Empresas Activas Anticorrupción

Informe Final de Consultoría para la implementación de la iniciativa Empresas Activas Anticorrupción - EAA

Fecha de elaboración: noviembre 10 de 2017

Elaborado por: Carolina Rodríguez Díaz

Estado: Aprobado

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.

FUNDACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA DE ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

Tabla de contenido 1

..... 1

1. Introducción 5

2. Dificultades, recomendaciones y retos para la implementación de la iniciativa EAA 6

2.1 Dificultades de la medición para gran empresa: 9

i. Dificultades Institucionales: 9

ii. Dificultades tecnológicas: 10

iii. Dificultades técnicas: 10

iv. Dificultades de las empresas que no ingresaron al listado EAA: 11

2.2 Dificultades para la medición del piloto para PYMES: 15

i. Dificultades Institucionales: 15

ii. Dificultades tecnológicas: 15

iii. Dificultades técnicas: 16

2.3 Retos y recomendaciones para la medición dirigida a gran empresa: 18

i. Retos Institucionales: 19

ii. Retos tecnológicos: 19

iii. Retos técnicos: 20

i. Recomendaciones institucionales: 20

ii. Recomendaciones tecnológicas: 21

iii. Recomendaciones técnicas: 21

Recomendaciones por Categorías: 22

2.4 Retos y recomendaciones para la medición dirigida a PYMES: 25

ii. Retos tecnológicos: 26

iii. Retos técnicos: 26

i. Recomendaciones institucionales: 27

ii. Recomendaciones tecnológicas: 27

iii. Recomendaciones técnicas 27

Recomendaciones por 28

Categorías: 28

3. Propuesta de sostenibilidad de la iniciativa Empresas Activas Anticorrupción – EAA 29

3.1 Antecedentes 29

3.2 Desarrollo de la iniciativa Empresas Activas Anticorrupción – EAA 33

3.3. Objetivos de la propuesta 36

3.4 Escenario actual de operación de la Iniciativa EAA: 37

3.5 Entrevistas con diferentes actores: 39

3.5.1 Entrevista con FENALCO (Fernando Pico – Asesor Jurídico de Presidencia de FENALCO) 39
3.5.2 *Entrevista con Corporación Calidad* 40
3.5.3 Entrevista con el miembro del Comité Gestor (Víctor Malagón) 40
3.5.4 Entrevista con la consultoría externa de la iniciativa GR Compliance (Alma Balcázar) 41
3 42
.6 Escenarios de sostenibilidad de la iniciativa: 42
3.6.1 Operatividad general de la iniciativa: 42
3.6.2 *Cuadro financiero general*: 42
3.6.3 *Primer Escenario:* 43
3.6.3.1 *Roles y responsabilidades de los actores Involucrados:* 45
3.6.4 Segundo Escenario: **45**
3.6.4.1 Actores involucrados: 46
3.6.5 Tercer Escenario: **47**
3.6.5.1 Actores involucrados: 48
4. Conclusiones **48**

FUNDACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA DE ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

FUNDACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA DE ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

1. Introducción

Colombia es un país que ha venido trabajando en la lucha contra la corrupción desde diferentes escenarios, con el fin de construir buenas practicas que permitan fortalecer la transparencia en la gestión gubernamental. Teniendo en cuenta las diferentes convenciones que se han suscrito como lo son, la Convención Interamericana Contra la Corrupción, Convención de Naciones Unidas Contra la Corrupción y la Convención Anticohecho de la OCDE, el Gobierno Nacional ha unido sus esfuerzos para implementar diferentes iniciativas y herramientas que apoyen la lucha contra la corrupción.

El Gobierno de Colombia en la labor contra la corrupción, ha querido involucrar a diferentes sectores, entre estos el sector privado, como parte importante de la economía de la sociedad. Desde esta corresponsabilidad el Estado colombiano quiso implementar una iniciativa que apoyara al sector privado en su construcción de programas anticorrupción y para ello el Gobierno a través de la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República y contando con el apoyo del Proyecto ACTUE de la unión europea, se hizo la adaptación de la iniciativa Pro-Ética de Brasil, encargada de evaluar los programas anticorrupción del sector empresarial, teniendo en cuenta los estándares y leyes internacionales y leyes nacionales.

Es de esta manera que, en el año 2013 a través de una consultoría externa, se da inicio a la adaptación de la iniciativa, para Colombia tomando el nombre de Empresas Activas Anticorrupción. En el año 2015 se realizó un primer piloto dirigido a gran empresa, con la participación de 13 empresas. Es en la implementación de este piloto que el proyecto ACTUE requirió la consultoría de un profesional que apoyara la coordinación de la secretaría técnica de la iniciativa y encargado de evaluar la información aportada por las empresas participantes.

En el año 2016 se realizó la segunda medición para gran empresa, donde el trabajo

realizado por la consultoría no sólo se limitó a la evaluación de gran empresa, sino que también se realizó la adaptación de la iniciativa para PYMES (19 empresas participantes), ajustando el cuestionario, convocando empresas para participar en el piloto y realizando el ejercicio de evaluación de las empresas participantes.

El siguiente documento, recopila algunas recomendaciones frente a la consultoría que se realizó durante el proceso de la segunda medición dirigido a gran empresa y el piloto dirigido a PYMES, como parte del fortalecimiento de la iniciativa y de la continuación de la misma.

Es de esta manera que para el desarrollo de la iniciativa EAA, se contó con la participación de un equipo de personas que hicieron parte de la secretaría técnica, encargada de llevar a cabo la implementación de la iniciativa. Es así, como la consultoría realizada por Carolina Rodríguez, apoyo a la divulgación de los resultados de las empresas (13 grandes empresas) que participaron en el primer piloto, evidenciando las fortalezas y debilidades que la iniciativa tenia. Teniendo en cuenta la retroalimentación de las empresas participantes, los comentarios y sugerencias realizadas por el Comité Gestor y los conocimientos de la consultora, se genera este informe, con el fin de mostrar las falencias y destacar los aspectos que han generado un reconocimiento de la iniciativa en temas de cumplimiento anticorrupción.

2. Dificultades, recomendaciones y retos para la implementación de la iniciativa EAA

Como parte del desarrollo de implementación de la iniciativa Empresas Activas Anticorrupción – EAA, (iniciativa adaptada para Colombia, con el fin de evaluar el estado de avance de los programas de cumplimiento anticorrupción del sector privado, teniendo en cuenta los estándares internacionales y leyes nacionales) el proyecto ACTUE, contrato la consultoría a través de la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas – FIIAPP, un consultor profesional (Luis Enrique Buitrago) y un consultor junior (Mauricio Ossa) quienes conformarían el equipo de la secretaría técnica de la iniciativa, encargados de convocar, evaluar y emitir

FUNDACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA DE ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

un informe de las empresas participantes, el cual es presentado al Comité Gestor, encargado de admitir o inadmitir las empresas al listado de la iniciativa EAA.

Cabe aclarar que la secretaría técnica de la iniciativa (consultores del proyecto ACTUE), está alojada físicamente en las oficinas de la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República, en su momento bajo la supervisión de la asesora que estaba encargada del área de sector privado, Madia Ortega Otero.

Esta consultoría también tuvo dentro de sus funciones, el aporte de información para la creación de la plataforma web, donde se alojaría el cuestionario de 109 preguntas. Al mismo tiempo colaboro con la inscripción de las empresas que participarían en el primer piloto, dando direccionamiento a los participantes de cómo ingresar a la plataforma y diligenciar el cuestionario. Cabe resaltar que el proyecto ACTUE, como financiador del proyecto, contrato la empresa Ecoanalítica, encargada de crear la plataforma web de EAA.

Luego de contar con la participación de 13 grandes empresas, la secretaría técnica de la iniciativa, se dieron a la tarea de evaluar las empresas participantes, con el apoyo de la consultoría externa de GR Compliance, quien es la encargada de dar soporte técnico para la iniciativa. Cuando se había culminado la evaluación de las empresas y se había construido los informes que serían presentados al Comité Gestor, el Consultor Luis Enrique Buitrago termina su contrato con la FIIAPP. Es en ese momento que ingresa como consultora Carolina Rodríguez Díaz, quien se encarga, junto con el consultor Mauricio Ossa, de presentar los resultados obtenidos por las empresas al Comité Gestor, para que este tome la decisión de admitir la empresa (Grupo Argos), que obtuvo el puntaje necesario.

Como parte de la continuación de la consultoría, el equipo de la secretaría técnica dio apertura a la segunda medición de la iniciativa EAA, dirigida a gran empresa y el primer piloto dirigido a PYMES, esta última con la ayuda técnica de GR Compliance. Cuando la consultora llevaba 4 meses de su labor, el consultor Mauricio Ossa termina su contrato y la secretaría técnica, se queda sólo con una persona, lo cual dificultó el avance de la iniciativa, para la evaluación de las 9 grandes empresas que participaron en la segunda

FUNDACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA DE ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

medición de la iniciativa EAA.

Al mismo tiempo la consultora se encargó de apoyar la gestión del área de sector privado de la Secretaría de Transparencia, liderada por Madia Ortega, contribuyendo con la gestión y suscripción de pactos de transparencia, apoyo con la convocatoria de la terna para la Comisión Nacional Ciudadana para la Lucha Contra la Corrupción, entre otros.

Como parte de la implementación de la iniciativa dirigida a PYMES, se dio apertura al piloto PYMES, con la participación de 19 empresas, allí la secretaría técnica, contó con el apoyo de GR Compliance, para convocar a las entidades que harían parte del Comité Gestor, ya que, por sugerencia de la consultoría externa, se conformó un nuevo comité Gestor donde estuviese presente la agremiación de PYMES, es así como el Comité Gestor quedo conformado por un representante de: i) Asociación Colombiana de Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI) ii) Asociación de Certificadores y Examinadores de Fraude (ACFE) y el Instituto de Auditores Internos de Colombia (IIA). Luego la consultora, junto con GR Compliance valido las preguntas del cuestionario para PYMES, a través de un grupo focal y se realizó el ajuste a la plataforma para que el piloto entrara en funcionamiento con las empresas participantes.

La secretaría técnica se dio a la tarea de evaluar la información aportada por los participantes y la realización de los respectivos informes, para luego presentar la información al Comité Gestor. Surtida esa etapa, se dio apertura a la segunda medición dirigida a gran empresa, donde participaron 8 empresas. Para el momento de la evaluación la asesora de la Secretaría de Transparencia, encargada de liderar los temas de sector privado, renuncia, dejando a la consultora a cargo de todos los temas que se manejaban en el área, mientras se realizaba el nombramiento de la nueva asesora. En esta transición de tiempo, la segunda medición tuvo retrasos en el cronograma de entrega de informes finales al Comité Gestor y por su puesto a las empresas.

