

# CONSTRUCCIÓN DE UN ACUERDO SECTORIAL ANTICORRUPCIÓN CON LAS EMPRESAS FABRICANTES DE TUBERÍAS

---

Una experiencia colombiana



# C O N T E N I D O

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>  | <b>4</b>  |
| <b>I. CONTEXTO .....</b>   | <b>7</b>  |
| 1. LA SITUACIÓN DE CORRUPCIÓN Y SOBORNO EN COLOMBIA .....                                      | 8         |
| 2. EL SECTOR PRIVADO EN LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN .....                                    | 9         |
| 3. AVANCES CORPORATIVOS A NIVEL<br>INTERNACIONAL PARA COMBATIR LA CORRUPCIÓN .....             | 10        |
| 4. TRANSPARENCIA POR COLOMBIA EN LA PREVENCIÓN Y<br>LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN .....           | 12        |
| 5. REFERENCIAS NORMATIVAS EN COLOMBIA FRENTE<br>AL COMERCIO Y LA CONTRATACIÓN PÚBLICA.....     | 13        |
| 6. ESTRUCTURA DE OPERACIÓN DEL SERVICIO DE<br>ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO EN EL PAÍS .....      | 15        |
| <b>II. CONSTRUCCIÓN DEL ACUERDO.....</b>   | <b>19</b> |
| 1. EL PROBLEMA Y SUS CAUSAS.....   | 20        |
| 2. ¿CÓMO NACE EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN<br>DEL ACUERDO SECTORIAL ANTICORRUPCIÓN? .....        | 21        |
| 3. LOS PROTAGONISTAS Y SUS ROLES .....   | 23        |
| 4. PROPUESTA METODOLÓGICA DE TRANSPARENCIA POR COLOMBIA .....                                  | 26        |
| 5. MOTIVACIONES PARA CONSTRUIR EL ACUERDO.....   | 28        |
| 6. ALCANCES DEL ACUERDO .....  | 30        |
| 7. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS QUE POSIBILITAN<br>LA EXISTENCIA DE PRÁCTICAS DE CORRUPCIÓN ..... | 31        |
| 8. ELEMENTOS PARA DEFINIR POLÍTICAS Y MEDIDAS .....  | 33        |
| 9. RESISTENCIAS ENFRENTADAS Y SUPERADAS.....   | 36        |
| <b>III. RESULTADOS: UN ACUERDO SECTORIAL ANTICORRUPCIÓN.....</b>                               | <b>41</b> |
| 1. ASPECTOS ESENCIALES DEL ACUERDO .....   | 42        |
| 2. FACTORES DE ÉXITO .....   | 46        |
| 3. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES METODOLÓGICAS .....                                  | 48        |
| 4. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS FRENTE AL ACUERDO .....  | 34        |
| 5. RETOS HACIA EL FUTURO .....   | 50        |
| <b>IV. ANEXO.....</b>  | <b>55</b> |
| TEXTO COMPLETO DEL ACUERDO.....  | 56        |

## INTRODUCCIÓN

*"El impacto del Acuerdo va a ser muy grande porque nunca habíamos tenido un código que nos orientara para manejar estos temas. Tenemos ahora unos parámetros para actuar. Además las sanciones previstas son muy importantes. Con el Acuerdo, los fabricantes de tuberías vamos a actuar diferente entre nosotros porque hay una misma regulación para todos"*

TESTIMONIO DE PARTICIPANTE EN EL ACUERDO

Intervinieron en este proceso las empresas fabricantes de tuberías interesada en desarrollar un ejercicio de autorregulación para prevenir prácticas de corrupción, la Asociación Colombiana de Ingeniería Sanitaria y Ambiental, ACODAL.

Transparencia por Colombia hace entrega del presente documento que recoge la experiencia de un año de intenso y riguroso trabajo colectivo alrededor de la construcción de un *Acuerdo Sectorial Anticorrupción* entre las empresas proveedoras de tuberías para el sector de infraestructura de servicios públicos, estratégico en el desarrollo económico y social del país, por las necesidades básicas que atiende y por el volumen de recursos públicos que maneja.

Intervinieron en este proceso las empresas fabricantes de tuberías interesada en desarrollar un ejercicio de autorregulación para prevenir prácticas de corrupción, la *Asociación Colombiana de Ingeniería Sanitaria y Ambiental*, ACODAL, gremio que las agrupa, quien lideró la iniciativa, y Transparencia por Colombia que propició y facilitó de manera independiente un espacio de diálogo abierto y permanente entre las empresas participantes.

