compartidas, incitando a todos a los miembros de un grupo a buscar soluciones inclusivas y a construir acuerdos sustentables." 19

• ¿Cuál es el rol del facilitador neutral?

- Establecer la metodología para la construcción del pacto.
- Identificar las diferentes necesidades e intereses de los miembros del grupo.
- Conducir las discusiones a través del establecimiento de reglas claras.
- Promover la máxima participación de los delegados de las empresas.
- Centrar las discusiones en los temas específicos.
- Fomentar en los participantes la coherencia entre sus motivaciones y el compromiso que están por asumir.
- Alcanzar consensos entre los participantes en torno a los temas objeto del pacto.
- Manejar los tiempos de acuerdo a los objetivos planteados.
- Estructurar y plasmar los resultados de las discusiones en el documento del pacto.
- Abordar los conflictos que puedan suscitarse entre los participantes y apoyar su resolución.

• ¿Qué condiciones debe reunir el perfil del facilitador neutral?

- Capacidad de análisis y síntesis.
- Conocimientos en ética empresarial y estrategias anticorrupción.
- Capacidad de adaptar conocimientos a contextos y situaciones diferentes.
- Experiencia en facilitar "trabajos de grupo" con sector empresarial, facilitación de procesos de mediación y negociación.
- Expresión verbal clara, precisa y sencilla.
- Habilidad para integrar a los participantes y orientarlos al logro de los objetivos propuestos.
- Facilidad para manejar situaciones imprevistas y conflictivas.
- Liderazgo y motivación para crear una atmósfera de confianza.
- Deseable conocimiento del sector de negocios.

B

Paso 2: Preguntar sobre las Motivaciones

Este paso consiste en determinar con las empresas cuáles son sus motivaciones para adelantar una iniciativa de esta naturaleza.

Los resultados obtenidos en este paso constituyen un eslabón importante en el proceso de alinear criterios entre los empresarios competidores que buscan mediante una alternativa colectiva, dar respuesta a una necesidad sentida y común de desincentivar prácticas comerciales que se pueden arraigar en la cultura empresarial y que hacen daño al sector pues atentan contra la transparencia, la libre y justa competencia del mercado y generan escenarios propicios para la corrupción en sus relaciones comerciales.

• ¿Cuál es el propósito de este paso?

Preguntar por las motivaciones de los empresarios para conocer sus expectativas sobre el alcance, los objetivos y entender el problema que afecta las condiciones de transparencia y la libre y justa competencia en la realización de sus negocios.

• ¿Cómo desarrollar este paso?

Se recomienda realizar la siguiente pregunta orientadora.

• ¿Cuáles pueden ser las posibles motivaciones de los empresarios para construir un Pacto de Transparencia y Anticorrupción Empresarial?

Se trata de ahondar en aspectos tales como:

- Conocer la inspiración del pacto.
- Cuestionar las convicciones sobre el problema y sus actores.
- Dimensionar los posibles alcances del pacto.
- Aclarar los objetivos de la iniciativa.

• ¿Cuáles pueden ser respuestas posibles al indagar sobre las motivaciones?

Con base en las experiencias consultadas, generalmente las motivaciones de estos pactos convergen en la identificación de necesidades tales como:

- Recuperar rentabilidad.
- Reducir riesgos de corrupción.
- Generar confianza en el mercado.
- Fomentar mercados más libres, justos y organizados.
- Garantizar al Estado que cuenta con un interlocutor íntegro para el manejo de los recursos públicos que pasan por sus manos.
- Selección de productos con base en criterios objetivos como calidad y precio.
- Mayor respeto entre competidores y mejor posicionamiento del sector: reputación.

Recuadro 2: Ejemplos de iniciativas consultadas en el desarrollo de este paso

CÓDIGO DE ÉTICA DEL CONSEJO DE ÉTICA Y TRANSPARENCIA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA- CETIFARMA (MÉXICO)

La iniciativa nace con el fin de promover una Industria Farmacéutica responsable, íntegra, transparente y siempre atenta a cualquier abuso o práctica desleal, que arriesgue el acatamiento de los principios éticos concebidos para garantizar el bienestar de la sociedad y el desarrollo de una industria responsable con su entorno [...].

Trabajar con base en parámetros de ética y libre mercado que promuevan y alcancen orden, armonía y beneficios justos para todos los actores implicados en torno a la Industria Farmacéutica, desde accionistas y ejecutivos de las propias empresas, hasta clientes, proveedores y la sociedad en su conjunto.

Cetifarma (2005). Código de Ética y Transparencia del Consejo de Ética y Transparencia de la Industria Farmacéutica- Cetifarma suscrito en México el 31 de marzo de 2005. Recuperado de http://www.cetifarma.org.mx

PACTO SECTORIAL POR LA TRANSPARENCIA Y LA LUCHA EN CONTRA DE LA CORRUPCIÓN CAMPETROL (COLOMBIA)

Motivados por las prácticas poco éticas del sector y en respuesta a un hecho de corrupción que se presentó con una empresa del sector en México, la cual terminó implicando una importante empresa colombiana; CAMPETROL y ECOPETROL, deciden convocar las empresas miembros de la asociación con el fin de trabajar juntos en torno a una problemática compleja que, tanto en el sector público como privado, conduce a una distorsión de los mercados desequilibrando la libre y justa competencia. Unir esfuerzos de manera colectiva en pro de la transparencia de actitudes no tolerantes ante la corrupción, son un aporte significativo en la construcción de un sector libre de corrupción y una herramienta que fortalezca los entornos de débil institucionalidad en los que operamos.

Tomado textualmente de: Cámara Colombiana de Bienes y Servicios Petroleros - Campetrol (2014). Documento Pacto Sectorial por la Transparencia y la Lucha Contra la Corrupción del 5 de agosto de 2014. Recuperado de http://campetrol.org/pacto-sectorial

ACUERDO SECTORIAL ANTICORRUPCIÓN CON LAS EMPRESAS FABRICANTES DE TUBERÍAS (COLOMBIA)

Las principales motivaciones expresadas por las empresas fueron:

- Afianzar el desarrollo de la agremiación y fomentar una cultura ética empresarial para generar entornos de negocios más probos y transparentes;
- Asumir compromisos colectivos reales, más allá de las intenciones aisladas de algunos empresarios para gestar cambios en las condiciones de negocios;
- Entender que la acción social responsable y participativa del sector empresarial desempeña un papel determinante en el desarrollo de la sociedad y que existe a nivel mundial consenso sobre la necesidad de que las empresa públicas y privadas avancen hacia entornos éticos cada vez más estrictos;
- Promover mayor probidad y rendición de cuentas sobre las decisiones de negocios impulsadas por los líderes de la comunidad empresarial;
- Generar un cambio voluntario, en la comunidad empresaria, que implique la adopción por parte de sus miembros de unos mínimos éticos para contrarrestar la ocurrencia de prácticas de corrupción;
- Contribuir al desarrollo de un "entorno de competencia"

Tomado textualmente de: Empresas Fabricantes de Tuberías en Colombia (2005). Acuerdo Sectorial Anticorrupción en las Empresas Fabricantes de Tuberías en Colombia, suscrito en Colombia el 23 de abril de 2005. Documento Impreso.

C

Paso 3: Identificar riesgos de soborno y conflictos de interés asociados a prácticas de corrupción para el sector de negocios

Un tercer paso para la construcción de un Pacto Empresarial de Transparencia y Anticorrupción, consiste en identificar los riesgos de soborno y conflictos de interés asociados más comunes en el entorno de negocios.

¿Cuál es el propósito de este paso?

Identificar este tipo de riesgos que aquejan al sector de negocios y sobre los cuales se pretende establecer "medidas de mitigación" que queden contenidas en el pacto.

- Contemplar todas las circunstancias que **desde** las empresas abren posibilidades al soborno
- Identificar con claridad en qué consisten.
- Enunciar con lenguaje apropiado para cada uno de los riesgos.
- Hacer claridad para que las medidas sean coherentes con los riesgos.

¿Cómo desarrollar este paso?

Teniendo en cuenta la experiencia de las iniciativas consultadas, se puede concluir que mientras en algunas se indagó de manera previa sobre el tipo de riesgos más comunes en materia de soborno en las prácticas comerciales, en otras se omitió este paso y en otras se partió del supuesto que existían escenarios que favorecían la ocurrencia de prácticas de soborno en el sector.

Es recomendable para lograr una mayor asertividad en el paso siguiente, referido a la formulación de las "medidas" a adoptar, hacer un ejercicio muy claro y concreto a la hora de identificar los riesgos²⁰.

En este sentido es muy importante que las preguntas orientadoras indaguen por aquellas circunstancias o posibilidades que por acción u omisión desde la(s) empresa(s)-, por el uso indebido del poder, o de los recursos o de la información, puedan lesionar los intereses de la empresa y/o del sector y atentar contra su sostenibilidad.

Las siguientes pueden ser preguntas orientadoras frente a los riesgos en relación con las políticas y prácticas de la compañía; para su formulación se puede tomar alguno de los referentes incluidos en el primer capítulo de esta Guía. A manera de ejemplo, citamos los Principios PACI (Partnering Against Corruption Initiative) del Foro Económico Mundial.

Recuadro 3: Principios PACI

Principios PACI (Partnering Against Corruption Initiative) -Foro Económico Mundial-)

1

La empresa deberá prohibir el soborno en cualquiera de sus formas

El soborno consiste en ofrecer, prometer o dar, además de exigir o aceptar, cualquier ventaja indebida, ya sea directa o indirectamente, de o para:

- El funcionario público
- Un candidato político, partido o funcionario de un partido; o
- Cualquier empleado del sector privado (incluyendo una persona que dirija o trabaje para una empresa del sector privado en cualquier capacidad)

 Con el fin de obtener, retener o direccionar negocios o para asegurar cualquier otra ventaja indebida en la conducción de los negocios.

2

La empresa deberá comprometerse a la continua implementación de un programa eficaz de lucha contra el soborno

Un programa eficaz, es la totalidad del esfuerzo anti-soborno de una empresa, incluyendo específicamente su código de ética, políticas y procedimientos, procesos administrativos, formación, orientación y supervisión. El compromiso es desarrollar y administrar un programa interno de cumplimiento que haga efectiva la política de lucha contra la corrupción como parte integral de las prácticas diarias de la empresa.

Foro Económico Mundial, PACI- Principles for Countering Corruption, 2014. https://www.weforum.org/communities/partnering-against-corruption-initiative

• ¿Cuáles pueden ser las dificultades que desde las empresas obstaculizan la aplicación de los principios PACI para contrarrestar el soborno en su entorno de negocios²¹?

Algunas respuestas comunes pueden hacer relación a temas organizacionales, comerciales, de control interno, tales como:

- No se cuenta con una política clara que prohíba los sobornos directos e indirectos como el ofrecimiento, regalo o aceptación de todo tipo de soborno, o el uso de otras vías o caminos para otorgar beneficios inapropiados, clientes, representantes, contratistas, proveedores, empleados de los mismos, o funcionarios de gobierno.
- Falta de un marco autorregulatorio que sancione cualquier práctica indebida propicia a la corrupción.
- Presión sobre metas de venta.
- Manejo inadecuado de descuentos que dejan márgenes para pagar soborno.
- Responsabilidad diluida en la cadena de distribución.

²¹ Definición de Soborno de Transparencia Internacional, tomada de los Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno edición 2013: "entrega o aceptación de dinero, regalos u otro tipo de ventajas como incentivo para hacer algo deshonesto, ilegal o que constituye una violación de la confianza en el transcurso de la relación comercial".

- Intentos por manipular especificaciones técnicas en los procesos licitatorios que favorezcan a una empresa.
- Falta de instancias técnicas a nivel sector para consultar sobre criterios técnicos en licitaciones de interés para empresas del sector.
- Poca cultura de denuncia entre competidores.
- Escasa cultura ética al interior de las empresas.
- Ausencia de políticas y programas de cumplimiento para contrarrestar el soborno.
- ¿Qué condiciones en las empresas pueden propiciar hoy que, a través de las siguientes acciones o transacciones comerciales e institucionales, puedan ocurrir prácticas de soborno?
 - Contribuciones políticas.
 - Contribuciones caritativas y patrocinios.
 - Pagos de facilitación.
 - Regalos, hospitalidad y gastos.

Recuadro 4: Definiciones Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno:

DEFINICIONES PRINCIPIOS EMPRESARIALES PARA CONTRARRESTAR EL SOBORNO: TERCERA EDICIÓN 2013 TRANSPARENCIA INTERNACIONAL

Contribuciones políticas

Las contribuciones políticas comprenden todo aporte en efectivo o en especie, realizada con el propósito de apoyar una causa política. Las contribuciones en especie pueden incluir el obsequio de bienes o servicios, publicidad o actividades de promoción que respalden a un partido político, la compra de entradas para eventos de recaudación de fondos y contribuciones a organizaciones de investigación muy vinculadas a un partido político.

Contribuciones a obras de caridad y patrocinios

Por contribuciones a obras de caridad se entienden los pagos realizados en beneficio de la sociedad, con fines asistenciales, educativos, de bienestar social o causas conexas. Los pagos se realizan sin ninguna expectativa o exigencia de obtener algún negocio a cambio.

Por patrocinio se entiende toda transacción por medio de la cual la empresa realiza un pago, en efectivo o en especie, para asociar su nombre a una actividad o a otra organización, a cambio del cual obtendría derechos y beneficios como el derecho de uso del nombre de la organización patrocinada, créditos publicitarios en los medios, eventos y publicaciones, uso de las instalaciones y oportunidades de promocionar su nombre, productos y servicios. Es una transacción comercial y al mismo tiempo, parte de la estrategia de promoción y publicidad de la empresa.

Pagos de facilitación

Estos pagos que incluyen algún tipo de soborno son también denominados pagos "facilitadores", "aceleradores" o "aceitadores". Son pequeñas cantidades de dinero que se entregan a cambio de asegurar o agilizar el curso de un trámite o acción necesaria sobre la cual el responsable del pago de facilitación tiene un derecho conferido por ley o de otro tipo. Los Principios Empresariales cubren los pagos de facilitación efectuados a favor de cualquier persona, ya sea dentro del sector público o privado.

Regalos, hospitalidad y reembolso de gastos

Se entenderá por regalos, todo tipo de bienes, servicios, dinero o préstamo que se ofrezca ostensiblemente como símbolo de amistad o manifestación de aprecio. Se otorgan, sin ninguna expectativa aparente o explícita de reconocimiento o valor a cambio. Los regalos se pueden utilizar para expresar un propósito en común y el deseo de futuro éxito y prosperidad comercial. Pueden otorgarse en reconocimiento de un favor realizado o un favor que habría de realizarse en el futuro. Los regalos no tienen un lugar dentro del proceso comercial más que el de marcar y solidificar relaciones o promocionar a la empresa de quien las ofrece mediante la colocación del logo o una leyenda en un artículo de promoción, como por ejemplo un calendario.