Es de esta manera la consultoría tuvo como reto el continuar con el manejo de los temas de un área y de culminar satisfactoriamente la participación de las empresas en la

FUNDACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA DE ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

iniciativa.

FUNDACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA DE ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

2.1 Dificultades de la medición para gran empresa:

Teniendo en cuenta los retos asumidos por la consultoría, donde se enfrentó al posicionamiento de una iniciativa, la participación cautelosa de las empresas en la segunda medición, la difícil convocatoria para realizar el piloto con PYMES, y el direccionamiento dado por la asesora de la Secretaría de Transparencia, se identificaron las siguientes dificultades para la segunda medición de la iniciativa EAA, dirigida a gran empresa, las cuales estarán agrupadas en cuatro (4) grandes categorías i) dificultades institucionales, ii) dificultades tecnológicas, iii) dificultades técnicas y iv) dificultades de las empresas que no ingresaron al listado EAA.

i. *Dificultades Institucionales:*

Como se comentaba al principio de este capítulo, la secretaría técnica que en principio estaba prevista para que la realizaran mínimo 2 personas, más el apoyo y lineamientos de la asesora de la Secretaría de Transparencia, quedo sólo con una persona, quien fue la encargada de llevar a cabo las funciones de apoyo a la convocatoria, seguimiento, apoyo a la inscripción, evaluación de la información aportada, construcción de los informes, convocatoria del Comité Gestor, ajuste de informes finales. Esta situación permitió que:

- La convocatoria se realizó a través de un oficio en el que el Secretario de Transparencia invitó a las empresas que habían participado en el primer piloto a que volvieran a participar y adicionalmente, se solicitó la divulgación con los gremios y/o asociaciones aliadas a la Secretaría de Transparencia. Como resultado de este proceso, sólo se inscribieron 11 empresas. Evidenciando que el número de empresas inscritas fue menor al del primer piloto y que la convocatoria no surtió el efecto adecuado, puesto que no había un equipo humano que pudiese realizar un

seguimiento adecuado para la inscripción de las empresas.

- De las 11 empresas que enviaron carta de intención a través de la página web de la iniciativa, sólo 8 empresas continuaron el proceso. Esto indicaba que hace falta un mayor compromiso por parte las empresas que envían su manifestación de intención de participar en la iniciativa EAA, puesto que las que no continuaron manifestaron no estar preparadas para enfrentarse a la iniciativa, otras manifestaron que desde la alta gerencia habían quitado el apoyo y por esta razón no continuaban.
- La secretaría técnica no contaba con un número de personas en su equipo que permitiera la correcta evaluación de las empresas participantes. Esto produjo que no se pudiera cumplir con el cronograma establecido en un primer momento.
- La poca información registrada durante el primer piloto, realizado entre el año 2015 y 2016, dificultó el proceso de calificación, puesto que no existían criterios claros y estandarizados para evaluar a las empresas.
- El cambio de asesora origino que la consultora tuviese que poner su atención en temas que no estaban específicamente dentro de las funciones de la secretaría técnica de la iniciativa.

ii. *Dificultades tecnológicas:*

El sistema utilizado para construir la plataforma, genero varias dificultades las cuales serán mencionadas a continuación:

- La plataforma de la iniciativa, en algunos casos, no enviaba el usuario y contraseña a las empresas participantes al correo registrado en el formulario.
- La plataforma web de la iniciativa no suministraba la información suficiente para que las empresas tuvieran claridad de cómo participar.

iii. *Dificultades técnicas:*

- En el primer piloto de la iniciativa, las empresas firmaron un documento de adhesión a la iniciativa, luego firmaron un documento, donde exponían que tipo de información que aportarán, para responder el cuestionario, era considerada pública y cual era considerada privada. Estos documentos no eran lo suficientemente claros

para las empresas. Por esta razón la secretaría técnica tuvo que resolver varias dudas acerca de los documentos considerados como confidenciales, ya que las empresas no tenían claridad de qué tipo de documentos se les iba a requerir en el cuestionario.

- Teniendo en cuenta que luego del primer piloto, el Comité Gestor considero necesario contar con otros documentos, como el de declaraciones de procesos de investigación y sanciones, como parte de la realización de una debida diligencia, estos documentos señalaban en un punto que se debía citar y adjuntar la(s) sentencia(s) o decisión(es) administrativa(s), independientemente de si el acto administrativo o sentencia esté en firme o haya sido impugnada. Esto generó malentendidos porque no era claro, si las empresas deberían reportar absolutamente todas las investigaciones y procesos administrativos o sólo referirse a los que están relacionados con corrupción. Esta información debería ser más clara y concreta.
- Varias de las empresas participantes, adjuntaron como soporte a las respuestas del cuestionario, alrededor de más de 10 documentos en cada una de las preguntas, lo cual generó que la secretaría técnica, dedicara mucho tiempo a la revisión de los documentos incluso cuando la respuesta, hubiera podido ser soportada con tan sólo con dos o tres documentos.
- Para las empresas participantes que eran prestadoras de servicios públicos, la secretaría técnica tuvo que revisarla normativa correspondiente y verificar que estuviese en concordancia con los temas evaluados dentro de la iniciativa. Esto demostró que se debe tener mayor claridad de qué tipo de empresas se están postulando, porque no se puede dar la misma mirada y evaluar de la misma manera a todas.

iv. *<u>Dificultades de las empresas que no ingresaron al listado EAA:</u>*

- *Categoría 1- Evaluación de riesgos de corrupción:*
  a) Dentro de esta categoría se evidenció que las empresas no identifican los riesgos asociados a la corrupción, puesto que solo se limitan a identificar riesgos dentro de sus procesos, cargos, dirigidos a temas de SARLAFT.

FUNDACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA DE ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

b) Es importante que las empresas incorporen dentro de sus matrices de riesgos de corrupción dentro de sus procesos y/o por áreas, donde se tengan en cuenta a las terceras partes.

c) En el momento de mencionar los riesgos asociados a la corrupción, muchos de ellos se limitan al soborno y dejan de lado otros riesgos que pueden considerarse como corrupción.

- *Categoría 2- Organización y responsabilidades:*

a) En esta categoría se recomienda a las empresas que sean más explicitas en el mensaje de "cero tolerancia a la corrupción" por parte de la alta gerencia.

b) Las empresas que tuvieron falencias en esta categoría, demostraron que no cuentan con una persona y/o área destinada para liderar los programas de cumplimiento anticorrupción.

c) El mensaje de la posición que tiene la empresa frente a cero tolerancia a la corrupción, debe darse a conocer a los empleados y terceras partes.

- *Categoría 3 – Políticas detalladas de áreas de riesgos particulares:*

a) Dentro de esta categoría, se evidenció que las empresas, no tienen una posición clara frente a la aceptación u ofrecimiento de regalos, hospitalidad, puesto que no establecen un conducto regular a seguir, montos permitidos.

b) Las contribuciones políticas, no se encuentran establecidos los montos, idoneidad del partido y/o candidato, no se realiza una debida diligencia para verificar si el partido y/o candidato son transparentes en su gestión, realizando rendición de cuentas.

c) Las donaciones o contribuciones caritativas, no están reglamentadas a través de unos lineamientos a seguir, no establecen un proceso el cual permita identificar cuáles podrían ser los posibles receptores de la donación, teniendo en cuenta una debida diligencia que verifique el estado de la donación.

d) Los pagos de facilitación, se debe tener una posición clara frente a esta

práctica y si se utiliza tener el registro de la utilización de estos recursos.

e) El conflicto de intereses, debe estar establecido a través de un procedimiento claro que pueda evidenciar no sólo la declaración, sino el seguimiento y monitoreo.

f) El Lobby, en caso de utilizarse deberán estar reglamentados y los contratos de las personas que realizan la labor deberán tener funciones específicas que no traspasen los límites y se convierta en corrupción.

- *Categoría 4 – Aplicación del programa de cumplimiento anticorrupción a las relaciones de negocio:*
  a) Dentro de esta categoría, se evidenció que las empresas que no ingresaron al listado de la iniciativa, no aplican el programa a sus terceras partes, no cuentan con cláusulas o documentos de adhesión, donde la empresa pueda incorporar a sus terceras partes, como actores importantes en la implementación del programa de cumplimiento.
  b) Es importante que las empresas puedan sancionar a las terceras partes que incumplan o transgredan el programa de cumplimiento de la empresa.
- *Categoría 5 – Control interno y registros contables*:
  a) En esta categoría se evidenció que las empresas que obtuvieron un puntaje bajo, fue porque dentro de sus controles, no tuvieron en cuenta dentro de sus registros temas anticorrupción, para generar mejoras o ajustes pertinentes.
  b) El control interno y/o auditoria no tiene en cuenta, por falta de conocimiento la auditoria al programa de cumplimiento.
- *Categoría 6 –Comunicación y capacitación*:
  a) Dentro de esta categoría, las empresas no evidenciaron que el programa de cumplimiento anticorrupción, fuese comunicado a sus terceras partes.
  b) La capacitación que realizan, es de manera general, no tienen en cuenta los cargos críticos, ni los procesos para realizar una capacitación más

FUNDACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA DE ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

específica.

c) Ni se evidencia algún tipo de evaluación, que permita corroborar que la información suministrada está siendo tenida en cuenta por los empleados y terceras partes.

- *Categoría 7- Recursos Humanos*:
  a) Para esta categoría, las empresas no evidenciaron contar dentro de sus procesos de selección y/o promoción, algún tipo de prueba o mecanismo que tenga en cuenta la integridad y ética de los postulados.
  b) En el momento de vinculación no se realiza una debida diligencia que tenga que ver con temas de ética e integridad.
- *Categoría 8 – Reporte y consulta*:
  a) Las empresas no cuentan con una política de protección al denunciante, que blinde la protección a las personas que quieran denunciar algún acto de transgresión a las políticas y/o códigos que hacen parte del programa de cumplimiento anticorrupción de la empresa.
  b) Idealmente, el canal de denuncia debe ser manejado por un tercero, con el fin de brindar mayor confiabilidad en la utilización del mismo.
  c) Las empresas que obtuvieron un bajo puntaje en esta categoría no evidenciaron contar con el apoyo de un tercero para el correcto desarrollo del canal.
- *Categoría 9 – Revisión y monitoreo del programa*:
  a) En esta categoría, se evidenció que las empresas no cuentan con controles adecuados para realizar un seguimiento periódico al programa de cumplimiento anticorrupción.
  b) En algunos casos, el seguimiento sólo está a cargo del oficial de cumplimiento y no se transmite esta información a la alta gerencia o junta directiva, encargados de aprobar o desaprobar los cambios sugeridos y necesarios.
- *Categoría 10- Acciones colectivas*:
  a) En esta categoría, no se evidenció la participación activa de las empresas,

FUNDACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA DE ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

en acciones colectivas, que trabajen temas anticorrupción, lo cual, demuestra que estas empresas sólo están trabajando en el programa de cumplimiento anticorrupción al interior de su organización, dejando de lado la importancia que tiene el trabajar estos temas con su cadena de valor y/o sector económico al que pertenecen.

FUNDACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA DE ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

2.2 Dificultades para la medición del piloto para PYMES:

Para el primer piloto de la iniciativa EAA, dirigida a PYMES, se identificaron las siguientes dificultades durante el proceso.

i. *Dificultades Institucionales:*

- El desconocimiento de las PYMES sobre la implementación de los programas de cumplimiento anticorrupción generó resistencia a la participación en la iniciativa EAA.
- Sólo se contó con la base de datos aportada por la consultoría externa (GR Compliance), quien era la encargada de liderar el proceso de convocatoria con las PYMES.
- El proceso de convocatoria fue dispendioso, ya que la secretaría técnica tuvo que confirmar empresa por empresa la participación de estas y no se contaba con el personal necesario para esta tarea.

ii. *Dificultades tecnológicas:*

- *El desconocimiento de los miembros de las empresas, en el manejo de sistemas, dificulto el cargue de información de varias de las organizaciones participantes, generando retrasos en el cargue de información.*
- Las personas delegadas para el diligenciamiento del cuestionario encontraron dificultades con la plataforma web. No sabían manejar sistemas, adjuntar las cartas y/o subir los soportes de las preguntas.

FUNDACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA DE ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

iii. *Dificultades técnicas:*

- Las empresas que participaron en el primer piloto dirigido a PYMES demostraron total desconocimiento acerca de los programas de cumplimiento. En efecto, las respuestas a las 25 preguntas fueron, en su mayoría, negativas, es decir, no contaban con políticas, códigos de ética, procesos ni procedimientos que soportaran las respuestas.
- Varias de las empresas participantes, encargaban como contacto a una persona al interior de la empresa que no tenía conocimiento acerca de la participación de la empresa en la iniciativa. Esto generó retraso en el diligenciamiento de los documentos de debida diligencia, porque estas personas no tenían la información para tramitar estos documentos.
- En más de una ocasión cuando la secretaría técnica llamaba a confirmar la participación de la empresa, el representante legal manifestaba no tener conocimiento acerca de su inscripción a la iniciativa. Esto demuestra los déficits de comunicación interna de las empresas en cuestión.
- Las empresas participantes demostraron su desinterés en el diligenciamiento del cuestionario. Prueba de ello es que faltando dos días para la fecha límite para diligenciar el cuestionario, más del 80% de las empresas no habían resuelto el cuestionario con las 25 preguntas.
- La falta de compromiso por parte de las empresas participantes fue evidente con la entrega de los informes finales, la mayoría de ellas manifestó haberlo recibido, pero no estar interesadas en implementar las falencias allí expuestas.

Dificultades de las empresas que no ingresaron al listado EAA:

- *Categoría 1- Evaluación de riesgos de corrupción*:
  a. Dentro de esta categoría se evidenció que las empresas no identifican los riesgos asociados a la corrupción y tampoco cuentan con una política anticorrupción que puedan trabajar al interior de la organización.

b. Desconocen por completo que es un programa de cumplimiento y cuál es la importancia de contar con uno dentro de su organización.

- *Categoría 2- Organización y responsabilidades*:
  a. En esta categoría se recomienda a las empresas contar con un mensaje de "Cero tolerancia a la corrupción" por parte de la alta gerencia. Este mensaje debe darse a conocer a los empleados y terceras partes.
  b. El desconocimiento del tema de cumplimiento, se demuestra en que la alta gerencia no envía un mensaje a sus empleados, ni a las terceras partes demostrando la posición de no tolerancia a la corrupción.
- *Categoría 3 – Políticas detalladas de áreas de riesgos particulares*:
  a. Dentro de esta categoría, se evidenció que las empresas, no tienen una posición clara frente a regalos, hospitalidad. No cuentan con una política, o algún documento que demuestre que posición y/o proceso tienen frente a este tipo de riesgos.
  b. Las contribuciones políticas tampoco se encuentran incluidas dentro de la política, demostrando la posición de la empresa frente a este tipo de contribuciones.
  c. Las contribuciones caritativas y donaciones, no son tenidas en cuenta, puesto que tampoco están incluidas dentro de las políticas, para verificar el manejo que se les realiza
  d. pagos de facilitación,
  e. conflicto de interés
  f. Lobby.
- *Categoría 4 – Aplicación del programa de cumplimiento anticorrupción a las relaciones de negocio*:
  a. Dentro de esta categoría se evidenció que las empresas, no aplican una debida diligencia mínima que le permita a la empresa sancionar a las terceras partes que incumplan o transgredan el programa de cumplimiento de la empresa.
- *Categoría 5 – Control interno y registros contables*:

FUNDACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA DE ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

a. En esta categoría se evidenció que las empresas que obtuvieron un puntaje bajo, porque dentro de sus controles, no tuvieron en cuenta dentro de sus registros temas anticorrupción, para generar mejoras o ajustes pertinentes.

- *Categoría 6 –Comunicación y capacitación*:
  a. Dentro de esta categoría, las empresas no evidenciaron que el programa de cumplimiento anticorrupción, fuese comunicado a sus empleados y terceras partes.
  b. No cuentan con un mensaje para transmitir a sus empleados ni a las terceras partes.
- *Categoría 7- Recursos Humanos*:
  a. Para esta categoría, las empresas no evidenciaron contar dentro de sus procesos de selección y/o promoción tener en cuenta temas de ética e integridad.
- *Categoría 8 – Reporte y consulta*:
  a. Las empresas no evidenciaron contar con una política de protección al denunciante, en el caso de blindar la protección a las personas que quieran denunciar algún acto de transgresión a las políticas y/o códigos que hacen parte del programa de cumplimiento anticorrupción de la empresa.
- *Categoría 9- Acciones colectivas*:
  a. En esta categoría, la poca participación de las empresas, demuestran que no están trabajando en el programa de cumplimiento anticorrupción al interior de su organización, ni tampoco con los sectores a los que pertenecen.

2.3 Retos y recomendaciones para la medición dirigida a gran empresa:

Teniendo en cuenta la información aportada por la secretaría técnica de la iniciativa EAA, a continuación, se señalan algunos retos para la siguiente medición de la iniciativa EAA y

recomendaciones que se evidenciaron en las mediciones anteriores, con el fin de que la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República, los pueda tener en cuenta para sus próximas mediciones.

FUNDACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA DE ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

Retos:

i. Retos Institucionales:

- La Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República, tendrá el reto de continuar con la sostenibilidad económica de la iniciativa Empresas Activas Anticorrupción- *Negocios con principios*, permitiendo darle una continuidad en el tiempo, como una buena práctica y referente a nivel internacional.
- Aumentar la participación de las grandes empresas en esta iniciativa y generar buenas prácticas dentro de cada uno de los sectores de la economía.
- Realizar una medición exclusiva para empresas del Estado, con el fin de darles mayor impulso y de demostrar el compromiso del Gobierno Nacional de extender este tema a las empresas públicas.
- Generar un compromiso por parte de las empresas que ingresaron al listado, en transmitir este conocimiento y buenas prácticas a su cadena de valor, convirtiéndose en grandes aliados para la iniciativa.
- Darle mayor visibilidad a la iniciativa, convirtiéndose en un referente nacional e internacional.
- Innovar en la iniciativa convirtiéndola cada vez más atractiva para que los empresarios continúen en su participación y se sumen mayor número de empresas.

ii. Retos tecnológicos:

- Migrar la plataforma actual de la iniciativa en el sistema operativo en el que se encuentra, al sistema de Windows el cual maneja la Presidencia de la República, con el fin de que la Secretaría de Transparencia pueda continuar

con el manejo de la plataforma.

- Contar con una página robusta para el soporte de la información, evaluación y calificación. Es importante que se pueda mejorar el sistema técnico, permitiendo a la secretaría técnica, abstraer mayor información ejemplo: porcentaje de mayores preguntas contestadas, categorías más avanzadas, sectores de la economía más fortalecidos, teniendo en cuenta las empresas participantes, entre otras.
- Garantizar el manejo de la información dentro de la plataforma, ajustando la seguridad de la plataforma, con los requerimientos solicitados por la Presidencia de la República.

iii. Retos técnicos:

- Contar con un equipo de profesionales que permita continuar con la iniciativa.
- Replantear la medición, realizando ajustes pertinentes para que la iniciativa sea innovadora.
- Realizar mediciones específicas dependiendo de los sectores a los que pertenecen las empresas para atender a las particularidades de cada una y evaluar sobre estos supuestos. Ejemplo: sector financiero, sector salud, sector infraestructura.
- Realizar una reunión previa con las empresas que se encuentren inscritas, con el fin de darles a conocer la iniciativa, explicarles cómo será la metodología utilizada, con el fin de resolver dudas al respecto.

Recomendaciones:

i. Recomendaciones institucionales:

- La Secretaría de Transparencia, debe continuar fortaleciendo los lazos con el sector privado, manteniendo un discurso cercano y de reciprocidad, frente a las empresas que participan dentro de la iniciativa, con el fin de incrementar

su participación.

- La iniciativa, no sólo debe quedarse en una medición, se sugiere que se amplié el campo de acción ofreciendo capacitaciones, foros, charlas, etc. que permita al empresariado colombiano continuar en su fortalecimiento en la implementación de los programas de cumplimiento anticorrupción.
- EL reconocimiento con que cuenta la iniciativa, debe ir aumentando, con el fin de poder darle mayor visibilidad a nivel nacional, para que más empresas se sumen a la medición.

ii. *Recomendaciones tecnológicas:*

- Contar con una página que sea más fácil de navegar y que cuente con mayores instructivos para su navegabilidad.
- Instalar un chat o foro donde se pueda realizar preguntas en tiempo real, a las empresas participantes, con el fin de resolver dudas y permitir que los tiempos de cargue de información sean más cortos, teniendo en cuenta la calidad de la información brindada por la secretaría técnica.
- La información que se aloja en la página web debe ágil, clara y concisa, teniendo en cuenta el tipo de público al que va dirigido.

iii. *Recomendaciones técnicas:*

- Elaborar una bitácora de seguimiento de todo el proceso, con el fin de llevar cerrar brechas de información y aseguraren un futuro el correcto desarrollo de la iniciativa.
- Realizar periódicamente reuniones entre los miembros de la secretaría técnica, con el fin de retroalimentarse sobre las experiencias en el desarrollo de la evaluación y calificación, para armonizar el trabajo realizado.
- Manejar un mismo discurso dentro de todo el equipo de la secretaría técnica. Ejemplo: La iniciativa no es una certificación, las empresas ingresan a un listado, la iniciativa no es un ranking, se destacan las buenas prácticas en anticorrupción por parte de los empresarios, etc.
- Tener en cuenta los informes entregados previamente a las empresas participantes, ya que constituyen un insumo importante en el momento que

FUNDACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA DE ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

las empresas que no pasaron al listado vuelvan a presentarse. Allí la secretaría técnica debe tener en cuenta el cierre de brechas de una medición a otra. Esta recomendación, también aplica para las empresas que entraron al listado y se vuelven a evaluar. (Según el reglamento de la iniciativa EAA, las empresas que ingresen al listado, deberán volverse a presentar en el término de 2 años).