La falta de transparencia identificada en los negocios del sector de las tuberías, y en particular en las contrataciones con el sector público, generó un ambiente de desconfianza y una crisis de credibilidad en su actividad empresarial, además de la pérdida de recursos públicos, vía sobrecostos en los productos por efecto de la corrupción, en detrimento de la calidad del servicio público para la ciudadanía. Esta situación se agudizó en los primeros años de 2000 y se tornó inmanejable para las empresas y para el mismo gremio.

En este contexto, Acodal, que reúne las empresas nacionales e internacionales que representan 95% de las ventas del mercado y 100 % de las que participan en licitaciones públicas con el Estado, solicitó a la Corporación Transparencia por Colombia apoyo para encontrar alternativas que contribuyeran desde el sector privado a la solución del problema.

Para la Corporación resulta estratégico en la lucha contra la corrupción, fortalecer el sector privado en cuanto pilar del Sistema Nacional de Integridad, impulsar y facilitar acuerdos entre privados que más allá de interés particulares, privilegian el interés público mediante el fortalecimiento de la confianza en los mercados dentro de la libre y justa competencia. Se trata entonces de motivar la autorregulación entre privados que asumen su corresponsabilidad frente a la construcción de integridad y se ponen de acuerdo para establecer unos estándares éticos en sus negocios y garantizarle al Estado que son interlocutores íntegros en el manejo de los recursos públicos que pasan por sus manos.

Transparencia avanza en este proceso, de una parte, en el marco de las Convenciones Internacionales de lucha contra la corrupción de la OEA y de las Naciones Unidas, la primera ya ratificada por Colombia y la segunda en proceso de ratificación. Y de otra, inspirada en el mandato constitucional que establece el artículo 333 de la Constitución Política Colombiana que consagra la función social de las empresas como base del desarrollo y define su responsabilidad en el ejercicio de la libre competencia.

El Acuerdo Sectorial Anticorrupción, firmado en abril de 2005, por American Pipe and Construction S.A., Eternit Colombiana S.A., Colombiana de Extrusión – Extrucol S.A., Flowtite Andercol S.A., PVC Gerfor S.A., Pavco S.A., Celta S.A., Titan Manufacturas de Cemento S.A., Tubotec S.A., Tuvinil S.A. y Pam Colombia S.A., es el resultado de un extenso periodo de encuentros y desencuentros en el que las empresas pusieron el dedo en la llaga de la corrupción en su sector de negocios, definieron las motivaciones que las llevaban a participar en la construcción del Acuerdo, identificaron los principales riesgos de corrupción a los que estaban expuestas, precisaron medidas para prevenirlos y controlarlos, y establecieron una instancia de seguimiento al cumplimiento del Acuerdo y un régimen de sanciones para quienes lo incumplan.

Uno de los principales avances generados por la experiencia fue poner sobre la mesa el tema ético como pilar de las decisiones empresariales en el marco de una visión integral de negocios que entiende la ética como parte de su razón de ser.

Uno de los principales avances generados por la experiencia fue poner sobre la mesa el tema ético como pilar de las decisiones empresariales en el marco de una visión integral de negocios que entiende la ética como parte de su razón de ser. Este enfoque estratégico se constituyó en una motivación y a la vez en un reto hacia el futuro, pues en la medida en que las empresas, desde la autorregulación, definen estándares comunes para prevenir prácticas de soborno, están aportando al desarrollo del país y a la construcción de la confianza pública expresada en mercados confiables y organizados y en relaciones de negocios transparentes. De igual forma, pueden presentarse ante el Estado como una alternativa confiable para el manejo de los dineros públicos.

Un acuerdo ético entre pares, en el que las empresas han definido sus propias reglas más allá de reformas legales, puede también generar transformaciones culturales sustentadas en sus convicciones alrededor de la forma de hacer negocios en el marco del reconocimiento y respeto por la ley.

Las empresas que participaron en la formulación de este Acuerdo Sectorial Anticorrupción tienen grandes y significativos retos por delante: que el Acuerdo se cumpla, que no sea transgredido, que se imponga por encima de la desconfianza entre competidores, que se respeten los compromisos adquiridos y que se acaten las decisiones del Comité de Ética que ellas mismas constituyeron para el autocontrol sobre su iniciativa.