La hospitalidad incluye entretenimiento, comidas, recepciones, entradas a espectáculos, eventos sociales o deportivos, como actividades para iniciar o desarrollar una relación entre personas de negocios. La distinción entre hospitalidad y regalos es confusa, especialmente en aquellos casos donde quien ofrece la hospitalidad no asiste al evento como anfitrión.

Por gastos se entiende el pago o reembolso por parte de la empresa de viáticos u otros gastos conexos incurridos por el potencial cliente o socio comercial, siempre y cuando dicho reembolso no sea parte del acuerdo contractual. En general, estos son costos de actividades relacionadas con viajes para visitar una planta de fabricación o instalación de referencia.

Algunas respuestas comunes pueden hacer relación a:

- No se cuenta con una política clara que prohíba utilizar cualquiera de esas prácticas como un recurso para sobornar.
- No se tiene claridad sobre qué es un pago de facilitación y por ello no hay forma de identificarlos en el desarrollo del negocio.
- No se cuenta con políticas detalladas que señalen límites para el otorgamiento o recepción de donaciones, solicitud o aprobación de patrocinios, donaciones, regalos, gastos de entretenimiento, gastos de representación.
- No se realizan campañas de comunicación y capacitación para advertir y formar sobre estos temas en las empresas ni en sus relaciones de negocio.
- No se cuenta con políticas corporativas claras que difundan entre los socios comerciales estas prohibiciones y adviertan sobre sus consecuencias.
- No se cuenta con una política que contenga límites y tope para el valor de los regalos, hospitalidad y gastos.

Recuadro 5: Ejemplos de iniciativas consultadas en el desarrollo de este paso

ÉTICA SAÚDE DEL INSTITUTO ETHOS (BRASIL)

Este Código presenta los riesgos identificados a modo de principios fundamentales de actuación y contempla: el establecimiento de requisitos en la contratación por prestación de servicios a los profesionales de la salud, lineamientos sobre patrocinios educativos, científicos y de eventos de terceros, prohibición expresa de pago de eventos o cualquier actividad de entretenimiento o actividad recreativa a cualquier agente profesional o del gobierno relacionado a temas de la salud, prohibición expresa de pago o entrega de incentivos a los profesionales de la salud a cambio de citas o uso de marcas.

Tomado textualmente de: Ética Saúde (2015). Documento Acordó Sectorial de Dispositivos Médicos, mayo de 2015. Recuperado de http://www.eticasaude.com.br/

CÓDIGO DE ÉTICA Y TRANSPARENCIA DE LA CÁMARA FARMACÉUTICA DE LA ANDI (COLOMBIA)

Este Código tiene como propósito fortalecer la ética y la transparencia de dichos sujetos para "preservar la autonomía en la prescripción; no incentivar el consumo irracional; y prohibir las conductas que pretendan ejercer cualquier influencia indebida en los actores del sistema de salud".

Lo anterior toda vez que el sector farmacéutico constituye un sector prioritario y fundamental dentro del sistema de salud, objeto de buenas prácticas de autorregulación para el mercado de medicamentos y otros productos farmacéuticos y aportar a la mejor calidad y mayor acceso a un derecho fundamental como es la salud.

Tomado textualmente de: Cámara Farmacéutica de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia-ANDI (2015). Código de Ética y Transparencia de la Cámara Farmacéutica de la ANDI, suscrito en Colombia el 27 de enero 2015. Recuperado de http://www.andi.com.co/cif/Paginas/documentos_interes.aspx

CÓDIGO DE ÉTICA DEL CONSEJO DE ÉTICA Y TRANSPARENCIA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA- CETIFARMA (MÉXICO)

Este Código presenta los riesgos identificados a modo de principios fundamentales de actuación y contempla: sanas prácticas de mercado y con estricto apego a la legislación vigente, proceder con base en una conducta profesional, honesta e íntegra que permita el desarrollo transparente y ordenado del mercado, favorecer la satisfacción de las necesidades y promover la confianza del usuario en los productos farmacéuticos, evitar conflictos entre el interés personal de clientes, instituciones reguladoras, autoridades y terceros, proporcionar al mercado y a la sociedad en general información veraz, clara, completa, oportuna y permanente, respetar la confidencialidad de la información, promover la prescripción responsable y combatir la auto prescripción y competir en forma leal.

Tomado textualmente de: Cetifarma (2005). Código de Ética y Transparencia del Consejo de Ética y Transparencia de la Industria Farmacéutica- Cetifarma suscrito en México el 31 de marzo de 2005. Recuperado de http://www.cetifarma.org.mx

• Riesgos y controles relacionados con delitos de corrupción diferentes a soborno

El carácter metodológico de esta Guía se centra en el interés común de empresarios de un mismo sector de negocios para desincentivar el soborno como una de las formas más típicas de corrupción que atenta contra la libre competencia. Los pactos pueden ser más efectivos en la medida en que los empresarios logren acotar su alcance en torno a un mismo riesgo con sus diferentes manifestaciones.

La ley penal en cada país puede tipificar como delito diferentes conductas de corrupción que muchas veces convergen en un mismo acto ilícito diferentes a soborno.

Tratándose de empresarios existen algunos delitos de corrupción en el código penal colombiano que contemplan a particulares como sujetos activos de esas conductas, tales como:

- Peculado por uso, art.398 Código Penal.
- Asociación para la comisión de un delito contra la administración pública, art.434 Código Penal.
- Utilización indebida de información privilegiada, art.258 Código Penal.
- Trafico de influencias de particular, art.411A Código Penal.
- Acuerdos restrictivos de la competencia, art. 410A Código Penal.

En el anexo A de esta Guía se esbozan en una matriz, a manera de ejemplo, estas conductas delictivas enunciadas como eventos de riesgos, posibles causas de los mismos y opciones de controles de prevención.



Paso 4: Definir medidas para contrarrestar los riesgos identificados

La definición de las medidas para mitigar los riesgos identificados en el paso anterior constituye la parte fundamental del pacto, pues son ellas las que señalan la ruta de integridad que las empresas quieren impulsar para desincentivar la ocurrencia de prácticas indebidas en sus relaciones de negocios.

¿Cuál es el propósito de este paso?

- o Enunciar medidas viables, de manera concreta y clara.
- o Que las medidas propuestas cubran los riesgos de corrupción identificados.
- Que las medidas propuestas establezcan compromisos claves: tanto en lo sustancial como en lo procedimental.
- o Que en lo sustancial se tenga en cuenta:
 - Un estándar general frente al soborno.
 - Un estándar particular en relación con cada una de las formas de soborno.
 - Un estándar particular en relación con temas estructurales propios o característicos del sector de negocios que trabaja en la construcción del pacto.
- o Que en lo procedimental se establezcan medidas de gestión interna en la empresa para implementar o poner en práctica los estándares sustanciales definidos.

¿Cómo desarrollar este paso?

Se recomienda realizar las siguientes preguntas orientadoras:

- o ¿Cuál es la postura de la empresa en relación con el soborno?
- o ¿Qué medidas podría adoptar la empresa para evitar la ocurrencia del soborno, en cualquiera de las siguientes formas?
 - Contribuciones políticas.
 - Contribuciones caritativas o donaciones.
 - Patrocinios.
 - Pagos de facilitación.
 - Regalos, hospitalidad y gastos de representación.
- o ¿Qué medidas podría adoptar la empresa para mitigar los riesgos identificados en la dinámica propia del sector?
- o ¿Qué medidas de gestión interna podría implementar la empresa para poner en práctica los estándares sustanciales definidos?

Por ejemplo, en relación con:

- Involucrar a todos los organismos responsables (junta directiva, presidente, gerentes).
- Implementar los estándares en todas las relaciones de negocio.
- Fomentar la aplicación del programa con el recurso humano.
- Realizar capacitaciones.

- Establecer políticas y procesos para manejar las denuncias, atender los requerimientos de asesoría y recibir sugerencias.
- Diseñar e implementar una estrategia de comunicaciones del Programa de Cumplimiento en Anticorrupción tanto interna como externamente.
- Establecer mecanismos de controles internos y de auditoría.
- Implementar mecanismos de seguimiento para verificar la aplicabilidad y efectividad.
- Medidas para evitar la ocurrencia del soborno, en cualquiera de sus formas

Recuadro 6. Respuestas más comunes

Sobornos	Se prohíben los sobornos directos e indirectos.
	Se prohíbe ofrecer y/o aceptar propuestas en dinero o especie para la venta y compra de productos.
	Realizar evaluaciones periódicas para determinar riesgos de soborno en el desarrollo del negocio.
	Prohibir el ofrecimiento, regalo o aceptación de todo tipo de soborno, o el uso de otras vías o caminos para otorgar beneficios inapropiados, clientes, representantes, contratistas, proveedores, empleados de los mismos, o funcionarios de gobierno.
Pagos de facilitación	Se prohíben los pagos de facilitación.
	Prohibir pagos de facilitación. Esto implica identificarlos en el desarrollo del negocio de manera que la empresa pueda planear formas de eliminarlos, con otras empresas o con las organizaciones de las cuales se originan las demandas
	Hacer pública la política de pagos de facilitación.
	Hacer campañas de comunicación o socialización, relacionadas con los efectos penales de la realización y exigencia de pagos de facilitación, en virtud de las leyes que regulen las actividades de las empresas en su país de origen y en los países en los que estas operan.
	Se debe prestar oportuna capacitación a empleados sobre el manejo de situaciones en las que se presenten pagos de facilitación.
	Se debe garantizar que los socios comerciales conozcan la política de prohibición y eliminación de los pagos de facilitación y las medidas adoptadas para tal fin.
Contribuciones Políticas	Prohibir que la empresa, sus empleados o representantes realicen contribuciones directas o indirectas a partidos políticos, organizaciones o particulares involucrados en la política, a cambio de obtener ventajas en las transacciones de naturaleza comercial.
	Hacer públicas todas las contribuciones políticas de la empresa.
	Definir la política y criterios que requiera aplicar en el momento en el que la empresa quiera realizar contribuciones políticas. Tener en cuenta legislación del país en donde se realiza la contribución.

Evitar situaciones en las cuales las contribuciones puedan crear la percepción de que con ellas se intenta obtener la adjudicación de un contrato comercial o algún tipo de prebenda como consecuencia directa de dicha contribución. Esto incluye el ofrecimiento a políticos, por parte de la empresa, de ocupar un cargo directivo al finalizar su mandato. Revisar cuidadosamente las sumas abonadas a políticos por concepto de honorarios de consultoría con el fin de garantizar que no se trate de montos excesivos por la labor realizada y que no exista conflicto de interés. Dar a conocer públicamente todas sus contribuciones caritativas y patrocinios. La empresa deberá garantizar que las contribuciones caritativas y patrocinios no sean utilizados como subterfugio para sobornar. Formular criterios, políticas procesos en relación con contribuciones caritativas y patrocinios. Establecer niveles designados de aprobación de las contribuciones con un debido proceso de auditoría y divulgación de información. Evitar contribuciones caritativas o patrocinios que impliquen conflictos de interés que Contribuciones puedan afectar una transacción significativa. caritativas y patrocinios Dar orientación a empleados y socios comerciales de la empresa en relación con la forma como se deben evitar los conflictos de interés. Aplicar normas relacionadas con la práctica de "conozca a su cliente" al tratar con organizaciones caritativas y beneficiarias del patrocinio. Incluye la revisión de la viabilidad de la organización destinataria, la capacidad de conducir la actividad para la cual se otorga dicha donación o se patrocina, así como la exigencia de informes sobre el desempeño de sus actividades. Las contribuciones de caridad y patrocinios deberán ser aprobadas y monitoreadas para asegurar que se han realizado con el propósito establecido. Se registrarán con precisión en la contabilidad las contribuciones caritativas y patrocinios y se asegurarán revisiones periódicas para garantizar que los pagos efectuados se orienten dentro de las políticas y las directrices establecidas. Prohibir el ofrecimiento o aceptación de regalos, hospitalidad o gastos, cuando estos puedan afectar el resultado de una transacción comercial y no sean gastos razonables ni de buena fe. Desarrollar una política respecto de los regalos, hospitalidad y gastos y hacer pública y de fácil acceso la política de regalos, hospitalidad y gastos. Regalos, hospitalidad y Definir límite tope para el valor de los regalos, hospitalidad y gastos. gastos Llevar registro y revisar periódicamente. Subastar los regalos recibidos para destinar los recursos obtenidos a obras de caridad. Restringir el ofrecimiento o aceptación del reembolso de los gastos, excepto en circunstancias extraordinarias. La empresa deberá comunicar y orientar a sus empleados, proveedores y socios comerciales en relación con su programa y política sobre regalos, hospitalidad y gastos.

Medidas para mitigar riesgos identificados en la dinámica propia del sector

Recuadro 7: Respuestas más comunes

RIESGOS	MEDIDA
Presión sobre metas de venta	 Definición de un estándar de cero tolerancia al soborno. Extensión del estándar de cero tolerancia a la cadena de valor. Consecuencias para la cadena por malas prácticas.
Manejo de descuentos	 Reglas claras para evitar que los descuentos sean utilizados para el pago de sobornos a terceros.
Responsabilidad diluida en la cadena de distribución	 Seguimiento permanente al distribuidor o integrador. Due Diligence antes de vinculación. Hacer visible el registro de las actuaciones de los distribuidores o integradores (Superintendencia de Vigilancia). Guía para el manejo de regalos, atenciones, gastos de representación y conflicto de interés. Lista negra de integradores y distribuidores que han incurrido en malas prácticas frente a los estándares del Acuerdo.
Manipulación de especificaciones técnicas	 Estándar que propenda por especificaciones técnicas transparentes que eviten la exclusión de oferentes. Velar por el cumplimiento de la ley. Asegurar el cumplimiento conforme a las características técnicas.
Poca cultura de denuncia entre competidores	 Garantizar la confidencialidad total del denunciante. Claridad sobre los requisitos mínimos para reportar los casos.