- La secretaría técnica deberá realizar una revisión constante de los documentos que rigen la iniciativa, con el fin de actualizarlos. (Reglas de participación de las empresas, reglas de participación del Comité Gestor, ponderación de puntaje, revisión de preguntas, documentos de debida diligencia, entre otros)
- Mantener un contacto directo y constante, con cada una de las empresas participantes ya que, en el piloto de gran empresa, las empresas manifestaron haberse sentido sin un acompañamiento que les permitiera resolver de manera más cercana las dudas frente al proceso. Cuando se llevó a cabo la segunda medición, las empresas manifestaron sentirse más acompañadas y cercanas a la iniciativa, gracias a la aproximación que la secretaría técnica de ese momento sostuvo con cada una de las compañías participantes.
- Ajustar periódicamente las preguntas de la iniciativa, con el fin de incluir nuevos temas que se vayan percibiendo relevantes dentro de los programas de cumplimiento.
- Es importante que la secretaría técnica, cuente con el apoyo de un consultor técnico experto en temas de compliance, el cual dé soporte o resuelva dudas que se puedan presentar en el proceso de evaluación de las empresas. Esto con el fin de tener mayor objetividad en la calificación.

<u>Recomendaciones por Categorías:</u>

- Categoría 1- Evaluación de riesgos de corrupción:

FUNDACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA DE ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

a. Se recomienda tener en cuenta los riesgos asociados a la corrupción, ya que muchas veces las empresas, sólo tienen en cuenta los riesgos asociados la lavado de activos y la financiación al terrorismo.
b. Se debe tener en cuenta la calidad de las matrices presentadas, no sólo la cantidad de riesgos encontrados, sino las acciones que permitan mitigar este tipo de riesgos.

- Categoría 2- Organización y responsabilidades:
  a. Es importante que el mensaje que se envía desde la alta dirección y/o juntas directivas, sea explícito y claro.
  b. Es necesario que el programa de cumplimiento anticorrupción sea en doble vía, es decir que la junta directiva también participe activamente en la implementación de este.
  c. Las responsabilidades del oficial de cumplimiento, no sólo deben estar encaminadas a temas de SARLAFT; sino que también, se deben incluir funciones en temas anticorrupción.
- Categoría 3 – Políticas detalladas de áreas de riesgos particulares:
  a. Es importante que, dentro de la empresa, exista una política de áreas de riesgos particulares, donde se manifieste la posición de la empresa frente a estas áreas.
  b. Es importante contar con un proceso y procedimiento claro en el momento de recepción de regalos, pagos de facilitación, donaciones, conflicto de interés, lobby, entre otros, para su gestión interna.
  c. Se deben abarcar todas las áreas de riesgos, no se pueden dejar sólo un par de ellas. Ejemplo: regalos y donaciones. Se deben incluir todas las anteriormente mencionadas.
- Categoría 4 – Aplicación del programa de cumplimiento anticorrupción a las relaciones de negocio:
  a. Se debe extender la aplicación del programa de cumplimiento anticorrupción a las terceras partes, a través de la adhesión de las políticas de la empresa, o cumplimiento de cláusulas que permitan

controlar el cumplimiento de sus políticas a las terceras partes.

b. Se debe identificar quienes son las terceras partes para la empresa y clasificarlas según el riesgo en el que se encuentran, con el fin de monitorear correctamente la aplicación del programa de cumplimiento a este tipo de actores.

- Categoría 5 – Control interno y registros contables:
  a. Las empresas deben contar con un control interno, el cual verifique que los registros contables están siendo monitoreados y que la corrupción no pueda "disfrazarse".
  b. Las áreas de control interno y auditoria, no sólo deben verificar los controles exigidos por ley, sino que se deben también concentrar en auditar el programa de cumplimiento anticorrupción.
- Categoría 6 –Comunicación y capacitación:
  a. La comunicación y capacitación constante sobre los temas anticorrupción, es vital para que el programe funcione de manera adecuada, teniendo en cuenta todos los actores involucrados.
  b. Es necesario contar con capacitación específica teniendo en cuenta cargos y/o procesos que sean considerado de alto riesgo de corrupción.
  c. Se debe mínimo una vez al año contar con capacitaciones frente al manejo de los posibles riesgos de corrupción, el programa de cumplimiento y todo lo que lo compone.
- Categoría 7- Recursos Humanos:
  a. Se sugiere a las empresas que dentro de esta categoría se tenga en cuenta en los procesos de selección y promoción temas de ética e integridad. Ejemplo: Implementación de pruebas o dilemas éticos.
  b. Contar con una política de conflicto de intereses que permita declarar, en un tiempo estipulado de frecuencia, aquellos casos de conflicto, teniendo en cuenta también cargos críticos.
- Categoría 8 – Reporte y consulta:
  a. Las empresas deben contar con una política de protección al denunciante

FUNDACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA DE ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

b. Contar con un tercero que maneje el canal de denuncia, con el fin de tener mayor confianza ante el denunciante.

c. Establecer un procedimiento para denunciar, investigar y sancionar, si es necesario, los casos denunciados.

- Categoría 9 – Revisión y monitoreo del programa:

  a. En esta categoría, se requiere contar con controles adecuados para realizar un seguimiento periódico al programa de cumplimiento anticorrupción y que esta información llegue a la alta gerencia o junta directiva, quienes serán los encargados de aprobar o desaprobar los cambios sugeridos y necesarios.

- Categoría 10- Acciones colectivas:

  a. Se sugiere a las empresas que participen activamente de diferentes acciones colectivas que le permitan trabajar los temas anticorrupción, no sólo a nivel interno, sino con sus cadenas de valor y sector al que pertenecen.

2.4 Retos y recomendaciones para la medición dirigida a PYMES:

Teniendo en cuenta la información aportada por la secretaría técnica de la iniciativa EAA a continuación, se manifiestan algunas recomendaciones para la segunda medición de la iniciativa EAA dirigida a PYMES y desafíos a los cuales se verán enfrentada la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República.

Retos:

ii. Retos institucionales:

- Contar con una participación masiva por parte de las empresas PYMES, ya que la mayoría de ellas manifiestan desinterés en trabajar por estos temas.
- Posicionar la iniciativa EAA dentro de las empresas PYMES, como un referente importante para adherirse y trabajar en la corresponsabilidad del sector privado, no solo las grandes empresas sino también las PYMES.

- Lograr que más de una empresa ingrese al listado en cada medición realizada. De esta manera, se puede posicionar la iniciativa, y se puede demostrar que la implementación de los programas de cumplimiento al interior de las organizaciones, no es sólo tarea de las grandes empresas, sino también de las PYMES.
- Cambiar el imaginario de las PYMES, que el gobierno nacional sólo tiene en cuenta a las grandes empresas y que ellas por ser de un tamaño menor, no cuentan con la misma atención.

ii. ***<u>Retos tecnológicos:</u>***

- Contar con una plataforma web donde los empresarios PYMES, puedan participar de manera más interactiva, ya que en el primer piloto se les dificulto el cargue de información a varias empresas, por desconocimiento en el manejo de sistemas.
- La página web contenga un lenguaje más claro, para que los empresarios PYMES, puedan consultarla y tener un mayor entendimiento de cómo funciona la iniciativa.

iii. ***<u>Retos técnicos:</u>***

- Generar conciencia en los empresarios PYMES de la importancia de contar con un programa de cumplimiento anticorrupción, echo a su medida. Esto demuestra que no es necesario contar con un presupuesto alto para el desarrollo y puesta en marcha de este tipo de programas.
- Cerrar brechas dentro de las empresas, como parte del fortalecimiento de los programas de cumplimiento, demostrando que aquellas empresas que participaron en una primera vez en la iniciativa EAA, pueden lograr las mejoras necesarias para ingresar en medición a la que se presenten posteriormente.
- Mejorar la comunicación con las empresas participantes, con el fin de acercarlas más y poder generar un vínculo más estrecho, que permita a las empresas sentir acompañamiento del equipo de la secretaría técnica.

<u>Recomendaciones:</u>

i. *Recomendaciones institucionales:*

- Continuar construyendo una cercanía con las empresas PYMES, como parte del trabajo que se viene realizando con el sector privado, con el fin de aumentar su participación.
- La Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República debe apoyarse en las grandes empresas que ingresaron al listado de la iniciativa EAA, para realizar la convocatoria para la segunda medición de PYMES.
- Convocar a las empresas PYMES, participantes del primer piloto y que no ingresaron al listado, con el fin de que puedan volver a presentar y de esta manera observar el avance que han tenido estas empresas.

ii. *Recomendaciones tecnológicas:*

- Contar con un tutor online, que resuelva dudas en tiempo real frente al cargue de información.
- Tener un lenguaje más claro para la página web y la plataforma, para mayor entendimiento de los usuarios PYMES.

iii. *Recomendaciones técnicas*

- Elaborar bitácora de seguimiento de todo el proceso, con el fin de llevar cerrar brechas de información y aseguraren un futuro el correcto desarrollo de la iniciativa. Realizar periódicamente reuniones entre los miembros de la secretaría técnica, compartir las experiencias adquiridas en el desarrollo de la evaluación y calificación, armonizando el trabajo realizado.
- Realizar capacitaciones constantes a las PYMES en temas de cumplimiento anticorrupción, con el fin de apoyarlas en la construcción de sus programas de cumplimiento.Contar con un número superior a 19 empresas, que fueron que las que se presentaron en el primer piloto.
- Verificar los sectores de las empresas que están participando, para abstraer

mayor información y en el futuro poder identificar buenas prácticas y brechas entre otras.

- Trabajar de la mano de las 18 empresas PYMES que participaron, con el fin de ayudarlas a fortalecer sus programas de cumplimiento anticorrupción y de esta manera guiarlas en la implementación de los mismos.