El camino está abierto para que otras empresas adhieran al Acuerdo y fortalezcan la estrategia desde el sector y para que esta experiencia pueda servir de modelo en otros escenarios en Colombia y América Latina .

En síntesis, la experiencia abrió una puerta, todavía falta cruzarla.

Por último queremos agradecer el apoyo financiero de Transparencia Internacional Latinoamérica para la sistematización de este proceso y reconocer públicamente el trabajo y el esfuerzo en la construcción del Acuerdo de todos y todas los representantes del gremio y de las empresas que participaron.

**Rosa Inés Ospina Robledo**

DIRECTORA EJECUTIVA  
TRANSPARENCIA POR COLOMBIA

# **I. CONTEXTO**

---

1. LA SITUACIÓN DE CORRUPCIÓN Y SOBORNO EN COLOMBIA

2. EL SECTOR PRIVADO EN LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN

3. AVANCES CORPORATIVOS A NIVEL  
INTERNACIONAL PARA COMBATIR LA CORRUPCIÓN

4. TRANSPARENCIA POR COLOMBIA EN LA  
PREVENCIÓN Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN

5. REFERENCIAS NORMATIVAS EN COLOMBIA  
FRENTE AL COMERCIO Y LA CONTRATACIÓN PÚBLICA

6. ESTRUCTURA DE OPERACIÓN DEL SERVICIO DE  
ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO EN EL PAÍS

## 1. LA SITUACIÓN DE CORRUPCIÓN Y SOBORNO<sup>1</sup> EN COLOMBIA

Los estudios de los especialistas señalan que los efectos nocivos de la corrupción sobre el crecimiento económico y social del país aumentan la desigualdad del ingreso y reducen la inversión social<sup>2</sup>. La corrupción influye negativamente sobre la gobernabilidad, porque afecta la efectividad del gobierno, la rendición de cuentas por parte de sus instituciones y la calidad del Estado de derecho<sup>3</sup>, desacredita al Estado y disminuye los recursos públicos para la provisión de servicios sociales<sup>4</sup>.

Para el año 2004, Colombia mantuvo la tendencia de leve mejoramiento en el Índice de Percepción de Corrupción de Transparencia Internacional, con un puntaje de 3.8 sobre 10 y una ubicación en el puesto 60 entre 146 países. Si bien el promedio de calificación está por encima del de América Latina, que es 3,5, la situación aún es preocupante.

Para el año 2004, Colombia mantuvo la tendencia de leve mejoramiento en el Índice de Percepción de Corrupción de Transparencia Internacional, con un puntaje de 3.8 sobre 10 y una ubicación en el puesto 60 entre 146 países.

Al interior del país no existe un consenso alrededor de las cifras de la corrupción. Sin embargo, los indicadores de percepción de los empresarios frente a la relación entre corrupción y sector empresarial en el país, señalan que <sup>5</sup>:

En promedio, 68.3% de los empresarios encuestados piensa que los procesos de contratación pública son poco o nada transparentes.

1 El soborno, entendido como el ofrecimiento y/o aceptación de regalos, comisiones, préstamos, honorarios, gratificaciones o cualquier otro tipo de prebenda, a modo de incentivo para realizar un acto deshonesto, ilegal o que implica el quebrantamiento de la confianza durante la conducción de los negocios de la empresa, ya sea para beneficio propio o de familiares, amigos o asociados.

2 GUPTA, S.; DAVOODI, H. & ALONSO, T; 1999. Does corruption affect income inequality and poverty? Fiscal Affairs Department. Documento de Trabajo del Fondo Monetario Internacional. En Badel, M.E.; Costos de la Corrupción en Colombia; Bogotá; Departamento Nacional de Planeación, Archivos de Macroeconomía.

3 KAUFMANN, Daniel; 2003; Replanteando Gobernabilidad. Instituto del Banco Mundial. Borrador preliminar para discusión. [www.worldbank.org/wbi/governance](http://www.worldbank.org/wbi/governance).

4 INFORME NACIONAL DE DESARROLLO HUMANO PARA COLOMBIA; 2003; El Conflicto, Callejón con Salida. UNDP.

5 CONFECÁMARAS; 2004; Probidad III – Encuesta Empresarial sobre Corrupción y Probidad en el Sector Público; Documento de Coyuntura No. 10; Bogotá; Confecámaras.