• Medidas de gestión interna para poner en práctica los estándares sustanciales definidos

Recuadro 8: Respuestas más comunes

Controles internos y auditorías	Establecer políticas anticorrupción internas que incluyan acciones para mejorar la transparencia en los temas contables; así como la rendición de cuentas ante accionistas.
	Contar con registros contables confiables.
Recursos Humanos	Establecer políticas anticorrupción que se evidencien desde la selección de los empleados e incorporar los parámetros en los contratos de trabajo, como una manifestación clara de que todo el recurso humano conoce, entiende y acoge la política antisoborno de la empresa.
	Fomentar procesos de capacitación y programas de inducción de todo el personal de la empresa, con el fin de socializar la política antisoborno e impartir directrices sobre su implementación.
	Establecer dentro del contrato laboral, la obligación de reportar las transgresiones al pacto y en general cualquier acto de corrupción que ocurra al interior de la empresa.
Comunicaciones	Diseñar una estrategia de comunicación y divulgación del pacto interna en la empresa y fomentar coordinadamente con las empresas adheridas al pacto una estrategia externa de divulgación y posicionamiento de la iniciativa.
Responsabilidades de la Alta Gerencia	La alta gerencia deberá basar su política de actuación en los principios rectores contenidos en el pacto y para ello deberá ejercer liderazgo, proveer recursos y respaldar de manera activa a la gerencia en la implementación del programa.
	El Presidente o Gerente General de la empresa será responsable de asegurar que el Programa sea implementado en consonancia con líneas claras de autoridad.

Recuadro 9: Ejemplos de iniciativas consultadas en el desarrollo de este paso

ACUERDO SECTORIAL ANTICORRUPCIÓN CON LAS EMPRESAS FABRICANTES DE TUBERÍAS (COLOMBIA)

El Acuerdo Sectorial Anticorrupción con las empresas fabricantes de tuberías en Colombia, identifica un compromiso con una política general para hacerla efectiva al interior de la empresas y en las relaciones de negocio, así: "desarrollar y fortalecer en nuestras empresas la cultura de no pague, no ofrezca, no reciba, no pida, dádivas o cualquier otra ventaja con la intención de inducir a realizar una acción deshonesta, ilegal o que pudiera ocasionar pérdida de confianza en la conducción de las actividades comerciales de la empresa, para lo cual implementaremos prácticas que brinden garantía hacia el desarrollo íntegro y transparente del sector.

Así mismo, se establecen medidas para contrarrestar los riesgos externos en el sector dificultan la aplicación de principios anticorrupción, como: política de precios, esquemas de distribución y ventas, transparencia en la contratación.

Y se establecen mecanismos internos en temas como: **controles internos y auditorías, recursos humanos, comunicaciones, reporte y consulta.**

Tomado de: Empresas Fabricantes de Tuberías en Colombia (2005). Acuerdo Sectorial Anticorrupción en las Empresas Fabricantes de Tuberías en Colombia, suscrito en Colombia el 23 de abril de 2005. Documento Impreso

PACTO SECTORIAL POR LA TRANSPARENCIA Y LA LUCHA EN CONTRA DE LA CORRUPCIÓN CAMPETROL (COLOMBIA):

El pacto sectorial por la transparencia y la lucha en contra de la corrupción Campetrol (Colombia), establece como principios rectores del presente pacto, en adelante "los principios", los siguientes:

- 1. La empresa prohibirá el cohecho en cualquiera de sus formas.
- 2. La empresa se comprometerá a la continuación o implementación de un programa efectivo para hacer frente al cohecho.

En este sentido establece las siguientes medidas para el cumplimiento de dichos principios:

PRIMERO. - El presente pacto, aplica y será de obligatorio cumplimiento para las empresas firmantes del mismo y aquellas que con posterioridad a su firma se adhieran a él en relación a sus actividades en el mercado de bienes y servicios petroleros.

SEGUNDO. - Las partes se comprometen a respetar y cumplir los principios de que trata el considerando cuarto del presente pacto. estos deberán ser tenidos en cuenta y ser referentes de actuación en la realización y ejecución de los negocios del sector.

TERCERO. - Cada una de las partes implementará programas efectivos, al interior de su empresa, para hacerle frente a la corrupción y a través de los mismos gestionar los riesgos asociados a la corrupción. cada parte es, sin embargo, libre de aplicar, al interior de sus empresas principios o estándares más estrictos de acuerdo a su naturaleza y necesidades.

Tomado textualmente de: Cámara Colombiana de Bienes y Servicios Petroleros - Campetrol (2014). Documento Pacto Sectorial por la Transparencia y la Lucha Contra la Corrupción del 5 de agosto de 2014. Recuperado de http://campetrol.org/pacto-sectorial

ÉTICA SAÚDE DEL INSTITUTO ETHOS (BRASIL)

Las empresas sujetas al presente acuerdo no pueden, directa o indirectamente, ofrecer, prometer o subvención premios, bonificaciones o beneficios de cualquier tipo, relacionado con la prescripción, uso, promoción, recomendación, declaración o reconocimiento alguno de los dispositivos médicos. Cualquier acción que pueda ser percibida como una interferencia indebida en la autonomía de los profesionales de la salud o profesionales relacionados con el Departamento de Salud deberá interrumpirse de inmediato, sin perjuicio de la determinación de la responsabilidad bajo las reglas de la ética y la legislación de la salud.

En este sentido los firmantes de la Ética de la Salud se comprometen con la política general y adoptar de manera efectiva en sus empresas y las interacciones con los participantes en el mercado de la salud en temas como: establecimiento de requisitos en la contratación por prestación de servicios a los profesionales de la salud, lineamientos sobre patrocinios educativos, científicos y de eventos de terceros, prohibición expresa de pago de eventos o cualquier actividad de entretenimiento o actividad recreativa a cualquier agente profesional o del gobierno relacionado a temas de la salud, prohibición expresa de pago o entrega de incentivos a los profesionales de la salud a cambio de citas o uso de marcas.

Tomado textualmente de: Ética Saúde (2015). Documento Acordó Sectorial de Dispositivos Médicos, mayo de 2015. Recuperado de http://www.eticasaude.com.br/

CÓDIGO DE CONDUCTA EMPRESAS MIEMBROS EPEI A.G. (CHILE)

Considerando que, la constitución de Alianzas Contra la Corrupción – Principios para la Oposición contra el Soborno (en lo sucesivo "los principios"), derivados de los principios comerciales de la transparencia internacional en oposición al soborno, por lo tanto, llegarán a ser la base de la iniciativa de las partes.

Ahora, por lo tanto, las partes acuerdan lo siguiente:

- 1. Esta iniciativa aplica a y será obligatoria a las partes en relación a sus actividades de comercialización de productos eléctricos
- 2. Cada parte deberá respetar los Principios y permanecerán siempre que se realicen los negocios. Cada parte implementará el anti-soborno y las prácticas de anticorrupción correspondientes a estos principios o los usará para medir comparativamente y mejorará los programas existentes. Cada parte es, sin embargo, libre de aplicar los principios más estrictos para su propia organización.
- 3. Si una parte obtiene el conocimiento sobre una infracción real o potencial de los principios por otra parte (que incluirá a cualquiera de sus empleados), tomará los pasos apropiados como la comunicación de este conocimiento a otra parte para darle la oportunidad de tratar con dicha (presunta) infracción.
- **4.** Las partes se reunirán al menos una vez al año y revisarán la experiencia con los principios y considerarán cualquier cambio que ocurrió mientras tanto o que sea provechoso.

Tomado textualmente de: EPEI A.G. (2014). Declaración Multipartidaria Firmada suscrita en Chile el 4 noviembre de 2014. Recuperado de http://www.aan.siemens.com/chile/negocioslimpios/Documents/Codigo%2oConducta%2oEPEI_%202014%2ofirmado%2opdf.pdf

E

Paso 5: Establecer un Comité o Tribunal de Ética encargado de investigar transgresiones al pacto

· ¿Cuál es el propósito de este paso?

La efectiva implementación del pacto, de cara a posibles infracciones o transgresiones a los compromisos asumidos por las empresas, supone el establecimiento de una instancia para hacer seguimiento a tal cumplimiento. Una instancia así, a manera de un comité o tribunal de ética, contribuye a persuadir a las empresas firmantes sobre la necesidad de cumplir con los estándares de comportamiento empresarial por ellas definidos. En cada caso, las empresas tomarán la alternativa más acorde con su entorno de negocios y propósitos de la iniciativa.

A continuación, se describen algunas recomendaciones para el proceso de definición respectivo:

¿Cómo desarrollar este paso?

Se sugieren las siguientes preguntas orientadoras:

- o ¿Cuáles deberían ser las condiciones básicas de un Comité de Ética, encargado de vigilar el cumplimiento del pacto?
- o ¿Cuáles deberían ser esas condiciones en relación con su conformación, sus funciones y las sanciones que pueda aplicar?

Entre las respuestas más comunes, en varias de las iniciativas consultadas, se pueden destacar:

- a. Sobre las condiciones básicas para su funcionamiento, la instancia podría contar con:
 - Suficiente independencia, legitimidad y capacidad técnica para ejercer sus funciones. Implica la necesidad de contemplar que esas funciones sean desarrolladas por un tercero ajeno al gremio y a las empresas que adhieren al pacto.
 - Conformación que asegure su viabilidad y operatividad.
 - La selección de sus miembros debe asegurar imparcialidad en sus decisiones.

b. Sobre su conformación, se podría considerar:

- Un Comité de Ética debe conformarse, en lo posible, con terceros expertos e independientes²², para que pueda vigilar con imparcialidad el cumplimiento del pacto y promover acciones preventivas frente a riesgos de corrupción.

"La confianza y credibilidad hacia un Comité de Ética de esta naturaleza depende de la oportunidad, seriedad y responsabilidad de su labor a la hora de tomar decisiones o asumir posturas frente a los casos objeto de su conocimiento. La independencia para ejercer sus funciones resulta crucial, por eso es recomendable que quienes integren el comité sean personas sin vínculos contractuales o laborales con las empresas miembros del acuerdo o con el gremio que las agrupe²³."

- Los temas que se pueden abordar al momento de decidir sobre su conformación se refieren generalmente a perfiles (preparación académica, experiencia, conocimiento del sector, ausencia de antecedentes penales o disciplinarios, etc.), procedimiento de elección, manejo de conflictos de interés, remuneración.

c. Sobre las funciones del Comité, se podría considerar:

- Fomentar y preservar el cumplimiento del pacto por parte de las empresas miembros. Para esto el comité tomará decisiones con un alcance eminentemente ético sobre transgresiones al pacto, resolverá consultas sobre la aplicación de los contenidos del pacto y su implementación, solicitará información a los firmantes sobre la implementación de las medidas contempladas en el pacto y actuará frente al incumplimiento de éstas.
- Denunciar ante las autoridades competentes a aquellas personas y los hechos de cuya comisión tenga conocimiento que incurran en conductas punibles. Para ello retroalimentará y orientará a los afectados, firmantes del pacto, para que dirijan o presenten la denuncia formal por hechos que pudieran considerarse violatorios a la ley penal, ante las autoridades competentes.
- En relación con las sanciones, se encargará de decidir sobre su aplicación y en consecuencia solicitará a la Secretaría Técnica, que coordine y proceda para su aplicación.

d. Sobre el esquema de sanciones, se podría considerar:

- Es conveniente tener en cuenta que se trata de un pacto de autorregulación de naturaleza voluntaria. En este sentido las sanciones son eminentemente éticas, pueden ir desde amonestaciones privadas, públicas, multas con destinación especial, hasta exclusiones del pacto, por ejemplo.
- Es recomendable al momento de definir las sanciones considerar temas como: viabilidad y claridad de las sanciones, repercusiones reales sobre el sancionado, que contemplen criterios de gravedad y de reincidencia en las faltas, que sean exigibles.

Recuadro 10: Ejemplos de iniciativas consultadas en el desarrollo de este paso

CÓDIGO DE CONDUCTA EMPRESAS MIEMBROS EPEI A.G. (CHILE)

Todas las discusiones en relación con esta iniciativa, que no pueda ser establecida entre las Partes, serán sometidas al Tribunal de Honor conforme a las Reglas del Consejo de Discusión de la Cámara Internacional de Comercio. Un miembro de la Fundación Generación Empresarial, Organización no gubernamental para la difusión de una cultura empresarial basada en la dignidad de las personas, la práctica de las virtudes y los valores éticos asociados al mundo del trabajo, actuará en carácter de veedor y/o monitor para las reuniones anuales y/o en caso de una infracción real o potencial de los Principios por una de las partes. Las decisiones del Tribunal de Honor deben ser finales y obligatorias sobre las Partes.

Tomado textualmente de: EPEI A.G. (2014). Declaración Multipartidaria Firmada suscrita en Chile el 4 noviembre de 2014. Recuperado de

 $http://www.aan.siemens.com/chile/negocioslimpios/Documents/Codigo\%2oConducta\%2oEPEI_\%2o2o14\%2ofirmado\%2opdf.pdf$

CÓDIGO DE ÉTICA DEL CONSEJO DE ÉTICA Y TRANSPARENCIA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA- CETIFARMA (MÉXICO)

Artículo 10. Todo Afiliado o Adherente que incumpla las disposiciones de este Código de Ética y Transparencia y las establecidas en los instrumentos deontológicos aprobados por el Cetifarma y ratificados por la Canifarma, se hará acreedor a las sanciones que imponga el Cetifarma.

Para la determinación de las sanciones se seguirá el procedimiento establecido en el "Capítulo X. De las denuncias. Procedimiento y sanciones", del Reglamento Interno del Cetifarma. En el procedimiento se tomará en cuenta la gravedad de la violación cometida, evaluándola de acuerdo con la trascendencia que la falta tenga en la salud de los consumidores, el prestigio y la estabilidad de la actividad de la Industria Farmacéutica y de sus miembros y la responsabilidad que le corresponda a cada empresa.

Artículo 11. Las sanciones podrán consistir en:

- 1. Amonestación.
- 2. Sanción pecuniaria.
- 3. Suspensión temporal o definitiva de los derechos como afiliado o adherente.

Tomado textualmente de: Cetifarma (2005). Código de Ética y Transparencia del Consejo de Ética y Transparencia de la Industria Farmacéutica- Cetifarma suscrito en México el 31 de marzo de 2005. Recuperado de http://www.cetifarma.org.mx

CÓDIGO DE ÉTICA AFIDRO (COLOMBIA)

Los órganos competentes para el control de cumplimiento y el trámite de denuncias derivadas de las presuntas infracciones del presente Código son: la Comisión de Ética de AFIDRO, el Tribunal Externo de Ética y la Instancia Superior de Apelación [...].

- *9.2.3.* El Tribunal Externo de Ética es la primera instancia en los procesos de denuncias por infracciones al Código de Ética y estará compuesto por tres (3) miembros y sus respectivos suplentes, sin conflicto de intereses en relación con los asociados a AFIDRO, quienes serán nombrados anualmente por la Junta Directiva de la Asociación.
- **9.2.4** Las decisiones del Tribunal Externo de Ética podrán ser apeladas ante la Instancia Superior de Apelación, conformada por un miembro propuesto por cada una de las partes del proceso y otro por AFIDRO, de una lista de elegibles anualmente conformada y publicada por AFIDRO.