Recomendaciones por Categorías:

- *Categoría 1- Evaluación de riesgos de corrupción*:
  a. Se sugiere a la empresa contar con una política anticorrupción y/o una herramienta que le permita identificar los riesgos de corrupción (Matriz de seguimiento).
  b. Se debe tener en cuenta que por ser una PYME, el mapa de riesgos debe ser acorde a la empresa y que la identificación de riesgos de corrupción debe contar con una acción preventiva.
- *Categoría 2- Organización y responsabilidades*:
  a. Es importante que la alta gerencia haga explicitó el mensaje de "Cero tolerancia a la corrupción".
- *Categoría 3 – Políticas detalladas de áreas de riesgos particulares*:
  a. Se sugiere a la empresa contar con una política o Código de ética, donde evidencié la posición de la empresa frente a (i) regalos, hospitalidad, (ii) contribuciones políticas, (iii) contribuciones caritativas, (iii) donaciones, (iv) pagos de facilitación, (v) conflicto de interés. Esto, teniendo en cuenta que estas son las áreas identificadas con mayor riesgo de corrupción, por recibir u ofrecer esta clase de apoyos solicitando algo a cambio en beneficio.
- *Categoría 4 – Aplicación del programa de cumplimiento anticorrupción a las relaciones de negocio*:
  a. Es importante que se aplique un tema de verificación de integridad a las terceras partes, con la que la empresa tiene relaciones de negocio.
- *Categoría 5 – Control interno y registros contables*:

FUNDACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA DE ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

a. Se sugiere a la empresa contar con un control interno que permita verificar que los registros contables están siendo manejados de manera adecuada y que no se lleve una doble contabilidad.

- *Categoría 6 –Comunicación y capacitación*:
  a. Es importante que el programa de cumplimiento se pueda dar a conocer internamente.
- *Categoría 7- Recursos Humanos*:
  a. Es necesario que dentro de los procesos de selección y/o promoción se tenga en cuenta temas de ética e integridad.
- *Categoría 8 – Reporte y consulta*:
  a. Se sugiere a la empresa contar con una política de denuncia, la cual evidencie la no represalia para el denunciante.
- *Categoría 9- Acciones colectivas*:

Se sugiere a las empresas que participen activamente de diferentes acciones colectivas que le permitan trabajar los temas anticorrupción, no sólo a nivel interno, sino también con el sector al que pertenece.

3. Propuesta de sostenibilidad de la iniciativa Empresas Activas Anticorrupción – EAA

3.1 Antecedentes

Desde el año 2014, la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República trabaja en el cumplimiento del CONPES 167 de 2013, el cual da lineamientos a la Secretaría como parte esencial de los objetivos a alcanzar en temas de lucha contra la corrupción. Adicionalmente, la Secretaría propugna por el cumplimiento de los compromisos internacionales asumidos por Colombia en la misma materia, como la "*Convención para combatir el cohecho de servidores públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales*", que busca combatir el cohecho de servidores públicos extranjeros en transacciones comerciales internacionales (Ley 1573 de 2012), la "*Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Corrupción*", que

busca, entre otras disposiciones, promover y fortalecer las medidas para prevenir más eficaz y eficientemente la corrupción (Ley 970 de 2005); y la "*Convención Interamericana de Lucha contra la Corrupción"* la cual centra sus esfuerzos en las herramientas existentes para el fortalecimiento de medidas preventivas contra la corrupción, el soborno transnacional, el enriquecimiento ilícito, entre otras conductas (Ley 412 de 1997)[1]. Lo cierto es que en la actualidad, el gobierno de Colombia, expidió la ley 1778 de 2016 en la cual, se dictan normas sobre la responsabilidad administrativa de las personas jurídicas por la comisión de actos de soborno nacional y transnacional.

Teniendo en cuenta lo anterior, la Secretaría de Transparencia, dando alcance a las convenciones y leyes mencionadas anteriormente, y en el marco de sus competencias, decidió buscar buenas prácticas a nivel internacional que le permitiera trabajar mancomunadamente con el sector privado, ayudando a apalancar la corresponsabilidad de este sector en la lucha contra la corrupción. Es por esta razón que se tuvo en cuenta el Registro Pró-Ética de Brasil.
Esta iniciativa es liderada por la Contraloría General de Unión de Brasil[2] (CGU) y el Instituto Ethos de Brasil (ONG cuya misión es movilizar y ayudar a las empresas a gestionar sus negocios socialmente responsables, construyendo una sociedad justa y sostenible[3]). Como parte del trabajo del Ministerio de Transparencia de la Contraloría General de la Unión Brasil, se empezó a construir una iniciativa que ayudará al sector privado en su trabajo en la lucha contra la corrupción. Es por esta razón que se unieron con el Instituto Ethos, quien cuenta con el conocimiento de la gestión empresarial y en el año 2010 crearon el Registro Pro-Ética.

El funcionamiento de este Registro cuenta con financiación del Gobierno de Brasil a través de la CGU y el aporte del Instituto Ethos, son el conocimiento del sector. El desarrollo de este proyecto se lleva a cabo a través de los siguientes actores:

[1] CONPES 167 de 2013, Marco Analítico, Marco normativo, Consejo Nacional de Política Económica y Social, República de Colombia, Departamento Nacional de Planeación, 2013.

[2] Órgano de Gobierno Federal de Brasil, responsable de la defensa del patrimonio público, transparencia y lucha contra la corrupción. http://www.cgu.gov.br/

[3] http://www3.ethos.org.br/conteudo/sobre-o-instituto/#.V3_eireFPcs

- **Secretaría Ejecutiva**[4]: Encargada de analizar y evaluar la información allegada por las empresas adheridas al Registro, luego esta secretaría realiza un informe donde se evidencia el estado de la empresa, el puntaje obtenido y los puntos de mejora que se debe realizar en las categorías evaluadas.
- **Comité Gestor**[5]: Este Comité es el encargado de aprobar o negar el ingreso de las empresas al Registro, según el puntaje obtenido desde la evaluación realizada por la Secretaría Técnica, dentro de las funciones Este Comité Gestor está compuesto por El Instituto Ethos, La Agencia Brasileña de promoción de exportación e inversiones APEXBrasil, BM&F Bovespa Bolsa de Valores, La Confederación Nacional de Industriales CNI, el Servicio Brasilero de Apoyo a las Micro Pequeñas y Medianas Empresas SEBRAE, el Instituto de Auditores Independientes de Brasil IBRACON, la Federación Brasilera de Bancos FEBRABAN y el Instituto Brasilero de Ética Competitivo ETCO. [6].

Esta Secretaría funciona dentro de la Contraloría General de la Unión de Brasil, como parte del liderazgo que tiene la entidad dentro de la iniciativa y de la financiación que tiene del equipo que trabaja en el proyecto.

El Registro Pro Ético establecido en Brasil ha sido reconocido por entidades como la Organización de Estados Americanos (OEA), la organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Organización de las Naciones Unidas (ONU) y la Oficina de las Naciones Unidas contra la Drogas y el Delito (UNODC). Es importante resaltar como el Registro desde el año 2010 se ha posicionado dentro del sector privado y público para promover una cultura empresarial con sistemas de cumplimiento sólidos. Dentro del inicio de la implementación de este Registro se contó con la participación entre el año 2010 y 2013 con 170 empresas que solicitaron acceso al sistema, 41 empresas validadas y 16 empresas aprobadas; es decir que obtuvieron el puntaje necesario para ingresar al Registro. En el año 2014 se realizó una restructuración a la metodología del Registro y durante ese año no se abrió el sistema para que las empresas participaran.

---

[4] http://www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/arquivos/documentos-e-manuais/regulamento-2017.pdf

[5] Ibídem.

[6] http://www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/comite-gestor

A continuación, se presenta un cuadro de la CGU, donde se demuestra la evolución que ha tenido el Registro en Brasil.

Inscripciones para 2017

Números Generales		Tipo de Empresa		
Empresas	**Cantidad**	**Pequeña**	**Mediana**	**Grande**
Solicitan Acceso	375	133	108	134
Finalizan el cuestionario	198	37	61	100
Aptas para Validación	171	25	56	90

Evaluación de Pró- Ética desde 2015[7]

Empresas	**2015**	**2016**	**Aumento 2015/2016**	**2017**	**Aumento 2016/2017**
Solicitan Acceso	97	195	101%	375	92%
Finalizan el cuestionario	56	91	62,50%	198	118%
Aptas para Validación	33	74	125%	171	131%

La CGU, es la entidad encargada de velar por la defensa del patrimonio público en Brasil, a través de una gestión transparente por medio de actividades de control interno, auditoria pública, prevención, lucha contra la corrupción y defensoría del pueblo. Esta entidad se destaca por el trabajo realizado en temas anticorrupción y lucha contra la corrupción, convirtiéndose en un ejemplo a seguir para Colombia.

Dentro del contexto colombiano, donde se resalta los esfuerzos que se han venido construyendo para tomar acciones que permitan luchar contra la corrupción y demostrar los avances que Colombia ha tenido en los diferentes escenarios, el Registro Pró-Ética se convierte en un referente a seguir, que aporta la corresponsabilidad del sector privado, como actor importante en el trabajo anticorrupción a través de evaluación de los Programas de Cumplimiento en Anticorrupción de las grandes empresas del país.

[7] http://www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica/pro-etica-em-numeros

Estos programas apuntan a promocionar una cultura de legalidad y transparencia, trabajando mancomunadamente con el sector privado y promoviendo su corresponsabilidad en la prevención de la corrupción, conforme a los estándares de la OCDE[8]. Es de esta manera que, con la ayuda de cooperación internacional (Programa EuroSOciAL II), en 2013 se dio inicio a la adaptación del proyecto brasilero a Colombia. El nombre escogido para la iniciativa en el país fue Empresas Activas Anticorrupción – EAA. Esta iniciativa empezó su adaptación, a través de la contratación de una consultoría especializada en temas de cumplimiento y estándares internacionales la cual, pudiera adaptar el proyecto a la realidad de Colombia[9]. Dicha consultoría presentó la propuesta de adaptación del Registro de empresas Pro-Ética de Brasil al contexto colombiano, a la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República, entidad encargada de liderar la lucha contra la corrupción en el país.

3.2 Desarrollo de la iniciativa Empresas Activas Anticorrupción – EAA

El Registro Pro-Ética de Brasil supuso la unión de esfuerzos de los sectores público y privado para promover un ambiente empresarial más integro, ético y transparente, fomentando la adopción voluntaria de medidas preventivas en materia de lucha contra la corrupción y otros tipos de fraudes[10] dentro de las organizaciones empresariales.