- s Los empresarios estiman que en promedio un competidor debería pagar de manera secreta 11.74% sobre el valor del contrato con el fin de asegurar su adjudicación.
- s 24% de los empresarios que contratan con el Estado afirman estar enterados de al menos un caso de pago de sobornos en el año 2003.
- s 36,10% de los empresarios encuestados supone que cuando se habla de pago de sobornos, se sabe con anterioridad la modalidad y el monto a pagar.

## 2. EL SECTOR PRIVADO EN LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN

Hoy es un hecho reconocido a nivel internacional que “El sector privado como pilar del Sistema Nacional de Integridad tiene un papel especial que desempeñar para mantener la integridad nacional tanto del país donde tiene su sede, como en los países de los mercados en donde decide operar... La visión tradicional de que las empresa existen únicamente para hacer ganancias para sus accionistas, está dando paso a un nuevo sentimiento de responsabilidad corporativa más amplia, no sólo hacia clientes y usuarios, sino hacia las comunidades en las que operan. La empresa aporta al entorno en el que desarrolla su actividad y se nutre de él. También se reconoce que la gente parece estar más contenta si trabaja para organizaciones que considera éticas y eso puede convertirse en un poderoso incentivo para que las corporaciones se comporten correctamente”.<sup>6</sup>

Las actividades del sector privado se realizan en dos instancias: los negocios con el sector público y los negocios con el sector privado. “Cada vez con mayor frecuencia, las actividades que en el pasado se consideraban tradicionalmente del sector público, están pasando a manos privadas. En Colombia por ejemplo, se han privatizado varias plantas de generación eléctrica, bancos y corporaciones financieras, empresas de recolección de basuras, ensambladoras de automotores y empresas prestadoras de servicios públicos, entre otras. A medida que avanza la privatización en muchos países, es más urgente frenar la corrupción del sector privado”.<sup>7</sup>

6 Citado en el Libro de Consulta. Adaptación para Colombia. Elementos para fortalecer un Sistema Nacional de Integridad. Capítulo 15. El Sector Privado. Diciembre 2003.

7 Libro de Consulta. Adaptación para Colombia. Elementos para fortalecer un Sistema Nacional de Integridad. Capítulo 15. El Sector Privado – La corrupción que involucra a servidores públicos y la que ocurre dentro del sector privado. Diciembre 2003.

24% de los empresarios que contratan con el Estado afirman estar enterados de al menos un caso de pago de sobornos en el año 2003, en Colombia.

De otra parte, estudios realizados en Colombia por el Banco Mundial, la Vicepresidencia de la República y Transparencia por Colombia, entre 2002 y 2003 señalan los siguientes como los principales riesgos de corrupción del sector empresarial en la contratación pública:

- § Falta de participación de los empresarios en la etapa de planeación de los proyectos;
- § Ausencia de un marco de competencia imparcial dada la conformación de monopolios de contratistas;
- § Falta de compromiso en la lucha contra la corrupción por parte del sector empresarial;
- § Ausencia de un marco definido de ética empresarial, que prevenga el incumplimiento de las normas relacionadas con los procesos de contratación;
- § Gran cantidad de trámites;
- § Captura del Estado<sup>8</sup>;
- § Falta de transparencia en los procesos de influencia del sector empresarial en la toma de decisiones estatales;
- § Amenaza a la independencia de los partidos políticos y los gobernantes debido a la financiación de las campañas por parte de los empresarios.<sup>9</sup>

A nivel internacional, el interés de las empresas que en el pasado estuvo orientado a temas de orden laboral o derechos ambientales, entre otros, hoy se ha desplazado hacia la búsqueda de mecanismos para combatir la corrupción nacional e internacional.

### 3. AVANCES CORPORATIVOS A NIVEL INTERNACIONAL PARA COMBATIR LA CORRUPCIÓN

A nivel internacional, en la década de los ochenta y con especial énfasis en los años 90s, el interés de las empresas estuvo orientado a temas de orden laboral o derechos ambientales, entre otros, hoy ese interés se ha desplazado hacia la búsqueda de mecanismos para combatir la corrupción nacional e internacional.

Los países y las organizaciones internacionales avanzan en el establecimiento de marcos regulatorios que permitan luchar contra el

8 Captura del Estado: el Banco Mundial define la Captura del Estado como " *la capacidad de grupos de interés para influir a través de prácticas corruptas en los procesos de decisión política*". Desde esa perspectiva, la captura implica la corrupción, así que sin corrupción no hay captura del Estado. La captura del estado vista desde los niveles locales. Jorge Iván González. Documento de trabajo 22 de septiembre de 2003.