ACUERDO SECTORIAL ANTICORRUPCIÓN CON LAS EMPRESAS FABRICANTES DE TUBERÍAS (COLOMBIA)

El Comité será tripartito y sus miembros serán elegidos conforme al reglamento que se defina para la implementación del Acuerdo en este punto, para un período de 2 años.

El representante por parte de las empresas firmantes será un tercero independiente reconocido por su probidad y que cumpla con los requisitos que se establezcan por estas en el reglamento de operación del Comité de Ética. De esta manera, se pretenderá evitar cualquier conflicto de interés que pudiera generarse por la participación directa de alguna de las empresas en el Comité.

El tercero independiente escogido por las empresas, será elegido con el voto de quienes representan el 75% de las empresas presentes el día de la elección.

Los costos para el funcionamiento del Comité de Ética serán asumidos por las empresas firmantes.

Las decisiones tomadas por el Comité de Ética tendrán efecto vinculante para la parte sobre la cual recae la decisión.

Para éstos efectos, las empresas acuerdan que el Comité de Ética tendrá la calidad de Amigable Componedor.

En los eventos en que una empresa incurra por tercera vez en transgresiones a los compromisos contenidos en el Acuerdo, el grupo general de las empresas firmantes hará las veces de una segunda instancia para revisar la decisión que tome el Comité de Ética, de ser ello solicitado por la compañía o compañías interesadas en esa decisión.

Tomado textualmente de: Empresas Fabricantes de Tuberías en Colombia (2005). Acuerdo Sectorial Anticorrupción en las Empresas Fabricantes de Tuberías en Colombia, suscrito en Colombia el 23 de abril de 2005. Documento Impreso

CÓDIGO DE ÉTICA Y TRANSPARENCIA DE LA CÁMARA FARMACÉUTICA DE LA ANDI (COLOMBIA)

Conformación. El Comité Externo de Ética será la instancia de decisión conformada para cada caso, sobre las denuncias que se efectúen por presuntas infracciones al Código y la definición de las sanciones que procedan. El Comité estará compuesto por tres (3) miembros en la primera instancia y por (3) miembros en una segunda instancia.

Competencia del Comité Externo de Ética. El Comité Externo de Ética solo podrá estudiar y pronunciarse respecto de infracciones al Código de Ética. En este sentido velará por el cumplimiento de sus disposiciones en relación con su enfoque estratégico de acuerdo con lo definido en el alcance y objeto del Código: "preservar la autonomía en la prescripción, no incentivar el consumo irracional y prohibir las conductas que pretendan ejercer cualquier influencia indebida en los actores del sistema de salud".

El Comité externo de Ética en sus decisiones, se abstendrá de pronunciarse sobre violaciones a los artículos denominados como Marco Normativo General en este Código, en particular los que se encuentran en los capítulos de Información de Promoción -III- y VII de Investigaciones y ensayos clínicos.

En consecuencia, no se manifestará sobre violaciones a otros ordenamientos distintos al Código.

Lista de Miembros elegibles. La Junta de Dirección General de la ANDI, conformará una lista de nueve (9) personas como miembros elegibles para integrar el Comité Externo de Ética que conocerá de las denuncias.

Para la conformación de la lista se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

- Profesionales con al menos diez años de ejercicio profesional.
- Los miembros no podrán estar vinculados como empleados o asesores permanentes de compañías del sector farmacéutico, ni de la Cámara Farmacéutica de la ANDI, al menos durante los dos años anteriores a la presentación de la lista de elegibles.
- Deberán tener conocimiento o experiencia en materia de ética, programas de cumplimiento, auto-regulación y/o gobierno corporativo.
- Tener conocimiento o trayectoria en el sector farmacéutico.
- Ética e integridad.

ÉTICA SAÚDE DEL INSTITUTO ETHOS (BRASIL)

Se establecerá una Junta de Ética para dar efecto a las normas éticas y el cumplimiento de este Acuerdo y, principalmente, las siguientes funciones: (1) crear, aplicar y revisar el manual de gobierno, que, entre otras cosas, regula los procedimientos para la investigación y sanción de violaciones de este acuerdo; (2) analizar, investigar y sancionar el incumplimiento de las disposiciones de este Acuerdo; (3) miembros de la Junta tendrán un plazo de 2 (dos) años.

Tomado textualmente de: Ética Saúde (2015). Documento Acordó Sectorial de Dispositivos Médicos, mayo de 2015. Recuperado de http://www.eticasaude.com.br/



Paso 6: Establecer un canal de denuncias para transgresiones al pacto

• ¿Cuál es el propósito de este paso?

Los canales de denuncia para la comunicación de posibles incumplimientos al pacto son necesarios para adoptar la debida investigación y posibilitar la aplicación de sanciones.

El sistema de gestión de denuncias concebido en este marco de integridad corporativa, debe favorecer la protección del denunciante de buena fe, garantizar la confidencialidad de la denuncia, el acceso de terceros interesados relacionados con las empresas que suscriben el pacto y el anonimato de ser requerido y procedente.

¿Cómo desarrollar este paso?

Para ello es importante considerar:

- o Definición del tipo de canal para efectuar denuncias- características, descripción y cobertura geográfica (internet, intranet, buzones de denuncias, línea telefónica, etc.).
- o Definición de los interesados internos y externos que tienen acceso al canal de denuncia.
- o Condiciones de uso para el canal.
- o Guías e Instrucciones para presentar la denuncia.
- o Procedimientos internos para resolver la denuncia que aseguren por lo menos:
 - Que la denuncia será analizada objetivamente por la instancia constituida para el efecto²⁴
 - Que la identidad del denunciante será confidencial o anónima.
 - Que el denunciante recibirá respuesta oportuna sobre la gestión de la denuncia.
 - Que hay reserva y confidencialidad de la denuncia.

Recuadro 11: Ejemplos de iniciativas consultadas en el desarrollo de este paso

CÓDIGO DE ÉTICA Y TRANSPARENCIA DE LA CÁMARA FARMACÉUTICA DE LA ANDI (COLOMBIA)

13.3.2. Inicio del Proceso. Cualquier persona natural o jurídica con interés legítimo, podrá interponer una denuncia contra una compañía afiliada o adherente por una presunta infracción al Código de Ética ante la Cámara Farmacéutica de la ANDI, a través de los canales que esta defina en el Reglamento del Comité Externo de Ética y de la Secretaría Técnica y en su defecto y de manera transitoria, por un medio que permita dar constancia de su entrega.

Tomado textualmente de: Cámara Farmacéutica de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia-ANDI (2015). Código de Ética y Transparencia de la Cámara Farmacéutica de la ANDI, suscrito en Colombia el 27 de enero 2015. Recuperado de http://www.andi.com.co/cif/Paginas/documentos_interes.aspx

CÓDIGO DE ÉTICA AFIDRO (COLOMBIA)

9.1.3 La presentación de reclamos legítimos por infracciones al Código de Ética se adelantará por las instancias designadas y siguiendo el procedimiento establecido en este capítulo

Tomado textualmente de: AFIDRO (2015). Documento en PDF con el Código de Ética AFIDRO 2015. Recuperado de https://www.afidro.org/codigo-de-etica-de-afidro/

ACUERDO SECTORIAL ANTICORRUPCIÓN CON LAS EMPRESAS FABRICANTES DE TUBERÍAS (COLOMBIA)

Reporte y consulta: Proveer internamente en las empresas, canales seguros y accesibles a través de los cuales los empleados puedan comunicar las anomalías y delatar con confianza los incumplimientos al Acuerdo sin correr riesgos de sufrir represalias.

Tomado textualmente: Empresas Fabricantes de Tuberías en Colombia (2005). Acuerdo Sectorial Anticorrupción en las Empresas Fabricantes de Tuberías en Colombia, suscrito en Colombia el 23 de abril de 2005. Documento Impreso



Paso 7: Definir compromisos de las empresas para la operatividad del pacto

• ¿Cuál es el propósito de este paso?

Es necesario para el funcionamiento del pacto recordar que en sí mismo éste genera una dinámica de gestión ética entre quienes lo suscriben. Para facilitar la operatividad del Pacto Empresarial de Transparencia y Anticorrupción, es importante que incluya compromisos adicionales que propendan por este objetivo.

• ¿Cómo desarrollar este paso?

Con el fin de abordar este paso, se recomiendan las siguientes preguntas orientadoras:

o ¿Qué condiciones son necesarias para garantizar la operatividad del pacto de las empresas?

Para orientar la discusión sobre estas definiciones se recomienda focalizar las preguntas en torno a los siguientes puntos que resultan de común necesidad en el desarrollo de estas iniciativas:

- Que exista un grupo promotor con delegados de las empresas adherentes que impulse la iniciativa y le de soporte estratégico.
- **Nombramiento de una secretaría técnica** que coordine los esfuerzos y apoye técnicamente el proceso de implementación del pacto y la dirección estratégica del grupo promotor.
- **Definir un presupuesto de gastos** que garantice la operatividad del pacto.

Preguntas orientadoras sobre los puntos sugeridos:

- a. ¿Qué funciones podría tener un Grupo Promotor de la iniciativa conformado por delegados de las empresas y encargado de ejercer el liderazgo de la iniciativa para propender por su permanencia en el tiempo?:
 - Puede ser un órgano consultivo y de apoyo para la correcta implementación del pacto.
 - Salvaguardar el espíritu y la filosofía del pacto y propender por su permanencia, coherencia, progresividad y desarrollo.
 - Proponer estrategias que conduzcan a la debida implementación y divulgación de las disposiciones del pacto. Así como promover la adhesión al mismo por parte de otras empresas del sector.
 - Precisar las funciones del Comité de Ética y aprobar su reglamento. Asegurar que se efectúe el proceso de selección de sus miembros y que haya recursos para financiar su operatividad.
 - Propender por la unidad de criterio en relación con la aplicación del pacto entre sus miembros.
 - Asignar las funciones de Secretaría Técnica a un tercero que las pueda asumir y darle las instrucciones pertinentes para que coordine la gestión que implica la implementación del pacto.

• Establecer un Plan de Acción con una agenda de trabajo interna y externa que facilite la implementación del pacto²⁵.

b. ¿Qué funciones podría tener una Secretaría Técnica, para facilitar el funcionamiento del pacto?

- Dar soporte técnico a las labores del Grupo Promotor y facilitar el desarrollo de su agenda de actividades.
- Recibir, clasificar y enviar al Comité de Ética los casos sobre transgresiones al pacto.
- Seguir instrucciones del Grupo Promotor para la coordinación de actividades contenidas en el Plan de Acción para la implementación del pacto.
- Apoyar en la presentación y evaluación de los candidatos a miembros de Comité de Ética.
- Llevar la relatoría de las sesiones de trabajo del grupo promotor y hacer informes de reporte sobre funcionamiento del Comité o Tribunal de Ética la iniciativa.

c. ¿Qué se debe tener en cuenta para definir el presupuesto de gastos que requiere la operatividad del pacto?

El compromiso de las directivas de las empresas del sector implica la asignación de un presupuesto que servirá para garantizar la puesta en marcha de una agenda activa de las empresas que adhieren al pacto y el funcionamiento efectivo de la instancia de seguimiento. Ese presupuesto será asumido y definido de común acuerdo y por consenso con las empresas participantes. Es recomendable que las empresas definan y revisen este presupuesto anualmente.

Recuadro 12: Ejemplos de iniciativas consultadas en el desarrollo de este paso

CÓDIGO DE ÉTICA Y TRANSPARENCIA DE LA CÁMARA FARMACÉUTICA DE LA ANDI (COLOMBIA)

13.1.1 Grupo Técnico del Código de Ética de la Cámara Farmacéutica de la ANDI [...].

- b. Funciones. Es un órgano consultivo y de apoyo para la correcta implementación del Código de Ética. Su propósito es salvaguardar el espíritu y la filosofía del Código y propender por su permanencia, coherencia, mejoramiento y desarrollo. Entre sus funciones generales para aportar a la Cámara en el proceso de implementación del Código, están las siguientes:
- Proponer y coordinar con la Cámara Farmacéutica de la ANDI las medidas conducentes para la implementación y divulgación de las disposiciones del presente Código y para promover la adhesión al mismo.
- Elaborar y actualizar periódicamente guías pedagógicas de preguntas frecuentes y otras herramientas que resulten útiles para orientar a las compañías y demás actores del sistema de salud en la aplicación del Código.
- Preparar y modificar el proyecto de Reglamento del Comité Externo de Ética y de la Secretaría Técnica, para su consideración y aprobación por parte de la Junta Directiva de la Cámara.
- Propender por la unidad de criterio en relación con la aplicación del Código.
- Contestar las consultas o preguntas de carácter general que le remita la Secretaría Técnica sobre la aplicación y alcance del Código. En este sentido, las respuestas del Grupo Técnico, nunca versarán sobre casos específicos y no serán vinculantes, ni se referirán a casos que estén en curso de estudio en el Comité Externo de Ética. [...].

Tomado textualmente de: Cámara Farmacéutica de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia- ANDI (2015). Código de Ética y Transparencia de la Cámara Farmacéutica de la ANDI, suscrito en Colombia el 27 de enero 2015. Recuperado de http://www.andi.com.co/cif/Paginas/documentos_interes.aspx

CÓDIGO DE ÉTICA Y TRANSPARENCIA DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA- CETIFARMA (MÉXICO)

El Cetifarma determinará anualmente las cuotas que pagarán los Adherentes, quienes anualmente ratificarán por escrito su aceptación para cumplir el Código y demás instrumentos deontológicos emitidos por el Cetifarma.

El Cetifarma actuará dentro de un marco de pluralidad, tolerancia y respeto a la diversidad y será el organismo encargado de:

- *a)* Promover y dar seguimiento a la aplicación de las disposiciones del presente Código y demás instrumentos de autorregulación y autocontrol, en relación con la conducta de los Afiliados y Adherentes, verificando aleatoriamente su instrumentación.
- *b*) Revisar la congruencia entre los procedimientos adoptados internamente por las empresas y lo dispuesto en el Código de Ética y Transparencia y cualquier otro instrumento deontológico expedido por el Cetifarma.
- c) Recibir quejas y denuncias por contravenciones a los códigos y demás instrumentos de autorregulación aprobados por el Cetifarma y ratificados por la Canifarma.
- **d)** Imponer medidas correctivas o preventivas, así como sanciones, con fundamento en el presente Código y demás instrumentos deontológicos [...].