Con base en estos antecedentes, se inicia en febrero de 2015 la creación de Empresas Activas Anticorrupción –EAA en Colombia, bajo el liderazgo de la Secretaría de Transparencia y con apoyo financiero de la Unión Europea a través de EUROsociAL [11] y FIIAPP[12] (Proyecto ACTUE). Para el comienzo del proceso de adaptación se generaron mesas de trabajo con empresarios,

---

[8] CONPES 167 de 2013, plan de acción, Consejo Nacional de Política Económica y Social, República de Colombia, Departamento Nacional de Planeación, 2013.

[9] Consultoría Alma Balcázar, 2013

[10] http://www.cgu.gov.br/assuntos/etica-e-integridade/empresa-pro-etica

[11] En el año 2014 la Secretaría de Transparencia gestionó recursos de cooperación internacional con la agencia EuroSociAL, como resultado de lo cual se incluyó el proyecto EACA, como una de las iniciativas que serían apoyadas por dicha organización. Más concretamente, EUROsociAL asumió el compromiso de brindar cooperación técnica en la lucha contra la corrupción al Gobierno Nacional, a través de la contratación de un(a) experto(a) internacional en materia de prevención de la corrupción en el sector empresarial.

[12] A través de la Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas – FIIAPP), se contrataron los dos (2) consultores que conformarían la Secretaría Técnica de la iniciativa. Adicionalmente, a través de éste agente de cooperación, se contrató la consultoría que diseñó la herramienta web.

gremios y asociaciones empresariales. Las mesas tenían por objetivo la construcción y adecuación del proyecto original tomado del Brasil (Registro Pro-Ética) al entorno y las especificadas de Colombia. La adaptación de la experiencia Brasilera en Colombia tuvo como base fundamental las leyes locales y estándares internacionales.[13] Posteriormente, vino el proceso de construcción de los instrumentos/herramientas que gobiernan la iniciativa (Ver las reglas de participación para las empresas, el reglamento de instancias de decisión y funcionamiento del Comité Gestor, funciones de la Secretaría Técnica, rol de la Secretaría de Transparencia, protocolo de información confidencial, diseño de la plataforma web de la iniciativa).

En consecuencia, la propuesta inicial presentada por la consultoría estableció el funcionamiento de la iniciativa de la siguiente manera[14]:

a. La Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República, es el actor encargado de:

- Centralizar desde el sector público el proceso de gestación y puesta en marcha del Registro.
- Definir con el apoyo de una asistencia técnica, los pasos iniciales para la creación del Registro en el marco de la política pública contra la corrupción, así:
    - Los parámetros de evaluación.
    - El proceso de convocatoria de las empresas y de evaluación.
    - Las reglas básicas de participación para las empresas.
    - Roles de las instancias de decisión para la adhesión de las empresas: Secretaría Ejecutiva, Comité Gestor.
    - Perfil de los miembros del Comité Gestor, nominación y conformación.
- Promover un puente de diálogo con las empresas para difundir su objetivo y buscar adhesiones.
- Coordinar y gestionar la agenda de la iniciativa.

[13] Leyes extranjeras con vocación de extraterritorialidad : FCPA (Foreign Corrupt Practices, USA Act 1977); UK BRIBERY ACT (United Kingdom Bribery Act 2010), UK (MOJ) Ministry of Justice Guidance (Six Principles); Good Practice Guidance on Internal Controls, Ethics and Compliance (OECD); UN Global Compact (10 Principle) ; A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act-DOJ,SEC, noviembre de 2012.

[14] Documento "Gobierno para la Iniciativa" Alma Balcázar, 2014

- Coordinar y pedir resultados a la Secretaría Técnica y preside el Comité Gestor y lleva las actas y la Secretaría de las reuniones.
- Financiar con el presupuesto público a ella asignado, los costos inherentes a su funcionamiento y actualización. (la propuesta para su implementación descarta que las empresas asuman costos por suscribir y aplicar a la iniciativa, para incentivar su participación voluntaria, la iniciativa así concebida es financiada con recursos públicos y provenientes de la cooperación).
- Promover el diálogo interinstitucional para difundir el objetivo de la iniciativa y fomentar suscripciones.
- Identificar sinergias y puntos de apoyo en el proceso de elaboración del proyecto de ley de responsabilidad de las personas jurídicas por actos de corrupción y su reglamentación.

Teniendo en cuenta el modelo de Brasil, y los resultados iniciales logrados, donde el Gobierno ha sido el encargado de liderar la iniciativa y de albergar el proyecto; se decidió que en Colombia, fuese la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República, la entidad encargada de liderar el proyecto ejerciendo las funciones de la Secretaría Técnica de la iniciativa.

Cabe resaltar que el sostenimiento de la iniciativa puede ser contemplado para que los lidere otra entidad pública, o el mismo sector privado al cual va dirigida la iniciativa.

b. Secretaría Técnica, actor encargado de:

- Recoger la información de las empresas.
- Hacer el análisis objetivo preliminar.
- Producir los informes que se someten al comité de evaluación.
- Transmitir inquietudes al Comité Gestor sobre los indicadores y su aplicación con base en el apoyo que presta a las empresas.
- Apoyar a las empresas en el proceso de inscripción y evaluación para que persistan y culminen.

c. Comité Gestor, actor encargado de:

- Hacer la evaluación técnica de los informes y toma la decisión final de admisión, con

base en el conocimiento y criterio técnico de sus miembros.

- Resolver las inquietudes planteadas por la Secretaría Técnica en relación con la aplicación de los indicadores en casos concretos y sobre las admisiones.
- Analizar y tomar decisiones sobre casos de exclusión y/o permanencia de las empresas en el Registro.
- Analizar el funcionamiento del registro y medidas necesarias para su mejora (por ejemplo, creación de parámetros para las pequeñas y medianas).

  Se estableció que el Comité Gestor fuese un grupo interdisciplinario de miembros representantes de gremios.

Teniendo en cuenta los antecedentes mencionados anteriormente, y dado que la Secretaría de Transparencia en ese momento no contaba con la capacidad institucional adecuada para asumir las nuevas funciones definidas, solicitó asistencia técnica al proyecto ACTUE Colombia para continuar con la iniciativa, apoyando la financiación de EAA hasta agosto de 2017.

Es de esta manera que se llevó a cabo en el año 2015 el piloto de la iniciativa Empresas Activas Anticorrupción – EAA- con la participación de 13 grandes empresas del país. Luego de este primer piloto dirigido a grandes empresas, se dio apertura a una segunda medición, donde participaron 8 grandes empresas. En la actualidad, la iniciativa EAA, se encuentra en la tercera medición dirigida a grande empresa, con la participación de 43 empresas. Cabe resaltar que esta iniciativa forma parte de un paquete de iniciativas que el Gobierno Nacional, a través de la Secretaría de Transparencia, viene impulsando con el objeto de promover la integridad y ética empresarial en el sector privado.

3.3 Propuesta

3.3.1 Objetivos de la propuesta

- Objetivo General:

Generar una propuesta de sostenibilidad para la iniciativa Empresas Activas Anticorrupción – EAA, con el fin de brindarle continuidad al proyecto, después de que se acabe la financiación de la cooperación internacional – FIIAPP Proyecto ACTUE.

FUNDACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA DE ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

- Objetivos Específicos:
  - Desarrollar diferentes escenarios que puedan dar sostenibilidad a la iniciativa EAA, con la ayuda de diferentes actores.
  - Desarrollar una estimación económica para la ejecución de los escenarios propuestos.

3.4 Escenario actual de operación de la Iniciativa EAA:

En la actualidad la iniciativa se está desarrollando de la siguiente manera:

- La Secretaría de Transparencia: Es la encargada de coordinar la iniciativa EAA, manejar la agenda, y pedir resultados al equipo de la Secretaría de Transparencia que funge como Secretaría Técnica y preside las sesiones del Comité Gestor. Al mismo tiempo, promueve el diálogo interinstitucional para difundir el objetivo de la iniciativa y participa activamente en todo el proceso de difusión de la misma, para lograr el mayor número de suscripciones de las empresas. En la actualidad, la Secretaría de Transparencia dispone de una asesora, encargada de liderar los temas con sector privado y dos contratistas, de tiempo completo, quienes hacen parte de la Secretaría Técnica de la iniciativa EAA.
- Secretaría Técnica: Recoge la información de las empresas, hace el análisis objetivo preliminar, produce los informes que se someten al Comité de Gestor, transmite y/o recibe inquietudes del Comité Gestor sobre los indicadores y su aplicación; apoya a las empresas en el proceso de inscripción y evaluación para que persistan y culminen el proceso de adhesión y cargue total de la información. En este momento la Secretaría de Transparencia a través de sus recursos paga dos contratistas hasta el mes de diciembre de 2017, encargados de coordinar y apoyar la secretaría técnica de la iniciativa EAA, como parte de sus labores en la Secretaría de Transparencia.
- Comité Gestor: Analiza los resultados de evaluación técnica elaborada por la Secretaría Técnica y toma la decisión final de admisión o inadmisión a la iniciativa EAA, a partir del

conocimiento y criterio técnico de sus miembros[15]. Cabe resaltar que los miembros de este Comité se encuentran vinculados voluntariamente, lo que hace que este Comité no cuente con un recurso financiero establecido, la labor que estos miembros realizan, únicamente lo hacen por contribución de las entidades a las cuales representan, como un apoyo al Gobierno en el trabajo de lucha contra la corrupción.

Financiación

Desde el inicio de la iniciativa EAA, su financiación se ha desarrollado aproximadamente, de la siguiente manera:

Cargo	Contratante	Producto	Valor contrato en euros aproximado	Costo anual mínimo
Consultor experto	EuroSocial	Propuesta proyecto EAA (16 meses)	€ 24.000	€ 18.000
Consultoría para la construcción de la plataforma	FIIAPP- Proyecto Actue	Creación de plataforma EAA y página web (16 meses de agosto de 2016 a diciembre de 2017) Creación de formulario EAA Pymes Ajustes a página web con banner Pymes	€24.0000	€ 18.000
Consultor junior	FIIAPP- Proyecto Actue	Consultor Junior para la Secretaria Técnica EAA (1 año de junio de 2015 a junio de 2016)	€17.160	€ 17.160
Consultor Senior	FIIAPP- Proyecto Actue	Consultor Senior para la Secretaría Técnica EAA (2 años de junio de 2015 a diciembre	€67.200	€ 33.600

[15] Miembros del Comité Gestor actualmente: Instituto de Auditores Internos de Colombia –IIA Colombia, Red de Empresas Suecas en Colombia, Federación Nacional de Comerciantes –FENALCO, Asociación Nacional de Empresarios de Colombia – ANDI y CONFECAMARAS.

		de 2015 y de febrero de 2016) a agosto de 2017)		
Empresa Consultoría Externa	FIIAPP- Proyecto Actue	Consultoría para EAA: *EAA Pymes *Asesoría para la Secretaría Técnica x 1 año de junio de 2016 a junio 2017	€80.000	€ 80.000
			Total Anual	€ 166.778

3.5 Entrevistas con diferentes actores:

Para el planteamiento de diferentes escenarios de sostenibilidad de la iniciativa, es importante resaltar que en primer lugar se tuvieron en cuenta los actores más cercanos durante la fase de implementación (miembros del Comité Gestor, quienes han manifestado su interés en la continuidad de la iniciativa en grandes empresas y PYMES).