9 Libro de Consulta. Adaptación para Colombia. Elementos para fortalecer un Sistema Nacional de Integridad. Capítulo 15. El Sector Privado – Principales riesgos de corrupción del sector empresarial en la contratación pública. Diciembre 2003.

soborno y la corrupción en sus distintas manifestaciones. Expresiones de este avance son:

- s El *Convenio de Lucha Contra la Corrupción de Agentes Públicos Extranjeros en las Transacciones Comerciales Internacionales*, de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE, que permitió tipificar en Colombia como delito el soborno transnacional en 1999.
- s *Inclusión en junio de 2004 en el Pacto Mundial o Global Compact del Décimo Principio* que señala que “Las empresas deberán trabajar contra la corrupción en todas sus formas, incluyendo la extorsión y el soborno”. Este Pacto, liderado por la Naciones Unidas y del que participan cientos de países y organizaciones en el mundo operaba hasta entonces con nueve principios relacionados con la defensa del medio ambiente, los derechos laborales y los derechos humanos.
- s La *Convención Interamericana de Lucha contra la Corrupción de la Organización de Estados Americanos OEA*, ratificada por Colombia en 1998.
- s La *Convención de Naciones Unidas Contra la Corrupción*, firmada por Colombia en Diciembre de 2003, aprobada por las Comisiones de Cámara y de Senado de la República de Colombia y pendiente de aprobación final por las plenarias, (Proyecto de Ley 235/2004). Esta Convención hace referencia explícita a la importancia de incluir al sector privado en la lucha contra la corrupción. Plantea la tipificación de delitos como el soborno entre privados y la malversación o peculado de bienes en el sector privado, y hace énfasis en la responsabilidad penal, civil o administrativa de las personas jurídicas.

Sin embargo, el camino en esta lucha apenas empieza a recorrerse. Ciertas prácticas asociadas al soborno aún no se contemplan como tal, y aunque podríamos decir que para la mayoría de personas que participan en un soborno es claro que están realizando una práctica indebida, muchas de estas prácticas son comercialmente aceptadas y en algunos casos parece difícil trazar los límites entre prácticas que favorecen el desarrollo de la actividad empresarial y las prácticas de corrupción. Es el caso, por ejemplo, de los pagos de facilitación, frente a los cuales existen divergencias a nivel internacional sobre la manera de concebirlas. La OCDE y la FCPA Foreign Corrupt Practices Act, admiten excepciones, reconociendo que en muchos países se espera que se concreten dichos pagos, y que son incluso necesarios, a niveles inferiores de la administración pública.

En oposición, Transparencia Internacional incluye los pagos de facilitación como una forma de soborno en el marco de los Principios Empresaria-

Ciertas prácticas asociadas al soborno aún no se contemplan como tal, y aunque podríamos decir que para la mayoría de personas que participan en un soborno es claro que están realizando una práctica indebida, muchas de estas prácticas son comercialmente aceptadas.

les para Contrarrestar el Soborno, pues aunque en ocasiones parecen menores, pueden ser parte o contribuir a generar una corrupción sistémica.

#### 4. REFERENCIAS NORMATIVAS EN COLOMBIA FRENTE AL COMERCIO Y LA CONTRATACIÓN PÚBLICA

El país cuenta con un amplio marco normativo que sustenta varios de los aspectos considerados en el proceso de formulación del Acuerdo Sectorial Anticorrupción con los empresarios de sector de tuberías. Relacionamos algunos de ellos:

- § *La Constitución Política de Colombia* consagra la función social de las empresas y define su responsabilidad en el ejercicio de la libre competencia (art. 333).
- § *El Código de Comercio* colombiano establece reglas orientadas al buen comportamiento comercial. Define la libre y leal competencia, el respeto por los derechos de los consumidores y las prácticas restrictivas de comercio como presupuestos indispensables para el desarrollo de la actividad comercial. Estas normas velan porque la fijación directa o indirecta de precios se realice de conformidad con el libre juego de la oferta y la demanda y por ello prohíben acuerdos o prácticas que limiten la competencia o mantengan y determinen precios inequitativos. Se consideran contrarios a la libre competencia los acuerdos que tengan por objeto o como efecto: la repartición de mercados entre productores o distribuidores; la colusión en las licitaciones o concursos; y la distribución de adjudicaciones de contratos, o la fijación de términos de las propuestas. La legislación comercial también define normas para evitar el abuso de posición dominante cuando se apliquen condiciones discriminatorias que pongan a un distribuidor o proveedor en situación desventajosa frente a otro.
- § *El Código Penal* colombiano contempla el delito de soborno en la interacción con funcionarios públicos con los nombres de cohecho propio, cohecho impropio, cohecho por dar u ofrecer y concusión. Igualmente tipifica el soborno transnacional.
- § *En materia de contratación, la ley 80 de 1993* dispone las reglas y principios que rigen los contratos de las entidades estatales con base en los principios de transparencia y selección objetiva. En particular, determina que las entidades estatales responderán por las actuaciones y omisiones