Tomado textualmente: Cetifarma (2005). Código de Ética y Transparencia del Consejo de Ética y Transparencia de la Industria Farmacéutica- Cetifarma suscrito en México el 31 de marzo de 2005. Recuperado de http://www.cetifarma.org.mx

ACUERDO SECTORIAL ANTICORRUPCIÓN CON LAS EMPRESAS FABRICANTES DE TUBERÍAS (COLOMBIA)

Un Grupo de Trabajo promotor del Acuerdo encargado de: (i) definir un plan de acción que establezca las actividades a realizar, los responsables y los recursos requeridos; (ii) establecer algunos indicadores claves que faciliten el seguimiento a las actividades definidas en el plan de acción; (iii) evaluar periódicamente el cumplimiento de los logros alcanzados sobre el Acuerdo teniendo en cuenta las opiniones y comentarios de actores involucrados, con el fin de promover los ajustes necesarios.

Las funciones de este grupo son de distinta índole a las de aquellas asignadas a la instancia encargada de fallar sobre los casos de transgresiones al Acuerdo (Comité de Ética).

Este Grupo de Trabajo podría estar en cabeza de algunos miembros de las empresas fabricantes de tuberías y contar con el apoyo administrativo y técnico del gremio [...].

Asignación de un presupuesto:

El compromiso de las directivas de las empresas fabricantes de tuberías implica la asignación de un presupuesto que servirá para garantizar la puesta en marcha de las estrategias y el funcionamiento efectivo del Comité de Ética.

Tomado textualmente: Empresas Fabricantes de Tuberías en Colombia (2005). Acuerdo Sectorial Anticorrupción en las Empresas Fabricantes de Tuberías en Colombia, suscrito en Colombia el 23 de abril de 2005. Documento Impreso



Paso 8: Firmar el pacto

• ¿Cuál es el propósito de este paso?

La firma del pacto es tal vez uno de los pasos más simbólicos, pues significa que las empresas se comprometen y adhieren de común acuerdo y voluntariamente a todo lo pactado entre ellas. Con la firma del pacto se concretan las motivaciones, los compromisos y las expectativas compartidos a lo largo del proceso de construcción del pacto y se comunican formal y públicamente.

¿Cómo desarrollar este paso?

Una vez se cuente con el documento final que contiene los compromisos alcanzados en el pacto es conveniente acompañar la firma con la presencia de los representantes legales y directivos de las empresas que adhieren a él.

La presencia de otros grupos de interés en el momento de la firma tiene un sentido de divulgación que exige mayor compromiso de los firmantes pues están ante testigos de la celebración del pacto firmado y del alcance propuesto.

Recuadro 13: Ejemplos de iniciativas consultadas en el desarrollo de este paso

LAS DIFERENTES INICIATIVAS REFERIDAS EN ESTA GUÍA CONTARON CON LA FIRMA DE UN DOCUMENTO QUE CONTENÍA LOS COMPROMISOS DE LOS PARTICIPANTES Y CON UN ACTO PROTOCOLARIO PARA LA FIRMA DEL MISMO POR LAS EMPRESAS ADHERENTES. ESTOS ACTOS GENERALMENTE SE LLEVARON A CABO EN EL MARCO DE UN CONGRESO SECTORIAL, O DE UNA CONFERENCIA SOBRE TEMAS DE TRANSPARENCIA Y ANTICORRUPCIÓN O EN EVENTOS EXCLUSIVOS PARA LA SUSCRIPCIÓN DEL MISMO.

Las iniciativas consultadas a nivel regional fueron:

• Código de Ética y Transparencia del Consejo de Ética y Transparencia de la Industria Farmacéutica- Cetifarma, suscrita en México el 31 de marzo de 2005.

Página web: http://www.cetifarma.org.mx

• Código de Conducta empresas miembros EPEI A.G., suscrito en Chile el 4 de noviembre de 2014.

Página web:

 $http://www.aan.siemens.com/chile/negocioslimpios/Documents/Codigo\%2oConducta\%2oEPEI_\%2o2o14\%2ofirmado\%2opdf.pdf\\$

• Iniciativa de Acción Colectiva en la Industria de transmisión de energía eléctrica en Argentina, suscrito en Argentina en junio de 2012.

Página web: No registra

• Juego limpio adentro y fuera del Estadio del Instituto Ethos, suscrito en Brasil el 22 de junio de 2006.

Página web:

http://www.jogoslimpos.orq.br/indicadores-transparencia/contexto-metodologia/

• Ética Saúde del Instituto Ethos, suscrito en Brasil el 4 de enero de 2016.

Página web: http://www.eticasaude.com.br/

Pacto Ético Comercial (PEC), Paraguay, suscrito en febrero de 2005.

Página web: http://www.pactoetico.com.py/

Las iniciativas consultadas a nivel local en Colombia:

• Código de Ética y Transparencia de la Cámara Farmacéutica de la ANDI, suscrito en Colombia el 27 de enero 2015.

Página web: http://www.andi.com.co/cif/Paginas/documentos_interes.aspx

• Código de Ética de la Cámara de Dispositivos Médicos e Insumos para la Salud de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI, suscrito en Colombia el 17 de junio 2014.

Página web: http://www.andi.com.co/cdm

• Compromisos de Transparencia y Ética de las empresas del Sector Eléctrico, suscrito en Colombia el 5 de junio 2015.

Página web:

http://www.secretariatransparencia.gov.co/estrategias/Documents/compromiso-etica-empres as-sector-electrico.pdf

• Acuerdo Sectorial Anticorrupción en las Empresas Fabricantes de Tuberías en Colombia, suscrito en Colombia el 23 de abril de 2005.

Página web: No registra

• Código de Ética de la Asociación de Laboratorios y Farmacéuticos de Investigación y Desarrollo- AFIDRO, suscrito en Colombia el 2015.

Página web: https://www.afidro.org/codigo-de-etica-de-afidro/

• Pacto sectorial por la transparencia y la lucha en contra de la corrupción de la Cámara Colombiana de Bienes y Servicios Petroleros - Campetrol, suscrito en Colombia el 5 de agosto de 2014.

Página web: http://campetrol.org/pacto-sectorial

PLAN DE ACCIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PACTO

Con la firma del pacto, las empresas adherentes conforman un Grupo Promotor, el cual estará encargado de establecer un PLAN DE ACCIÓN con las actividades a realizar, los responsables y recursos requeridos, de cara al ejercicio de sus funciones.

Para ello se sugiere la definición de una agenda de trabajo interna y externa con los siguientes aspectos orientadores:

- A. Estrategia de difusión del pacto.
- B. Estrategia de capacitación sobre el pacto.
- C. Definir indicadores de seguimiento a los compromisos de las empresas.
- D. Gestión de oportunidades y gestión de impactos.

¿Cómo trabajar estos temas dentro de una agenda programada que cubra el ámbito de acción interna para las empresas y acción externa para su entorno?

La definición de una agenda de trabajo interno puede tener como propósito fomentar el compromiso de las empresas con el acuerdo y difundir los contenidos del pacto a los diferentes niveles de gestión interna en las empresas adherentes al mismo. Para ello es importante que el grupo promotor defina con anticipación una programación periódica de sesiones de trabajo (por ejemplo, una vez al mes), lo cual facilitará avanzar en los objetivos propuestos. Posibles temas a abordar:

- **A. Para la estrategia de difusión del pacto,** el grupo promotor podrá tener en cuenta, por ejemplo, aspectos relacionados con:
 - La adhesión de proveedores, distribuidores e intermediarios al pacto.
 - La difusión del pacto en el gremio, alcaldías, gobernaciones, empresas relacionadas.
 - El diseño de una imagen corporativa para identificar a las empresas que pertenezcan al pacto.
 - Campañas publicitarias o de información a través de diferentes medios.
- **B.** Para la estrategia de capacitación del pacto, el grupo promotor podrá tener en cuenta, por ejemplo, aspectos relacionados con:
 - Capacitación de empleados nuevos y antiquos.
 - Capacitación de distribuidores, proveedores y agentes comerciales.
 - Incorporación de los principios y las medidas del pacto en los códigos internos de las empresas.

- C. Para la estrategia de monitorear los compromisos de las empresas, el Grupo Promotor podrá considerar el diseño de indicadores de seguimiento que contemplen aspectos como:
 - Indicadores para medir la promoción de la cultura de anticorrupción al interior de la empresa.
 - Indicadores para medir la formalización de compromisos dentro del pacto.
 - Indicadores para medir la promoción de la cultura de transparencia en la cadena de valor.
 - Indicadores para medir la promoción de la cultura de transparencia y libre competencia en el sector de negocios.
 - Indicadores para medir la efectividad de la instancia y el canal creados por las empresas para vigilar y apoyar el cumplimiento del pacto.
 - Indicadores para medir los compromisos para garantizar la operatividad del pacto.

En el anexo B de esta Guía se incluyen ejemplos claves sobre indicadores de seguimiento al pacto, elaborados teniendo en cuenta los pasos y el plan de acción sugeridos en el cuerpo de esta Guía.

D. Para la gestión de oportunidades y gestión de impactos. Incluir una agenda de trabajo con las empresas con el propósito de cubrir acciones en el ámbito externo de las mismas puede tener como propósito la gestión de oportunidades y la gestión de impactos.

Esto requiere creatividad y persistencia para identificar oportunidades en aspectos como:

- Sistematización de aprendizajes en relación con la construcción e implementación del pacto, lo cual permite contar con evidencia histórica del proceso y los resultados en cada etapa del pacto para potencializar los aprendizajes, tomar acciones correctivas e informar al público en general sobre los logros y resultados.
- Diseño y puesta en marcha de estrategias de monitoreo sobre procesos de compras públicas o licitaciones significativas de empresas privadas, en los que quieren participar algunas de las empresas pertenecientes al pacto.

La gestión de impactos requiere también creatividad y persistencia, por ejemplo, para aprovechar los aprendizajes y generar incidencia en el entorno. El levantamiento de información técnica relevante sobre riesgos y casos puede ser objeto de divulgación pública y eventualmente de propuestas de ajuste a la regulación del sector²⁶.

²⁶ Un ejemplo claro de este tema es la publicación de la Corporación Transparencia por Colombia, (3 de mayo de 2010) "Riesgos en el proceso de conceptualización y diseño de acueductos y alcantarillados en Colombia: Realidades y Recomendaciones", que recoge los aprendizajes del Comité de Ética del Acuerdo Sectorial Anticorrupción con las empresas fabricantes de tuberías, en el cual se identificaron los principales riesgos de corrupción en la conceptualización, diseño técnico y modelación financiera de los sistemas de acueducto y alcantarillado.

IV. ROLES Y ACTORES INVOLUCRADOS

Para la consolidación de los pactos como acciones colectivas es importante aunar esfuerzos permanentemente para que sus disposiciones se cumplan efectivamente en la práctica. De esta manera los empresarios firmantes van a preferir ser parte del pacto y estar sujetos a los estándares acordados en el mismo.

La comprensión de los roles de los actores que eventualmente intervienen durante el proceso de convocatoria, de construcción y de implementación, resulta relevante para el éxito de estas iniciativas.

Los siguientes son los actores más comunes identificados que asumen o pueden asumir ciertos roles, todos muy relevantes a la hora de contribuir al logro de los objetivos de los pactos:

A. Las empresas:

Como sujetos activos de la iniciativa son los que se comprometen de manera expresa y pública, a cumplir con las medidas convenidas. Las empresas son los actores directamente afectados por la problemática que quieren combatir con una estrategia organizada de gestión colectiva de riesgos.

- ¿Qué condiciones básicas pueden tener en cuenta las empresas para su intervención?
 - **Nombrar delegados o representantes:** Teniendo en cuenta la relevancia estratégica de estos pactos empresariales, se espera que las empresas estén representadas por delegados con una perspectiva integral y estratégica del negocio y capacidad de decisión con orientación al logro de resultados.

En asuntos particulares, los delegados tendrán que efectuar un proceso de validación interna en sus empresas para avanzar en las determinaciones que exige la dinámica del pacto. Se espera que estos delegados asistan con vocación de continuidad y participen activamente en el grupo promotor y en las sesiones de trabajo durante las diferentes etapas de la iniciativa.

Generalmente en los pactos consultados, los delegados desempeñan cargos al interior de las mismas tales como gerencias generales, gerencias de áreas jurídicas, asuntos corporativos, cumplimiento, administración y financieras.

- Contar con una metodología de trabajo colectivo: Tanto el proceso de construcción como el proceso de implementación del pacto requieren un trabajo colectivo que supone seguir una metodología que facilite las definiciones a tomar.

Esta metodología requiere sesiones de trabajo conjuntas con una agenda concreta a tratar conforme al plan de acción definido. Es recomendable que los resultados alcanzados en las reuniones de trabajo queden sistematizados con los avances respectivos y se registren en un documento de memorias a la manera de "Actas de los consejos de administración o de las Juntas Directivas de las empresas".

- **Disponer eventualmente de otros recursos:** La complejidad de algunos de los temas discutidos puede requerir la búsqueda de expertos en distintos temas, de referentes jurídicos, de cumplimiento corporativo, prácticas comerciales y de otras prácticas nacionales e internacionales que, como ejemplos de autorregulación, enriquezcan los debates.
- Garantizar la implementación de la iniciativa al interior de la empresa: Validar y retroalimentar al interior de la empresa los compromisos y definiciones que se generen en torno al pacto y velar para que al interior de la empresa se actúe de conformidad con los compromisos adquiridos, de manera proba y transparente.
- **Promover la iniciativa ante terceros:** Promover las buenas prácticas desprendidas del pacto en todas sus relaciones de negocios.
- **Implementar los compromisos del pacto:** Asumir a cabalidad todos los compromisos que se deriven del pacto y rendir cuentas en el grupo de empresas pares cuando se propongan estrategias y evaluaciones de seguimiento a los compromisos asumidos.

B. Gremios, asociaciones de empresarios, cámaras de negocios binacionales

La representación de los intereses legítimos de los agremiados, asociados o miembros es una invitación para que las organizaciones que los aglutinan desempeñen un rol clave en la convocatoria de estos pactos. Se trata de potencializar la visión de conjunto y privilegiar los intereses comunes con unas reglas claras sobre las prácticas comerciales que quieren desincentivar y aquellas que quieren alentar para prevenir riesgos de soborno y corrupción en sus relaciones de negocio.