A continuación, se describirán las entrevistas que se han realizado con algunos miembros del Comité Gestor y sus impresiones frente a la sostenibilidad de la iniciativa:

3.5.1 Entrevista con FENALCO (Fernando Pico – Asesor Jurídico de Presidencia de FENALCO)

Desde el punto de vista del representante de FENALCO en el Comité Gestor es importante que el proyecto continúe en cabeza de la Secretaría de Transparencia, ya que, si el Gobierno continúa liderando esta iniciativa, es más factible que los empresarios le vean la importancia y continúen adhiriéndose a la iniciativa. Manifiesta que al ser el Gobierno el encargado de liderar la iniciativa y alojar en sus instalaciones a la Secretaría Técnica del Registro, los empresarios sentirán mayor confiabilidad respecto al manejo de la información reportada y respecto a la producción de los informes de evaluación, en términos de imparcialidad.

Frente a un posible traslado de la Secretaría Técnica de la iniciativa EAA a FENALCO, Fernando Pico manifiesta que pueden presentarse conflictos de interés, puesto que las empresas que están afiliadas a FENALCO pagan una cuota que al mismo tiempo ayuda al sostenimiento de la agremiación. Esto podría entorpecer la labor de la secretaría técnica, ya

FUNDACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA DE ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

que la financiación de este equipo, saldría del dinero que los asociados pagan para pertenecer a FENALCO. De esta manera se generaría un serio conflicto de interés, ya que los asociados podrían exigir que con el pago que realizan a la Federación se pudiera ingresar al listado de la iniciativa EAA. Resalta que esta situación generaría problemas al interior de la entidad.

De otra parte, explica que FENALCO no cuenta con un equipo de expertos en temas de compliance que eventualmente podría servir para la producción de los informes técnicos de evaluación de las empresas participantes. Así las cosas, el representante de FENALCO, plantea como posible alternativa para asumir la Secretaría Técnica de la iniciativa a la "Corporación Calidad"[16], entidad encargada de "*innovar y desarrollar de forma masiva conocimientos y tecnologías en gestión, con el propósito de potencializa las organizaciones públicas y privadas en el contexto de un entorno económico y social que exige mayores niveles de productividad, competitividad y sostenibilidad*"[17].

3.5.2 ***Entrevista con Corporación Calidad***

Atendiendo la anterior sugerencia, la Secretaría Técnica de EAA concertó una reunión con dicha Corporación, a fin de conocer sus líneas de acción y verificar si dentro de éstas, cabría la posibilidad de posicionar la iniciativa. Dentro de esta reunión, se verificó que la Corporación no cuenta con el conocimiento en materia de compliance y manifestaron tampoco contar con recursos financieros, logísticos y humanos.

3.5.3 Entrevista con el miembro del Comité Gestor (Víctor Malagón)

Para Víctor Malagón (Representante de la Red de Empresas Suecas en Colombia), la iniciativa EAA debe continuar en cabeza del Gobierno, específicamente de la Secretaría de Transparencia, puesto que es importante el papel que juega el Gobierno como promotor de este tipo de

[16] Es una entidad creada gracias el esfuerzo conjunto de empresarios, gobierno y academia, para trabajar como centro de desarrollo tecnológico que genere y difunda masivamente conocimientos y tecnologías en gestión (liderazgo y gerencia), su propósito central es hacer viables y exitosas las organizaciones colombianas en el contexto global. https://www.corporacioncalidad.org/

[17] http://corporacioncalidad.org/nosotros-corporacion-calidad/

proyectos, donde se involucra al sector privado en temas de prevención y de esta manera poder trabajar mancomunadamente en la lucha contra la corrupción.

Teniendo en cuenta el modelo de Brasil, Víctor Malagón considera importante buscar aliados que contribuyan para la financiación del proyecto, sin quitar al Estado como líder y garante de la importancia de la iniciativa a los ojos del empresariado colombiano.

Según Víctor Malagón se debe crear una alianza de trabajo, donde se puedan involucrar actores como el Centro Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial (CCRE), la Corporación Calidad, Pacto Global, entre otros. Los cuales puedan aportar bien sea económicamente o con conocimiento a la iniciativa.

3.5.4 Entrevista con la consultoría externa de la iniciativa GR Compliance (Alma Balcázar)

Para Alma Balcázar, la iniciativa EAA debe continuar en cabeza de la Secretaría de Transparencia, ya que es el Estado el encargado de liderar este tipo de herramientas que contribuyen a mejorar las buenas prácticas en el sector privado, teniendo en cuenta el éxito que ha tenido el Registro Pró-Ética en Brasil, donde el Gobierno a través de la CGU lidera este proyecto y es reconocido a nivel internacional. Por otro lado, ella menciona, que si la iniciativa, queda exclusivamente en las manos del sector privado, a través de alguna asociación y/o agremiación, se puede correr el riesgo de desvirtuar el objetivo principal de la iniciativa, el cual es brindarle una guía a las empresas en la implementación de programas de cumplimiento anticorrupción, que construya una sociedad de buenas prácticas y que este liderada por un tercero que no esté directamente involucrado con el sector. Por otra parte al quedar exclusivamente en las manos de sector privado, se caería en un conflicto de interés, puesto que ellos mismos pagarían para que fuesen evaluados y la objetividad del ejercicio se perdería.

La propuesta sugerida por la señora Balcázar, es que se pueda contar con una alianza con la sociedad civil, a través de alguna entidad que trabaje en Colombia y que sea reconocida internacionalmente, como en el caso de Brasil, donde el Instituto Ethos (organización sin fines de lucro dirigido hacia el sector privado) trabaja de la mano de la Contraloría General de la Unión de Brasil – CGU, apoyando el conocimiento que tiene el Instituto en su trabajo con el sector privado.

Teniendo en cuenta lo anterior, se sugiere que se cuente con el apoyo de una entidad de la

FUNDACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA DE ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

sociedad civil que a través de sus recursos de cooperación y/o proyectos, quiera albergar la secretaría técnica de la iniciativa EAA y que pueda evaluar las empresas que participen. La Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República se encargaría de liderar la convocatoria y de estar presente en los Comités Gestores.

3.6 Escenarios de sostenibilidad de la iniciativa:

Teniendo en cuenta las sugerencias ofrecidas por los diferentes entrevistados, a continuación, se mencionarán algunos aspectos relacionados con la operatividad y financiamiento de la iniciativa.

3.6.1 Operatividad general de la iniciativa:

Tiendo en cuenta las entrevistas realizadas, la operatividad del proyecto se mantendría estable frente a los siguientes actores:

- Secretaría Técnica: Encargada de evaluar las empresas que se adhieran a la iniciativa y construcción de los informes dirigidos a las empresas y al Comité Gestor, con el fin de que este último pueda entrar a definir qué empresa (s) son admitidas en el listado.
- Comité Gestor: Encargado de aprobar o negar el ingreso al listado de las empresas participantes, ello supone que sus miembros inexorablemente “evalúan”. Se sugiere que el Comité esté conformado no solo por gremios, sino también por alguna corporación de la sociedad civil (siguiendo el modelo Registro Pro-Ética de Brasil). Cabe aclarar que el Comité Gestor funciona de manera voluntaria, como compromiso de cada una de las entidades con el Gobierno y con el sector privado, en la corresponsabilidad en la lucha contra la corrupción.

3.6.2 *Cuadro financiero general*:

Cargo	Producto	Tiempo Estimado de contrato	Valor contrato en pesos aproximado	Valor en pesos aproximado a 10 años
Consultoría para la permanencia de la Plataforma	Mantenimiento de la plataforma EAA y página web	Anual	$5.000.000	$50.000.000

Consultor junior	Consultor Junior para la Secretaria Técnica EAA	Anual	$ 42.200.000	$ 420.200.000
Consultor Senior	Consultor Senior para la Secretaría Técnica EAA	Anual	$ 72.000.000	$ 720.000.000
Cambio de sistema de la plataforma a Share Point	Traspaso de la plataforma actual a una plataforma de windows (Se aclara que esta inversión se realizaría una sola vez, por lo tanto no se tiene en cuenta en el valor calculado a 10 años)	Semestral	$45.000.000[18]	
		TOTAL ANUAL:	$ 164.200.000	$ 1.190.200.000

Teniendo en cuenta los valores estimados anteriormente, donde el funcionamiento de la iniciativa EAA, se debe tener en cuenta que al mantener la operatividad actual, se presentaría problemas con el sostenimiento de la plataforma web donde se encuentra albergada el cuestionario de la iniciativa, puesto que se debe cambiar de sistema (de un sistema libre a un sistema registrado por Windows –SharePoint) y esto implicaría un aumento en los rubros, puesto que la migración de sistema tiene un valor aproximado de $45.000.000.

A continuación, se presenta tres (3) escenarios donde se describen las posibilidades de financiación y sostenimiento para la continuación de la iniciativa. Esto contando con que la Secretaría de Transparencia, continuara con la

3.6.3 *Primer Escenario:*

En un primer escenario, teniendo en cuenta la información aportada por Víctor Malagón, miembro del Comité Gestor, se contempla el trabajo unificado entre el Gobierno Colombiano, diferentes actores de Cooperación Internacional (Embajada de Suecia, USAID, Agencia de cooperación internacional del Japón, entre otros), donde se busque la financiación económica de la iniciativa. Cabe aclarar que es importante contar con la participación de este tipo de actores,

[18] Consulta realizada por Ecoanalítica, empresa encargada del diseño y mantenimiento de la plataforma actual de la iniciativa EAA.

FUNDACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA DE ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

como garantes en la financiación del proyecto y donde el Gobierno nacional continúe, a través de la Secretaría de Transparencia, en el liderazgo de la iniciativa EAA. Es importante resaltar que, si el Gobierno nacional no destina recursos a futuro para el sostenimiento de la iniciativa, la cooperación internacional no vera a futuro la importancia de patrocinar este tipo de proyectos.