Transparencia Internacional incluye los pagos de facilitación como una forma de soborno en el marco de los Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno, pues aunque en ocasiones parecen menores, pueden ser parte o contribuir a generar una corrupción sistémica.

que les sean imputables y que causen perjuicios a sus contratistas. El servidor público responderá disciplinaria, civil y penalmente por sus acciones y omisiones en la actuación contractual en los términos de la Constitución y de la ley. También establece que los contratistas no accederán a peticiones o amenazas de quienes actúen por fuera de la ley con el fin de obligarlos a hacer u omitir algún acto o hecho. Los contratistas responderán civil y penalmente por sus acciones y omisiones en la actuación contractual en los términos de la ley.

Para efectos penales, el contratista se considera un particular que cumple funciones públicas en todo lo concerniente a la celebración, ejecución y liquidación de los contratos que se realicen con las entidades estatales y, por lo tanto, estarán sujetos a la responsabilidad que en esa materia señala la ley para los servidores públicos.

## 5. TRANSPARENCIA POR COLOMBIA EN LA PREVENCIÓN Y LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN

Transparencia por Colombia, avanza desde 1998 en el diseño e implementación de herramientas para la prevención y control de la corrupción, y en la generación y divulgación de conocimiento sobre la corresponsabilidad del sector privado en la lucha contra la corrupción. El trabajo articula las dos tendencias mundiales desde el sector privado en esta lucha: la obligatoria o de regulación y la voluntaria o de autorregulación.

*En términos de la generación de conocimiento Transparencia por Colombia y Transparencia Internacional han desarrollado los siguientes estudios:*

- s *Estudio sobre riesgos de incidencia indebida de intereses particulares en la formación de las leyes en Colombia* presentado en junio de 2005 por Transparencia por Colombia. La investigación precisó aspectos relacionados con los mecanismos de presión o incentivos ilegítimos, utilizados por determinados grupos privados para satisfacer intereses económicos o políticos particulares, afectando el interés colectivo.
- s *Índice de Fuentes de Soborno*: Transparencia Internacional produce cada dos años este indicador que mide los niveles de soborno en la actividades realizadas por las empresas de 21 países industrializados en 15 países de economías en desarrollo entre las que se encuentra Co-

El servidor público responderá disciplinaria, civil y penalmente por sus acciones y omisiones en la actuación contractual en los términos de la Constitución y de la ley. También establece que los contratistas no accederán a peticiones o amenazas de quienes actúen por fuera de la ley con el fin de obligarlos a hacer u omitir algún acto o hecho.

Entre las propuestas presentadas se destaca la de incluir en el artículo relacionado con los registros de proponentes, la obligación de adherir a unos mínimos éticos para contrarrestar el soborno, como requisito previo al registro. Dichos mínimos tendrían como referente los Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno.

lombia y los niveles de conocimiento sobre el tema. El Índice presenta información sobre la propensión de las compañías multinacionales a sobornar; los sectores comerciales más contaminados por el soborno; el nivel de conciencia de los ejecutivos de importantes compañías en el extranjero frente a la Convención Antisoborno de la OCDE; al grado en que estas compañías acatan la Convención; y las percepciones de prácticas comerciales desleales diferentes del soborno usadas por las compañías para obtener contratos. El Índice también muestra que tan solo una de cada cinco personas que respondieron la encuesta en los 15 países de economías en desarrollo, conoce la Convención Antisoborno de la OCDE.

En el terreno de la *regulación*:

S *Seguimiento a las Convenciones Internacionales*: Transparencia por Colombia participa desde 2002 en el seguimiento a la implementación en Colombia de la Convención Interamericana de Lucha contra la Corrupción de la Organización de Estados Americanos OEA, y avanza en conjunto con Transparencia Internacional en el diseño de un sistema para hacer seguimiento a la implementación por parte del Estado colombiano de la Convención de Naciones Unidas Contra la Corrupción, mediante la utilización de la metodología de Reportcard.