- ¿Cuáles pueden ser algunas de las principales responsabilidades de estas organizaciones en torno a los pactos que ayudan a convocar?
 - Convocar y promover la iniciativa entre sus afiliados: estimular la permanencia de las empresas durante todo el proceso, promover la divulgación del pacto en el gremio y en el entorno externo en el que estén participando, conferencias, congresos, talleres, entre otros, así como impulsar nuevas experiencias con sus empresas afiliadas en otros sectores.
 - Apoyar en los temas financieros y logísticos que se generen con la iniciativa: brindar soporte financiero y facilitar la logística y coordinación de recursos requeridos en las diferentes etapas del pacto.
 - Abstenerse de ser parte de los comités o tribunales de ética: con el fin de evitar conflictos de interés con sus afiliados.

C. Facilitador neutral externo para la construcción del pacto²⁷

El facilitador neutral externo e independiente juega un papel fundamental en la construcción del pacto, tal como se describe en el aparte A. del capítulo II de esta Guía "Pasos para la construcción de Pactos Empresariales de Transparencia y Anticorrupción".

Para esto, el facilitador neutral aporta pautas, información y retroalimentación a las empresas durante todo el proceso, visualiza crisis potenciales que puedan presentarse en el proceso y busca oportunamente alternativas y soluciones para conducir el grupo y priorizar sobre las diferencias en el propósito común que convoca a las empresas.

D. Respaldos institucionales desde diferentes entidades

Entidades del Estado como la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República, las Cámaras de Comercio regionales o binacionales, centros de apoyo como el Centro Regional de Apoyo para América Latina del Pacto Global y ONG´s, han sido invitadas por los empresarios para ser testigos de los compromisos asumidos por los mismos en los Pactos Empresariales de Transparencia y Anticorrupción.

• ¿Cuáles pueden ser los principales aportes de estas entidades?

- Servir de testigo del Pacto Empresarial de Transparencia y Anticorrupción Empresarial y como tal solicitar informes de avances en la implementación del pacto para promover su propósito y legitimidad.
- Socializar en escenarios públicos y promover alternativas de incentivos desde el sector público que estimule a las empresas a adherir y sumar esfuerzos en torno al pacto.
- Coadyuvar en la adopción de altos estándares en materia de prevención de riesgos de corrupción por parte de las empresas que opera en Colombia.

²⁷ Ver en mayor detalle la descripción del perfil, propósito de la intervención y rol del Facilitador neutral, en el aparte de esta Guía del capítulo II, Pasos para la construcción de Pactos de Transparencia y Anticorrupción empresariales, referido a DESIGNAR UN FACILITADOR NEUTRAL

V. DESAFÍOS DE LOS PACTOS EMPRESARIALES DE TRANSPARENCIA Y ANTICORRUPCIÓN

El mayor desafío desde las primeras inquietudes que surgen entre los empresarios para trabajar en la construcción de un Pacto Empresarial de Transparencia y Anticorrupción entre pares es lograr un espacio de diálogo permanente entre competidores llamado a construir confianza entre ellos. No puede haber integridad sin transparencia y sin transparencia no puede haber confianza; la confianza es el pilar de las relaciones de largo plazo.

Llama la atención en algunas de las experiencias consultadas, precisamente en el marco de un pacto de esta naturaleza, que las empresas logran crear una institucionalidad propia, con capacidad para interactuar con otros actores y grupos de interés.

Es la perspectiva colectiva de los pactos la que invita a los empresarios a denunciar y enfrentar el riesgo de perder negocios en el corto plazo, con miras a ganar en el mediano y largo plazo.

Desde los pactos se abren nuevos caminos para enfrentar presiones de corrupción en entornos comerciales difíciles.

La dinámica que genera el pacto, con la implementación juiciosa de los compromisos, favorece las condiciones de transparencia y de competencia libre y justa.

Resistencias comunes en el proceso de construcción de los pactos

Distorsión del propósito de los pactos. Una de las resistencias más comunes de empresarios renuentes a adherir a estos pactos es su temor a reunirse con competidores del mismo sector de negocios, lo que podría generar sospechas en relación con la ocurrencia de un acuerdo restrictivo de la competencia y/o cartelización. Esta resistencia, disfraza el bien público a proteger con estos pactos, con una conducta anticompetitiva como son los acuerdos restrictivos de la competencia.

La esencia de los pactos es precisamente salvaguardar la transparencia y la justa competencia entre empresarios competidores de un mismo sector de negocios, que muchas veces se abstienen de participar en contrataciones públicas y privadas por la ocurrencia del soborno como conducta reiterada para ganar negocios en el sector.

Extensión de estándares anticorrupción a terceras partes. En este mismo sentido, otra dificultad latente se presenta al buscar la extensión de los principios y estándares que contiene el pacto a terceras partes: distribuidores, proveedores, intermediarios y representantes de ventas. El papel y forma de actuar de los stakeholders puede comprometer la visión de integralidad y transparencia, a la que se ha comprometido la empresa a través de la suscripción de un pacto.

Desafíos frecuentes durante los pasos. Destaquemos algunos desafíos puntuales implícitos en cada uno de los pasos propuestos para la construcción del Pacto Empresarial de Transparencia y Anticorrupción.

Recuadro 14: Desafíos frecuentes durante los pasos

	o 21. Bosanos nocuentos darante 105 pasos
PAS0	DESAFIOS
Alrededor de la Convocatoria	 Motivar a los participantes. Realizar la convocatoria al más alto nivel, pues el éxito depende del compromiso efectivo de las directivas. Disponer del tiempo necesario para profundizar en cada uno de los temas que así lo requieran. Articular el trabajo de construcción del pacto con el marco legal y comercial vigente en el país en el que se está gestando la iniciativa.
Para el facilitador neutral	 Contar con experiencia y manejo del grupo y de los temas a abordar. Mantener la confidencialidad frente a todos los temas a lo largo de todo el proceso, para generar confianza. Mantener el foco en la pregunta ética y en la visión de largo plazo, por encima de situaciones y discusiones coyunturales a veces sesgadas por intereses particulares.
Para la definición de riesgos y medidas	 Superar el escepticismo y desconfianza entre los competidores Abordar el problema con un lenguaje común y desde la perspectiva del riesgo y reconocer la posibilidad de su materialización. Contemplar las cadenas de valor en la definición de las medidas Convenir el compromiso de socializar el pacto e incorporarlo en la gestión interna de las empresas.
Establecimiento del Comité o Tribunal de Ética	 Comprensión de su alcance y conveniencia conforme a la naturaleza voluntaria del pacto. Disposición para convenir un sistema de sanciones eminentemente éticas para asumir las consecuencias por transgresiones a los compromisos asumidos. Promover la coexistencia del comité de ética como instancia de autorregulación entre pares, de las instancias regulatorias, de control y judiciales dispuesta en el sistema estatal.

Firma del pacto

Con la firma del pacto inicia una dinámica colectiva de gestión ética para afectar condiciones de fondo en las relaciones de negocio de las empresas y el sector.

Implementación del pacto

- Construir confianza para que las empresas cumplan con el pacto y lo encuentren efectivo en el fortalecimiento de un entorno que favorezca la competencia libre y justa.
- Revisar permanentemente los riesgos para lograr ajustar las medidas que resulten más efectivas en su mitigación.
- Motivar a las empresas a perder el miedo e informar sobre las violaciones al pacto.
- Garantizar el funcionamiento e independencia del Comité de ética.
- Generar beneficios de incentivos para las empresas que hace parte del pacto.

AGRADECIMIENTOS

La presente Guía fue elaborada con la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República de Colombia con el apoyo técnico y financiero de la Fundación Internacional para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP) en el marco del proyecto Anticorrupción y Transparencia de la Unión Europea para Colombia (ACTUE Colombia), proyecto para el "Fortalecimiento institucional de la capacidad colombiana para aumentar la integridad y la transparencia" – (DCI-ALA/2013/330).

Especial reconocimiento a las personas y entidades que contribuyeron a la realización de esta Guía, compartiendo su experiencia en la implementación de Pactos Empresariales de Transparencia y Anticorrupción, aportando para el desarrollo de este documento a través de las buenas prácticas y lecciones aprendidas.

El proceso de consulta de las iniciativas nacionales e internacionales fue amplio e implicó la recopilación y análisis de los documentos disponibles sobre los pactos firmados y entrevistas con actores claves, cuya disposición fue determinante para ilustrar pasos y ejemplos contenidos en la Guía. (Los nombres de las personas entrevistadas se incluyen en la lista de fuentes consultadas).

Las iniciativas consultadas a nivel nacional fueron:

- Código de Ética y Transparencia de la Cámara Farmacéutica de la ANDI, Colombia, 2015.
- Código de Ética de la Cámara de Dispositivos Médicos e Insumos para la Salud de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI, Colombia, 2014.
- Compromisos de Transparencia y Ética de las empresas del Sector Eléctrico, Colombia, 2015.
- Acuerdo Sectorial Anticorrupción en las Empresas Fabricantes de Tuberías en Colombia, Colombia, 2005.
- Código de Ética de la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos de Investigación y Desarrollo- AFIDRO, Colombia 2015.
- Pacto sectorial por la transparencia y la lucha en contra de la corrupción de la Cámara Colombiana de Bienes y Servicios Petroleros Campetrol, Colombia, 2014.

A nivel latinoamericano fueron consultadas las siguientes experiencias:

- Código de Ética y Transparencia del Consejo de Ética y Transparencia de la Industria Farmacéutica- Cetifarma, México, 2005.
- Código de Conducta empresas miembros EPEI A.G., Chile, 2014.
- Iniciativa de Acción Colectiva en la Industria de transmisión de energía eléctrica en Argentina, Argentina, 2012.
- Juego limpio adentro y fuera del Estadio del Instituto Ethos, Brasil, 2006.
- Ética Saúde del Instituto Ethos, Brasil, 2006.
- Pacto Ético Comercial (PEC), Paraguay, 2005.

Es de resaltar la especial colaboración recibida de filiales de Siemens en Colombia, Chile y Argentina, por cuanto su aporte a iniciativas de este tipo se ha constituido como una directriz clara de la empresa y para el caso latinoamericano, como promotores de Pactos Empresariales de Transparencia y Anticorrupción. Así mismo, para el caso colombiano la Cámara Colombiana de Bienes y Servicios Petroleros - Campetrol y la Cámara Farmacéutica de la Asociación Colombiana de Empresarios –ANDI, las empresas Extrucol y American Pipe, que dispusieron de su tiempo para contar sus experiencias en sus sectores y el significado de tales emprendimientos.

Esta Guía fue desarrollada con la asistencia técnica de Alma Balcázar de la firma GR-Compliance SAS, Gobierno, Riesgos y Cumplimiento (Colombia).

Anexo A. Ejemplo de matriz de riesgos y controles relacionados con delitos de corrupción diferentes a soborno

ETAPA DE	ETAPA DE IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL RIESGO INHERENTE		ETAPA DE CONTROL Y TRATAMIENTO - DETERMINACIÓN DEL RIESGO RESIDUAL		
IDENTIFICAC	IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS O EVALUACIÓN DEL RIESGO SIN CONTROLES		EVALUACIÓN DEL RIESGO CON CONTROLES EXISTENTES		PLAN DE TRATAMIENTO -DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES REQUERIDOS
CONDUCTA DELICTIVA	EVENTO DE RIESGO Determine el evento por el cual se puede generar el riesgo ¿qué puede suceder?	CAUSA Explique la causa que da origen al evento de riesgo ¿cómo y por qué puede suceder?	DESCRIPCIÓN DE LOS CONTROLES EXISTENTES	EFECTIVIDAD DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DE LOS CONTROLES REQUERIDOS
	Canabiata	a) No contar con políticas y procedimientos en relación con el acceso y el uso de bienes estatales.			Implementar una política que defina el alcance, los límites y requisitos para participar en transacciones comerciales que impliquen el acceso y/o uso de bienes del Estado.
PECULADO POR USO- [art.398 Código Penal]	i mercados, por incurrir en la	b) Pretender obtener una ventaja indebida en relación con el uso de un bien estatal, como por ejemplo poner un canon de arrendamiento irrisorio frente a los referentes del mercado, cuya condición implica detrimento patrimonial para la entidad pública arrendadora del inmueble.			Realizar capacitaciones con los empleados y las terceras partes relevantes acerca de las políticas anticorrupción de la empresa.
	tercero.	c) No divulgar la política explícita de prevención de delitos de corrupción contra la administración pública a los empleados y los altos directivos.			Desarrollar una herramienta de gestión de riesgos de corrupción en relación con delitos en que pueden incurrir los particulares contra la administración pública, en cuya implementación participen las áreas de la empresa con los responsables de procesos.

ETAPA DE	ETAPA DE IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL RIESGO INHERENTE				MIENTO - DETERMINACIÓN DEL RESIDUAL
IDENTIFICAC	IÓN Y ANÁLISIS O EVALUACIÓN D	EL RIESGO SIN CONTROLES	EVALUACIÓN DEL RIESGO CON CONTROLES EXISTENTES		PLAN DE TRATAMIENTO -DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES REQUERIDOS
CONDUCTA DELICTIVA	EVENTO DE RIESGO Determine el evento por el cual se puede generar el riesgo ¿qué puede suceder?	CAUSA Explique la causa que da origen al evento de riesgo ¿cómo y por qué puede suceder?	DESCRIPCIÓN DE LOS CONTROLES EXISTENTES	EFECTIVIDAD DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DE LOS CONTROLES REQUERIDOS
	Ser objeto de sanciones por	a) No contar con políticas y procedimientos en relación con acceso y manejo de relaciones con funcionarios públicos.			Diseñar e implementar una política que defina el alcance y límites del relacionamiento con funcionarios públicos.
ASOCIACIÓN PARA LA COMISIÓN DE UN DELITO CONTRA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA- [art. 434	aplicación de la ley penal, pérdida de reputación y pérdida o restricción de mercados por incurrir en la conducta penal tipificada como Asociación para la comisión de un delito contra la administración	b) No divulgar la política explícita anticorrupción referida al manejo de relaciones con funcionarios públicos a los empleados y los altos directivos.			Diseñar e implementar una política que defina el alcance, límites y requisitos para el ofrecimiento y aceptación de regalos, atenciones y hospitalidad, junto con los procedimientos para su aplicación.
Código Penal]	pública, la cual se refiere al particular que se asocia con un servidor público para cometer un delito contra la administración pública.	c) No contar con una herramienta de gestión de riesgos de corrupción que facilite su identificación, control y monitoreo.			Realizar capacitaciones a los empleados y las terceras partes relevantes acerca de las políticas anticorrupción de la empresa.
		d) No haber implementado los estándares anticorrupción adoptados por la empresa a sus terceras partes relevantes como representantes, agentes e intermediarios.			