Dentro de esta propuesta, se contaría con la participación de Pacto Global y el Centro Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial u otros actores, que puedan aportar desde el conocimiento en temas de cumplimiento anticorrupción, para el sector empresarial, alojando la secretaría técnica de la iniciativa. La cooperación y/o agencias internacionales podrán aportar económicamente y sus nombres serán incluidos dentro de la iniciativa.

Para el desarrollo de este escenario, es necesario contar con el compromiso del Gobierno a través de la Secretaría de Transparencia, la cual será la encargada de liderar una mesa de trabajo, con donantes internacionales (podría invitarse a la Unión Europea a través del proyecto ACTUE y FIIAPP, la embajada de Suecia y Holanda, entre otros, como financiadores del proyecto). Ello, con el fin de exponerles el proyecto y que entre todos se pueda concertar una donación para la sostenibilidad económica de la iniciativa.

La Secretaría de Transparencia continuará liderando la iniciativa EAA, en la convocatoria de las mediciones, respaldando los Comités Gestores y dando el reconocimiento público a aquellas empresas que ingresen al listado de EAA.

De otra parte, Pacto Global se encargaría de alojar la secretaría técnica y el equipo evaluador, dando lineamiento y apoyando el proyecto en general.

Por otra parte, la intervención del Centro Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial dentro del proyecto, se podría considerar su contribución económica para la iniciativa, a través de la puesta en marcha de un programa de formación y acompañamiento dirigido a los empresarios, donde la temática central sean los Programas de Cumplimiento Anticorrupción. De esta forma, las empresas pueden contar con una asesoría e información certera de cómo construir un efectivo Programa de Cumplimiento a su interior y tomar la decisión de medirse en la iniciativa EAA.

FUNDACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA DE ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

3.6.3.1 *Roles y responsabilidades de los actores Involucrados:*

- Secretaría de Transparencia: Encargada de apoyar la iniciativa desde el Gobierno; a través de la convocatoria de la mesa de trabajo para donantes, con los que se busca la financiación económica por un tiempo previamente establecido. Por otra parte, la Secretaría de Transparencia continuará apoyando la convocatoria de las empresas para participar en las siguientes mediciones y darán el reconocimiento a las buenas prácticas de aquellas empresas que obtengan el puntaje necesario para ingresar al listado de la iniciativa EAA.
- Pacto Global: Encargado de albergar la secretaría técnica, quien llevará a cabo la gestión de sostenibilidad de la iniciativa y de liderar el equipo evaluador. Al mismo tiempo albergara el equipo evaluador, que soportará la secretaría técnica, apoyando la evaluación en detalle de la información aportada por las empresas adheridas a EAA, con el fin de presentar los resultados al Comité Gestor para que tomen la decisión de admisión de la(s) empresa(s).
- ANDI, CONFECAMARAS, FENALCO, IIA COLOMBIA Y RED DE EMPRESAS SUECAS: Continuaran ejerciendo la labor de Comité Gestor, encargado de admitir o inadmitir las empresas al listado, dependiendo de la información aportada por el equipo evaluador y la secretaría técnica.
- Mesa de trabajo para donantes Internacionales: Estará constituida por diferentes embajadas, o entidades internacionales encargadas de aportar financieramente en la sostenibilidad del Proyecto.
- Centro Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial: Al igual que Pacto Global, también podrán diseñar y poner en marcha un programa de formación y acompañamiento dirigido a empresarios, con el fin de brindar mayor conocimiento y lineamientos en temas de Compliance, para crear y/o robustecer los Programas de Cumplimiento Anticorrupción. El dinero recaudado por esta labor será un porcentaje destinado al sostenimiento de EAA.

3.6.4 Segundo Escenario:

En un segundo escenario, teniendo en cuenta la entrevista que se le realizó a Alma Balcázar, se sugiere que la Secretaría de Transparencia argumente, ante la Secretaría General de la Presidencia de la República, la importancia que tiene esta iniciativa dentro de los compromisos adquiridos por Colombia para su ingreso a la OCDE y demostrando, que el proyecto original en Brasil (Registro Empresas Pro-Ética) es sostenido por el Gobierno y de esta manera ha sido exitoso. Esto con el fin de calcular un rubro de sostenibilidad de la iniciativa (donde se tenga en cuenta el pago del personal que conformaría la secretaría técnica de la iniciativa), como parte de los proyectos que lidera la Secretaría de Transparencia.

De esta forma la iniciativa continuaría su operatividad de la misma manera que se ha venido desarrollando hasta el momento, donde la Secretaría de Transparencia es quien lidera el proyecto, y aloja la Secretaría Técnica. Esto requiere que la Secretaría de Transparencia haga una inversión inicial de $45.000.000 para migrar la plataforma lo cual se podría cubrir con el presupuesto asignado para 2018 aunque habría un rezago en implementar esta migración debido a las limitaciones de contratación impuestas por la Ley de Garantías; y al mismo tiempo el pago del contrato de la(s) persona (s) que conformarían la secretaría técnica de la iniciativa. El Comité Gestor continuará existiendo como parte fundamental en la decisión de la admisión de las empresas al listado.

3.6.4.1 Actores involucrados:

- Secretaría de Transparencia: Encargada de liderar el proyecto y de apoyar la iniciativa desde el Gobierno; adicional a ello, se encargará sostener económicamente a la iniciativa, y alojar la Secretaría Técnica, quien es la encargada de la gestión de sostenibilidad de la iniciativa y de liderar el equipo evaluador. Que apoyara la evaluación en detalle de la información aportada por las empresas adheridas a EAA, con el fin de presentar los resultados al Comité Gestor para que tomen la decisión de admisión de la(s) empresa(s).
- ANDI, CONFECAMARAS, FENALCO, IIA COLOMBIA Y RED DE EMPRESAS SUECAS: Continuarán haciendo parte del Comité Gestor, encargado de admitir o inadmitir las empresas al listado, dependiendo de la información aportada por el equipo evaluador.

FUNDACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA DE ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

3.6.5 Tercer Escenario:

En un tercer escenario se contempla, teniendo en cuenta la entrevista con Fernando Pico, miembro del Comité Gestor. Se sugiere, que la iniciativa sea auto sostenible, donde las empresas que se quieran adherir cancelen un monto (este valor variará dependiendo el número de empresas que se adhieran a la iniciativa, con el fin de que se pueda generar un punto de equilibrio) para participar de la medición. Esta alternativa contemplaría cambiar las reglas de participación de las empresas, donde se aclare y se mencione que si la empresa paga por realizar la autoevaluación, no es garantía de que ingrese al listado. Para implementar este escenario, las grandes empresas tendrían que cancelar un valor aproximado de participación de:

10 empresas: $12.000.000 cada empresa
20 empresas: $6.000.000 cada empresa
30 empresas: $4.000.000 cada empresa

Nota: Cabe aclarar que este valor sería dejando la plataforma actual de la iniciativa, como funciona hasta el momento, no pasando la plataforma a Windows.

Este valor aportado por las grandes empresas subsidiaria la participación de las PYMES, no cobrándoles ningún valor por su participación, o subsidiando la participación de un número determinado de PYMES que estuviesen dentro de la cadena de valor de la grande empresa.

En esta modalidad, se plantea que la iniciativa EAA, sea apoyada por la Secretaría de Transparencia, contribuyendo con la convocatoria, y dando a conocer a la luz pública el nombre de las(s) empresa(s) que ingresaron al listado. La parte financiera sería administrada por una asociación y/o agremiación, encargada de distribuir los recursos obtenidos, garantizando el sostenimiento de la iniciativa.

La secretaría técnica seguiría estando alojada dentro de las oficinas de la Secretaría de Transparencia, pero el pago de los sueldos del equipo evaluador sería suministrado por la asociación y/o agremiación. Adicional a ello el Comité Gestor continuaría funcionando de manera voluntaria

FUNDACIÓN INTERNACIONAL Y PARA IBEROAMÉRICA DE ADMINISTRACIÓN Y POLÍTICAS PÚBLICAS

3.6.5.1 Actores involucrados:

- Secretaría de Transparencia: Encargada de apoyar la iniciativa desde el Gobierno; adicional a ello, se encargará de aportar el espacio físico para albergar la Secretaría Técnica, quien será la encargada de evaluar la información allegada por las empresas participantes, con el fin de presentar los resultados al Comité Gestor para que tomen la decisión de admisión de la(s) empresa(s). Adicional a esto, será la encargada de replantear las reglas de participación, y gobierno de la iniciativa, con el fin de que se ajuste a la nueva realidad del manejo del proyecto.
- Asociación y/o agremiación: Encargada recaudar y distribuir los recursos obtenidos, por las empresas que participan, garantizando el sostenimiento de la iniciativa.
- ANDI, CONFECAMARAS, FENALCO, IIA COLOMBIA Y RED DE EMPRESAS SUECAS: Continuarán haciendo parte del Comité Gestor, encargado de admitir o inadmitir las empresas al listado, dependiendo de la información aportada por el equipo evaluador.

4. Conclusiones

1. El apartar la iniciativa del Gobierno como ente líder del proyecto, puede generar desconfianza en el empresariado colombiano.
2. Continuar con la iniciativa EAA, supone cumplir con los lineamientos de política pública definidos en materia de promoción de la integridad y cultura de la legalidad con el sector empresarial. (CONPES 167/13).
3. Si la iniciativa se traslada a manos del sector privado (gremio o asociación), ello podría generar malestar entre los empresarios que no pertenezcan a tal gremio o asociación, limitándose así la participación de todas las empresas sin importar al sector al que pertenezca.
4. La iniciativa EAA en la actualidad cuenta dentro de su listado, con 6 grandes empresas y 1 empresa PYME, las cuales han manifestado la importancia de que esta iniciativa continúe dentro de la Secretaría de Transparencia de la Presidencia de la República, ya

que consideran como una ganancia que el Gobierno trabaje de la mano de sector privado en la lucha contra la corrupción, demostrando la corresponsabilidad de este sector en esta lucha.

5. En caso de que el Gobierno deje de liderar la iniciativa, creemos que algún rol debe mantener dentro de la misma (Vgr. Secretaría de Transparencia como miembro del Comité Gestor). De esta forma, se garantizaría la visibilidad de las lecciones aprendidas en las mediciones de la iniciativa EAA.
6. Es importante que las entidades que se mencionaron dentro de los escenarios, cuenten con un presupuesto claro para la sostenibilidad del proyecto y que cuenten con una estructura sólida.
7. La entidad que adopte la iniciativa, deberá contar con un conocimiento técnico en los temas de Compliance para poder dar lineamiento a la iniciativa y apoyo a la Secretaría Técnica.