S *Seguimiento a las modificaciones de la ley de contratación pública*: Transparencia por Colombia, en conjunto con otras entidades, adelanta desde 2003 el *Observatorio a la Reforma del Estatuto de Contratación Pública*, mediante el cual se hace seguimiento en el Congreso de la República a los proyectos que modificarán la ley de contratación pública en Colombia. Entre las propuestas presentadas se destaca la de incluir en el artículo relacionado con los registros de proponentes, la obligación de adherir a unos *mínimos éticos* para contrarrestar el soborno, como requisito previo al registro. Dichos mínimos tendrían como referente los Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno.

En el terreno de la *autorregulación*:

S *Pactos de Integridad*: Transparencia por Colombia ha *acompañado grandes procesos de licitaciones públicas en los que participa* el sector privado. A la fecha se han firmado 60 Pactos de Integridad (herramienta de Transparencia Internacional, utilizada en varios países del mundo) en 82 procesos licitatorios acompañados, en los que han participado 409 empresas nacionales y 58 internacionales, y protegido cerca de US\$ 2.300 millones.

- s *Principios Contra el Soborno:* Transparencia por Colombia ha logrado generar alianzas con empresas y gremios del sector privado para divulgar, posicionar el tema, y motivar la adhesión a los Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno (iniciativa de Transparencia Internacional y de la Social Accountability International).

En el marco de esta adhesión, en un paso que consideramos fundamental, Transparencia ha suscitado avances frente a acuerdos sectoriales anticorrupción que han permitido a los empresarios discutir abiertamente el problema, proponer colectivamente mecanismos que generen confianza entre ellos, construir entornos de competencia justa y comprometerse con la protección del interés general. Resultado de estos procesos son:

- s El Acuerdo firmado por las más grandes empresas fabricantes de tuberías que operan en Colombia, agrupadas en la Asociación Colombiana de Ingeniería Sanitaria y Ambiental, Acodal, -experiencia recogida en este documento-,
- s El Acuerdo suscrito con empresas editoriales a través del Comité de Textos Escolares de la Cámara Colombiana del Libro, y
- s El inicio de un proceso con los principales representantes del sector farmacéutico, afiliados a la Cámara farmacéutica de la ANDI.

## 6. ESTRUCTURA DE OPERACIÓN DEL SERVICIO DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO EN EL PAÍS

Una de las principales condiciones de desarrollo social y económico en el mundo es el derecho de la sociedad a acceder a agua potable y a contar con sistemas de tratamiento de aguas residuales. La prestación de los servicios públicos domiciliarios en Colombia recae en cabeza de los municipios (art. 367 de la Constitución Política), y el saneamiento ambiental, en el que se incluyen los temas de acueducto y alcantarillado, está consagrado como un servicio público a cargo del Estado (art. 49 de la Constitución Política). Para la atención de este servicio, la Nación transfiere los recursos necesarios a los municipios<sup>10</sup>.

10 En el periodo 1999-2002 la inversión con recursos transferidos por la Nación a los municipios para atender estos servicios representó el 85% del total de la inversión. DNP. **Inversiones realizadas en el sector de agua potable y saneamiento básico.** [www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co)

Transparencia ha suscitado avances frente a acuerdos sectoriales anticorrupción que han permitido a los empresarios discutir abiertamente el problema, proponer colectivamente mecanismos que generen confianza entre ellos, construir entornos de competencia justa y comprometerse con la protección del interés general.

Los municipios han acudido a dos estrategias básicas para la prestación del servicio: o bien crean empresas públicas de servicios domiciliarios, en atención al mandato legal expresado en la ley 142 de 1994, o bien acuden a empresas privadas o semiprivadas para que sean ellas las encargadas de proveerlo, sin dejar por esto de mantener la condición de ser un servicio público.

Múltiples actores intervienen en la operación del servicio. El Estado, principal garante del servicio, orienta su desarrollo a través del Ministerio del Medio Ambiente y Desarrollo Urbano; ejerce la regulación a través de la Comisión de Regulación de Agua Potable –CRA- y actúa como observador de sanas prácticas a través de las Superintendencias de Servicios Públicos y de Industria y Comercio. De otra parte, están los gobiernos municipales responsables de la prestación del servicio a través de las empresas públicas, privadas o semiprivadas de servicios; los constructores responsables de entregar el servicio en operación, y finalmente, las empresas fabricantes de tuberías encargadas de proveer los materiales.