ETAPA DE	ETAPA DE IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL RIESGO INHERENTE				MIENTO - DETERMINACIÓN DEL RESIDUAL
IDENTIFICAC	IÓN Y ANÁLISIS O EVALUACIÓN D	EL RIESGO SIN CONTROLES	EVALUACIÓN DI CONTROLES		PLAN DE TRATAMIENTO -DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES REQUERIDOS
CONDUCTA DELICTIVA	EVENTO DE RIESGO Determine el evento por el cual se puede generar el riesgo ¿qué puede suceder?	CAUSA Explique la causa que da origen al evento de riesgo ¿cómo y por qué puede suceder?	DESCRIPCIÓN DE LOS CONTROLES EXISTENTES	EFECTIVIDAD DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DE LOS CONTROLES REQUERIDOS
	Ser objeto de sanciones por	a) No contar con políticas y procedimientos relativos a la definición, identificación y manejo de conflictos de interés para empleados y directivos de la empresa.			Diseñar e implementar una política que defina los conflictos de interés, en relación con funcionarios públicos, términos y condiciones para la gestión de agentes, intermediarios y representantes.
TRÁFICO DE INFLUENCIAS DE PARTICULAR. [art. 411A Código Penal]	aplicación de la ley penal, pérdida de reputación y pérdida o restricción de mercados por incurrir en la	b) No contar con una política explícita sobre la contratación vinculación de PEPs (Personas políticamente expuestas) en la empresa en cualquier cargo.			Diseñar e implementar una política que defina el alcance, límites y requisitos para el ofrecimiento y aceptación de regalos, atenciones y hospitalidad, junto con los procedimientos para su aplicación.
	particular que ejerza indebidamente influencias sobre un servidor público en asunto que éste se encuentre conociendo o haya de conocer, con el fin de obtener cualquier beneficio económico.	c) Contratar como empleado o directivo dentro de la empresa a familiares cercanos de funcionarios públicos con poder de decisión que impacten en temas claves a la empresa.			Divulgar entre empleados y directivos de la empresa sobre la política de conflictos de interés en relación con funcionarios públicos, términos y condiciones para la gestión de agentes, intermediarios y representantes.
		d) No contar con políticas y procedimientos para el ejercicio de actividades de lobby a través de agentes y representantes, sobre intereses legítimos de la empresa, ante autoridades públicas.			

E) No haber divulgado e implementado los estándares anticorrupción adoptados por la empresa a terceras partes tales como representantes, agentes e intermediarios.			por la empresa a terceras partes tales como representantes, agentes e				
--	--	--	--	--	--	--	--

ETAPA DE	ETAPA DE IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL RIESGO INHERENTE				MIENTO - DETERMINACIÓN DEL RESIDUAL
IDENTIFICAC	IÓN Y ANÁLISIS O EVALUACIÓN D	EL RIESGO SIN CONTROLES	EVALUACIÓN DEL RIESGO CON CONTROLES EXISTENTES		PLAN DE TRATAMIENTO -DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES REQUERIDOS
CONDUCTA DELICTIVA	EVENTO DE RIESGO Determine el evento por el cual se puede generar el riesgo ¿qué puede suceder?	CAUSA Explique la causa que da origen al evento de riesgo ¿cómo y por qué puede suceder?	DESCRIPCIÓN DE LOS CONTROLES EXISTENTES	EFECTIVIDAD DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DE LOS CONTROLES REQUERIDOS
	N como Utilización indebida	a) No contar con políticas y procedimientos en relación con la información de carácter confidencial y su correcto manejo.			Diseñar e implementar una política que defina el alcance y los límites del uso y manejo de la información confidencial y privilegiada.
UTILIZACIÓN INDEBIDA DE INFORMACIÓN PRIVILEGIADA. [art. 258		b) No contar con controles preventivos para evitar conflictos de interés por la vinculación de un PEPs (Personas políticamente expuestas) en la empresa.			Diseñar e implementar una política que defina el alcance y límites del relacionamiento con funcionarios públicos.
Código Penal]		c) No contar con un mecanismo de gestión de riesgos que facilite su identificación, control y monitoreo.			Capacitar a empleados, directivos y terceras partes relevantes de la empresa sobre la política de uso y manejo de la información confidencial y privilegiada.
	o para un tercero.	d) No realizar la divulgación de una política de manejo de información confidencial y privilegiada con los empleados y los altos directivos.			

ETAPA DE	ETAPA DE IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL RIESGO INHERENTE				MIENTO - DETERMINACIÓN DEL RESIDUAL
IDENTIFICAC	IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS O EVALUACIÓN DEL RIESGO SIN CONTROLES		EVALUACIÓN DEL RIESGO CON CONTROLES EXISTENTES		PLAN DE TRATAMIENTO -DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES REQUERIDOS
CONDUCTA DELICTIVA	EVENTO DE RIESGO Determine el evento por el cual se puede generar el riesgo ¿qué puede suceder?	CAUSA Explique la causa que da origen al evento de riesgo ¿cómo y por qué puede suceder?	DESCRIPCIÓN DE LOS CONTROLES EXISTENTES	EFECTIVIDAD DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DE LOS CONTROLES REQUERIDOS
	Ser objeto de sanciones por aplicación de la ley penal, pérdida de reputación y pérdida o restricción de mercados por incurrir en la conducta penal tipificada como Acuerdo Restrictivo de la Competencia, referida a concertar con otro en un proceso de licitación pública, subasta pública,	a) No contar con políticas y procedimientos para el debido cumplimiento de la ley de competencia y la prevención de estos delitos.			Diseñar e implementar políticas y procedimientos corporativos que eviten incurrir en acuerdos restrictivos de la competencia.
ACUERDOS RESTRICTIVOS DE LA COMPETENCIA. [art. 410A Código Penal]		b) No realizar la divulgación a los empleados y los altos directivos de la empresa, sobre la política para el debido cumplimiento de la ley de competencia y la prevención de delitos relacionados.			Capacitar a empleados, directivos y terceras partes relevantes de la empresa, sobre las políticas y procedimientos corporativos que eviten incurrir en acuerdos restrictivos de la competencia.
	selección abreviada o concurso, con el fin de alterar ilícitamente el procedimiento contractual.	c) Pretender obtener una ventaja indebida en el curso de un procedimiento contractual, concertando con sus competidores condiciones de mercado que lo favorezcan .			

ETAPA DE I	ETAPA DE IDENTIFICACIÓN Y EVALUACIÓN DEL RIESGO INHERENTE				MIENTO - DETERMINACIÓN DEL RESIDUAL
IDENTIFICAC	IÓN Y ANÁLISIS O EVALUACIÓN D	EL RIESGO SIN CONTROLES	EVALUACIÓN DEL RIESGO CON CONTROLES EXISTENTES		PLAN DE TRATAMIENTO -DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE CONTROLES REQUERIDOS
CONDUCTA DELICTIVA	EVENTO DE RIESGO Determine el evento por el cual se puede generar el riesgo ¿qué puede suceder?	CAUSA Explique la causa que da origen al evento de riesgo ¿cómo y por qué puede suceder?	DESCRIPCIÓN DE LOS CONTROLES EXISTENTES	EFECTIVIDAD DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DE LOS CONTROLES REQUERIDOS
CORRUPCIÓN PRIVADA [art. 250 A Código Penal]	Ser objeto de sanciones por aplicación de ley penal, pérdida de reputación y pérdida o restricción de mercados por incurrir en la conducta penal tipificada como corrupción privada, referida a prometer, ofrecer, conceder, recibir, solicitar o	a) No contar con políticas y procedimientos en la relación con la prevención del soborno en cualquiera de sus formas y conflictos de interés relacionados.			Diseñar e implementar políticas y procedimientos corporativos que eviten incurrir en prácticas de soborno en cualquiera de sus formas y conflictos de interés relacionados. Implementar políticas anticorrupción internas que incluyan acciones para mejorar la transparencia en los temas contables; así como la rendición de cuentas ante accionistas.
	aceptar directa o por interpuesta persona, a/o de directivos, administradores, empleados o asesores de una sociedad, asociación o fundación una dádiva o cualquier beneficio no justificado para que le favorezca a él o a un tercero.	b) No realizar la divulgación para los empleados y los altos directivos de la empresa, sobre política de prevención del soborno en cualquiera de sus formas y conflictos de interés relacionados.			Establecer programas de capacitación e inducción a todo el personal de la empresa, con el fin de socializar la política anti soborno e impartir directrices sobre su implementación. Incluir dentro del contrato laboral de todos los contratos, la obligación de reportar las transgresiones al pacto y en general cualquier acto de corrupción que ocurra al interior de la empresa.

c) No contar con un mecanismo de gestión de riesgos de corrupción que facilite su identificación, control y monitoreo.	Diseñar una estrategia interna de comunicación y divulgación del pacto en la empresa y fomentar coordinadamente con las empresas adheridas al pacto una estrategia externa de divulgación y posicionamiento de la iniciativa.
	La alta gerencia deberá basar su política de actuación en los principios rectores contenidos en el pacto y para ello deberá ejercer liderazgo, proveer recursos y respaldar de manera activa a la gerencia en la implementación del pacto.

Anexo B. Ejemplo de indicadores de resultado y seguimiento de los Pactos Empresariales de Transparencia y Anticorrupción

Un posible modelo de indicadores de resultado y seguimiento a los pactos podría tener en cuenta las siguientes dos perspectivas:

- Las empresas: Esta perspectiva define objetivos e indicadores en relación con el cumplimiento de los compromisos adquiridos por las empresas que suscriben el pacto y tiene en cuenta la gestión interna en cada una de ellas.
- Gestión del pacto: Esta perspectiva define objetivos e indicadores que permiten evaluar los resultados del pacto en relación con la percepción de las empresas sobre su cumplimiento, el papel del comité de ética y la difusión del pacto.

Objetivos e indicadores

En la perspecti	En la perspectiva del compromiso de <mark>las empresas</mark> con el pacto se proponen los siguientes objetivos e indicadores			
Objetivo 1	Promocionar la cultura de la anticorrupción al interior de la empresa.			
La empresa	ha implementado medidas para evitar la ocurrencia del soborno, en relación con las siguientes formas:			
Indicador 1	Número de controles definidos para limitar las donaciones.			
Indicador 2	Número de controles definidos para limitar los regalos que recibe y entrega la empresa.			
Indicador 3	Número de controles definidos para transparentar las contribuciones políticas.			
La empresa ha	a implementado medidas de gestión interna para poner en práctica los controles definidos sobre las formas de soborno.			
Indicador 4	% (Número total de horas empleado de capacitación /Total de empleados).			
Indicador 5	% (Número de distribuidores y/o representantes de ventas capacitados sobre el pacto/ Total distribuidores y/o representantes de ventas).			
Indicador 6	Número de comunicaciones enviadas al interior de la empresa relacionadas con el pacto y la cultura anticorrupción contenida en el mismo.			
Indicador 7	% (Medios de comunicación interna para informar sobre el pacto/Total de medios internos de comunicación).			

Objetivo 2	Formalizar los compromisos dentro del pacto.
La empresa ha	establecido políticas claras sobre la responsabilidad de la alta gerencia con la implementación del pacto.
Indicador 8	Inclusión en el informe anual del gerente a los socios de la empresa sobre el cumplimiento de la política anticorrupción y de los compromisos derivados de la suscripción del pacto.
La empresa c	uenta con controles internos para mejorar la transparencia en los temas contables y en la rendición de cuentas ante accionistas.
Indicador 9	Inclusión de la Política Anticorrupción del revisor fiscal basado en informes de auditoría.
Objetivo 3	Fomentar la cultura de transparencia en la cadena de valor.
La empresa ha	establecido medidas para contrarrestar riesgos de soborno identificados dentro de la dinámica propia de su sector de negocios.
Indicador 10	% (Número de distribuidores y/o representantes de ventas adheridos al pacto/ Total distribuidores).
Indicador 11	Número de contratos con distribuidores y socios comerciales con cláusulas explicitas de terminación de los contratos por transgresiones al pacto.

En la perspe	En la perspectiva de la Gestión del Pacto se proponen los siguientes objetivos e indicadores				
Objetivo 1	Promover la cultura de transparencia en el sector de negocios				
El pacto cu	enta con una estrategia de difusión diseñada e implementada para su divulgación				
Indicador 1	% (Número de organizaciones informadas sobre el pacto/Total de organizaciones seleccionadas del sector)				
Indicador 2	Número de comunicaciones o reuniones relacionadas con la implementación del pacto y la cultura anti soborno, lideradas desde el grupo promotor del pacto				

Objetivo 2	Lograr la efectividad de la instancia y el canal creados por las empresas para vigilar y apoyar el cumplimiento del pacto
El pacto cuenta con Comité o Tribunal de Ética en funcionamiento	
Indicador 3	Número de casos reportados al Comité o Tribunal de Ética
Indicador 4	% (Número de casos resueltos/ Número de casos reportados)
	Uso del canal de denuncias de trasgresiones al pacto
Indicador 5	Número de canales dispuestos.
Indicador 6	Número de veces en que los canales han sido utilizado.
Objetivo 3	Definir compromisos para garantizar la operatividad del pacto
El pacto cuenta con las instancias y recursos requeridos para su operatividad	
Indicador 7	% (Numero de reuniones del grupo promotor conformado por delegados de las empresas adherentes al pacto.)
Indicador 8	Número de actas y/o informes de la secretaria técnica sobre el desarrollo del pacto y decisiones tomadas por el grupo promotor
Indicador 9	% (Gastos de Funcionamiento del pacto/ Aportes de las empresas al pacto)

REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

Estándares Internacionales para combatir la corrupción consultados

- Foro Económico Mundial (2014). PACI-Principles for Countering Corruption. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_PACI_Members.pdf
- Instituto del Banco Mundial (2009). "Executive Development Program: Fighting Corruption through Collective Action in Today's Competitive Marketplaces". Recuperado de http://info.worldbank.org/etools/docs/antic/whole_guide_oct.pdf
- Instituto del Banco Mundial (2009). Fighting Corruption through Collective Action, A guide for business. Recuperado de
- http://www.grantthornton.ca/resources/Guides/Forensics/Collective%2oaction%2oguide.pdf
- Organización de las Naciones Unidas (2000). Principios Pacto Global de la Organización de Naciones Unidas. Recuperado de http://www.pactoglobal.org/
- Organización de las Naciones Unidas-Pacto Global. Herramientas de Autoevaluación. Recuperado de http://www.globalcompactselfassessment.org/es/anticorrupcin
- Rose, N., & Eastwood, S. (2014). Anti-corruption Collective Action: Why now?. Recuperado de

http://www.nortonrosefulbright.com/knowledge/publications/124538/anti-corruption-collective-action-why-now

• Transparency International, (2013). Business principles for Countering Bribery 2013. Recuperado de

http://www.transparency.org/whatwedo/tools/business_principles_for_countering_bribery

Iniciativas consultadas

- Acuerdo Sectorial Anticorrupción en las Empresas Fabricantes de Tuberías en Colombia. Documentos de consulta relacionados:
 - Balcázar, A. entonces Coordinadora de Sector Privado de Transparencia por Colombia- (2008). Pueden los empresarios prevenir el soborno, Portafolio. Recuperado de http://www.portafolio.co/economia/finanzas/empresarios-prevenir-soborno-163634
 - Balcázar, A., & Perea, C. (2010). "From dirty to clean pipes: A review of an anti-corruption agreement to prevent corruption in water and wastewater pipe supply in Colombia", Memories of the IRC "Symposium Pumps, Pipes and Promises: Costs, Finances and Accountability for Sustainable WASH Services", The Hague. 2010.
 - Balcázar, A., González, A., & Díaz, L. (2009). "Piping-up: Pipe-manufacturers take on public procurement", Global Corruption Report, TI Berlín. 2009. Recuperado de https://issuu.com/transparencyinternational/docs/global_corruption_report_2009_es?b ackgroundColor=
 - Empresas Fabricantes de Tuberías en Colombia (2005). B52, suscrito en Colombia el 23 de abril de 2005. Documento Impreso
 - Lencina, V., Polzinetti, L., & Balcázar, A. (2008). "Pipe manufactures in Colombia and Argentina take the anticorruption pledge", Global Corruption Report T.I, Berlin. 2008. Recuperado de http://www.oecd.org/env/outreach/44475037.pdf

- Portafolio (2009). Estrategia empresarial de Transparencia por Colombia gana premio de acción colectiva anti corrupción del BM. Recuperado de http://www.portafolio.co/economia/finanzas/estrategia-empresarial-transparencia-col ombia-gana-premio-accion-colectiva-anti-corrupcion-bm-315796.
- Transparencia por Colombia. Estudio de Caso Acuerdo Sectorial Anticorrupción en las Empresas Fabricantes de Tuberías en Colombia. Recuperado de http://www.ircwash.org/resources/dirty-clean-pipes-review-anti-corruption-agreemen t-prevent-corruption-water-and-wastewater

• Código Ética y Transparencia del Consejo de Ética y Transparencia de la Industria Farmacéutica- Cetifarma. Documentos de consulta relacionados:

- Cetifarma (2005). Código de Ética y Transparencia del Consejo de Ética y Transparencia de la Industria Farmacéutica- Cetifarma suscrito en México el 31 de marzo de 2005. Recuperado de http://www.cetifarma.org.mx
- Cetifarma (2015). Reglamento Interno Cetifarma de noviembre 2015. Recuperado de http://www.cetifarma.org.mx

• Código de Conducta empresas miembros EPEI A.G. Documentos de consulta relacionados:

- EPEI A.G. (2014). Declaración Multipartidaria Firmada suscrita en Chile el 4 noviembre de 2014. Recuperado de http://www.aan.siemens.com/chile/negocioslimpios/Documents/Codigo%2oConducta %20EPEI_%202014%2ofirmado%2opdf.pdf
- EPEI A.G. (2014). Iniciativa Basada en el Principio Firmada en noviembre de 2014. Recuperado de

http://www.aan.siemens.com/chile/negocioslimpios/Documents/Codigo%2oConducta%2oEPEI_%202014%2ofirmado%2opdf.pdf

- EPEI A.G. (2015). Relatoría, Comisión de Ética EPEI, 27 Ene2015. Documento de carácter confidencial.
- EPEI A.G. (2016). Relatoría, Comisión de Ética EPEI, 12 Abril2016. Documento de carácter confidencial.

• Código de Ética y Transparencia de la Cámara Farmacéutica de la ANDI. Documentos de consulta relacionados:

- Cámara Farmacéutica de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia- ANDI (2015). Código de Ética y Transparencia de la Cámara Farmacéutica de la ANDI, suscrito en Colombia el 27 de enero 2015. Recuperado de http://www.andi.com.co/cif/Paginas/documentos_interes.aspx

• Código de Ética de la Asociación de Laboratorios y Farmacéuticos de Investigación y Desarrollo- AFIDRO. Documentos de consulta relacionados:

- AFIDRO (2015). Documento en PDF con el Código de Ética AFIDRO 2015. Recuperado de https://www.afidro.org/codigo-de-etica-de-afidro/
- AFIDRO (2015). Video web, Lanzamiento del código de ética AFIDRO 2015. Recuperado de https://www.afidro.org/codigo-de-etica-de-afidro/
- Federación Internacional de la Industria del Medicamento- IFPMA (2012). Código de IFPMA. Recuperado de

 $http://www.ifpma.org/wp-content/uploads/2016/o1/C\%C3\%B3digo_IFPMA_de_Buenas_Pr\%C3\%A1cticas_2012_new_logo.pdf$

- Código de Ética de la Cámara de Dispositivos Médicos e Insumos para la Salud de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI. Documentos de consulta relacionados:
 - Cámara de Dispositivos Médicos e Insumos para la Salud de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia -ANDI (2014). Código de Ética de la Cámara de Dispositivos Médicos e Insumos para la Salud de la ANDI, suscrito en Colombia el 17 de junio 2014. Recuperado de http://www.andi.com.co/cdm
 - Cámara de Dispositivos Médicos e Insumos para la Salud de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia -ANDI (2015). Documento preguntas frecuentes Código de Ética Cámara de Dispositivos Médicos e Insumos para la Salud de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI. Recuperado de http://www.andi.com.co/cdm
 - Cámara de Dispositivos Médicos e Insumos para la Salud de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia -ANDI (2015). Informe Imagen & Press, Lanzamiento Código de Ética para el sector de Dispositivos Médicos e Insumos para la Salud. Recuperado de http://www.andi.com.co/cdm
 - Cámara de Dispositivos Médicos e Insumos para la Salud de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia -ANDI (2015). Presentación en Power Point, Código de Ética de la Cámara de Dispositivos Médicos e Insumos para la Salud de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI. Recuperado de http://www.andi.com.co/cdm
- Compromisos de Transparencia y Ética de las Empresas del Sector Eléctrico Colombiano. Documentos de consulta relacionados:
 - Empresas del Sector Eléctrico Colombiano (2015). Documento Compromisos de Transparencia y Ética de las empresas del Sector Eléctrico suscrito en junio 05 de 2015. Recuperado de
 - http://www.secretariatransparencia.gov.co/estrategias/Documents/compromiso-etica-empresas-sector-electrico.pdf
 - Codensa (2015). Nota de prensa, Compromiso de Transparencia y Ética Codensa. Recuperado de
 - $http://corporativo.codensa.com.co/ES/NUESTROCOMPROMISO/POLITICASOSTENIB\\ ILIDAD/COMPROMISOS/Paginas/CompromisodeTransparenciay\%C3\%89tica.aspx$
 - XM (2015). Nota de prensa, Compañías de sector eléctrico colombiano firman acuerdo de transparencia. Recuperado de
 - http://www.xm.com.co/Pages/Sector-electrico-firma-compromiso-de-transparencia.a spx
 - XM (2015). Nota de prensa, Sector eléctrico ratifica su compromiso de transparencia XM. Recuperado de http://www.xm.com.co/EnMovimiento/Pages/Etica-Nov2015.aspx
- Ética Saúde del Instituto Ethos. Documentos de consulta relacionados:
 - Ética Saúde (2015). Documento Acordó Sectorial de Dispositivos Médicos, mayo de 2015. Recuperado de http://www.eticasaude.com.br/
 - Ética Saúde (2015). Documento Guía de Implementación, 29 de mayo de 2015. Recuperado de http://www.eticasaude.com.br/
 - Ética Saúde (2015). Documento Manual de Gobernanza, 29 de mayo de 2015. Recuperado de http://www.eticasaude.com.br/
- Iniciativa de Acción Colectiva en la Industria de transmisión de energía eléctrica en Argentina, suscrito en Argentina en junio de 2012. Documentos de consulta relacionados:
 - IAE Business School (2013). Levelling the playing field in the electric power

transmission industry in Argentina. Recuperado de http://www.unprme.org/resource-docs/IAELevellingtheplayingfieldintheelectricpower transmissionindustryinArgentina.pdf

- Industria de transmisión de energía eléctrica en Argentina (2012). Acuerdo de Acción Colectiva en la Industria de transmisión de energía eléctrica en Argentina de junio de 2012. Documento de carácter confidencial.
- Juego limpio adentro y fuera del Estadio del Instituto Ethos, suscrito en Brasil el 22 de junio de 2006. Documentos de consulta relacionados:
 - B20 (2013). Clean Games Inside and Outside of the Stadium. Recuperado de http://www.collective-action.com/initiatives-detail/103
 - Jogos Limpos (2013). Plano de Gestão da Sustentabilidade dos Jogos Rio 2016™ Março 2013 - versão 1. Recuperado de

http://www.jogoslimpos.org.br/indicadores-transparencia/contexto-metodologia/

- UNODC (2011). UNODC participa de lanzamiento del proyecto: Juegos Limpios Dentro y Fuera de los Estadios, del Instituto Ethos. Recuperado de https://www.unodc.org/lpo-brazil/es/frontpage/2011/03/25-jogos-limpos-dentro-e-fora-dos-estadios.html
- Pacto Ético Comercial (PEC), Paraguay, suscrito en febrero de 2005. Documentos de consulta relacionados:
 - Pacto Ético Comercial- PEC (2005). Documento Pacto Ético Comercial Paraguay, suscrito en febrero de 2005. Recuperado de www.pactoetico.com.py
 - Revista CAP (2004). Pacto ético Comercial del Paraguay. Recuperado de http://revistacap.com/opinion/107-pacto-etico-comercial-del-paraguay
- Pacto sectorial por la transparencia y la lucha en contra de la corrupción de la Cámara Colombiana de Bienes y Servicios Petroleros. Documentos de consulta relacionados:
 - Cámara Colombiana de Bienes y Servicios Petroleros Campetrol (2014). Documento Pacto Sectorial por la Transparencia y la Lucha Contra la Corrupción del 5 de agosto de 2014. Recuperado de http://campetrol.org/pacto-sectorial
 - Cámara Colombiana de Bienes y Servicios Petroleros Campetrol (2016). Presentación en Power Point, Pacto de Cumplimiento Campetrol, Memorias del 3 de marzo de 2016. Recuperado de http://campetrol.org/pacto-sectorial

Otros

- Balcázar, A. (2011). El universo transparente, Revista Gestión Sostenible, publicación especial de la Semana y Dinero, junio de 2011, Sección Dimensión Económica, Pág. 50.
- Balcázar, A. (2012). Corresponsabilidad del Sector Privado en el Desarrollo Sostenible, Revista RS para Latinoamérica, número 43. Recuperado de :

https://issuu.com/centrors/docs/rs43

- Balcázar, A. (2013). Competencia y Confianza en el entorno de los Negocios", Diario Portafolio octubre de 2013. Recuperado de
- http://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/competencia-confianza-entorno-negocios-90624
- Balcázar, A. (2013). La lucha Anticorrupción desde la Empresa, Revista Stakeholders-Forum Empresa, Latinoamérica, edición noviembre –diciembre de 2013. Recuperado de https://issuu.com/stakeholdersrs/docs/stakeholders_edicion_49

- Balcázar, A. (2014). Más Razones para mitigar el riesgo de corrupción desde la Empresa, Diario Portafolio marzo 17 del 2014. Recuperado de http://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/razones-mitigar-riesgo-corrupcio n-empresa-67268
- Balcázar, A. (2014). Transparencia en la Industria Farmacéutica", Diario Portafolio agosto 18 del 2014. Recuperado de
- http://www.portafolio.co/opinion/redaccion-portafolio/transparencia-industria-farmace utica-49364
- Balcázar, A. -entonces directora de Sector Privado de Transparencia por Colombia (2009). "Un esquema de Autorregulación entre competidores: una alternativa". Edición Impresa, enero 23 del 2009 Diario Portafolio.
- Bassel Institute blog B20 (2015). Challenges in the construction of sectorial anti-corruption agreements. Recuperado de
- http://www.collective-action.com/blog/challenges-construction-sectoral-anti-corruption-agreements
- International Chamber of Commerce- ICC (2011). ICC Rules on Combating Corruption. Recuperado de
- http://www.iccwbo.org/Advocacy-Codes-and-Rules/Document-centre/2011/ICC-Rules-on-Combating-Corruption/
- Kaner, S. & colleagues (2007). Facilitator's guide to participatory decision-making. Recuperado de
- http://www.ideal.forestry.ubc.ca/cons481/Facilitators%20Guide%20to%20Participation_Unknown.pdf
- OCDE (2010). Internal Controls, Ethics, and Compliance. Recuperado de http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/44884389.pdf
- Revista Dinero (2011). Las empresas más reputadas. Recuperado de: http://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/las-empresas-mas-reputadas/131460
- State for Justice United Kingdome (2010). The Bribery Act 2010 Guidance. Recuperado de
- https://www.justice.gov.uk/downloads/legislation/bribery-act-2010-guidance.pdf
- Transparencia por Colombia y Universidad Externado de Colombia (2015). Cuarta Encuesta Nacional Sobre Prácticas Contra el Soborno en Empresas Colombianas. Recuperado de: http://www.uexternado.edu.co/esp/noticias/cuarta_encuesta.html
- Transparency International, Global Compact, CCI, Internacional Business Leaders Fórum, The business case against corruption (2016). Un marco para la acción Implementación del 10mo principio del Pacto Global de las Naciones Unidas contra la corrupción. Recuperado de:
- http://www.pactoglobalcostarica.org/sites/default/files/documentos/10mo_ppio_los_ne gocios_contra_la_corrupcin.pdf

Entrevistas realizadas:

- Entrevista a Dalma Parisi, Compliance Officer -Siemens S.A. Argentina, 25 de agosto de 2016.
- Entrevista a Fabiola Baéz, presidente Extrucol, miembro del Acuerdo Sectorial Anticorrupción con las empresas fabricantes de tuberías. El Tiempo, enero de 2009.
- Entrevista a José Antonio Camargo, presidente American Pipe&Construction, miembro del Acuerdo Sectorial Anticorrupción con las empresas fabricantes de tuberías. El Tiempo, enero de 2009.

- Entrevista a Juan Pablo Tovar Sandoval, Analista Jurídico CAMPETROL. 23 de agosto de 2016.
- Entrevista a Mariano Gojman, Compliance Officer -Siemens S.A. Chile, 02 de agosto de 2016.
- Entrevista a Pablo Miranda, Compliance Officer -Siemens S.A. Colombia, julio de 2016.
 Entrevista a Rodrigo Arcila, presidente de la Cámara Farmacéutica de la ANDI.