Los municipios han acudido a dos estrategias básicas para la prestación del servicio: o bien crean empresas públicas de servicios domiciliarios, en atención al mandato legal expresado en la ley 142 de 1994, o bien acuden a empresas privadas o semiprivadas para que sean ellas las encargadas de proveerlo, sin dejar por esto de mantener la condición de ser un servicio público.

En la actualidad, tan sólo cerca de un 5% de los pequeños y medianos municipios colombianos han privatizado el servicio. En cambio, si lo han hecho muchos de los grandes centros urbanos. Esto se explica por varias razones según lo señala un estudio a nivel latinoamericano en el que actualmente avanza TILAC<sup>11</sup>

- Desde la perspectiva de los privados, actuar en zonas urbanas deprimidas o en zonas rurales incrementa los costos y no garantiza rentabilidad y “heredar” los problemas administrativos y financieros que han caracterizado la prestación de los servicios por parte de los municipios o hacerse cargo de la administración de un servicio que presenta problemas de infraestructura para su conducción o canalización (mal estado de las redes, conexiones ilegales, etc.), no les permite obtener ganancias en el corto o mediano plazo.
- Desde la perspectiva de los municipios, ellos no sólo deben garantizar la prestación del servicio sino priorizar las consideraciones sociales sobre las económicas, estableciendo esquemas de subsidio, estabilidad en las tarifas, y evitando el traslado de costos al usuario, entre otros aspectos.

11 Referencia encontrada en el Documento Análisis del sector de conducción de aguas en Latinoamérica. Programa regional TILAC: Fortaleciendo la integridad en el sector de conducción de aguas en América Latina. Borrador . Versión del 26 de mayo de 2005.



- s Los servicios de acueducto y alcantarillado requieren para su efectiva prestación de sistemas de redes, que son del Estado y que exigen fuertes y permanentes inversiones bien sea para construcción principalmente en zonas rurales, o para ampliación, reparación o mantenimiento. Estas dos últimas orientadas a responder a la dinámica de crecimiento poblacional, a garantizar el continuo suministro, y a preservar las mínimas condiciones de salud pública.
- s Se han definido parámetros de prestación del servicio de acueducto y alcantarillado en función del crecimiento de la población y del horizonte de vida útil de las redes. Estos parámetros que deben ser un referente mínimo, son usualmente empleados por las empresas privadas para adquirir materiales en una perspectiva de corto o mediano plazo cuando podrían acudir a materiales que garantizan mayores horizontes de vida útil. Por esta razón, los sistemas de redes caen periódicamente en la obsolescencia acarreando costos inimaginables para el Estado y terminan formando parte del modelo de ganancia de las empresas<sup>12</sup>.

En Colombia, la producción de tuberías atiende fundamentalmente dos sectores, el edilicio que contempla aquellas tuberías que se producen para edificios y otras construcciones; y el relacionado con infraestructura para el suministro de los servicios de energía, telecomunicaciones, minería, gas, acueducto y alcantarillado.

En Colombia, la producción de tuberías atiende fundamentalmente dos sectores, el edilicio que contempla aquellas tuberías que se producen para edificios y otras construcciones; y el relacionado con infraestructura para el suministro de los servicios de energía, telecomunicaciones, minería, gas, acueducto y alcantarillado.

12 Referencia encontrada en el Documento Análisis del sector de conducción de aguas en Latinoamérica. Programa regional TILAC: Fortaleciendo la integridad en el sector de conducción de aguas en América Latina. Borrador. Versión del 26 de mayo de 2005.



## II. CONSTRUCCIÓN DEL ACUERDO

---

1. EL PROBLEMA Y SUS CAUSAS

2. ¿CÓMO NACE EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN  
DEL ACUERDO SECTORIAL ANTICORRUPCIÓN?

3. LOS PROTAGONISTAS Y SUS ROLES

4. PROPUESTA METODOLÓGICA DE TRANSPARENCIA POR COLOMBIA

5. MOTIVACIONES PARA CONSTRUIR EL ACUERDO

6. ALCANCES DEL ACUERDO

7. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS QUE POSIBILITAN  
LA EXISTENCIA DE PRÁCTICAS DE CORRUPCIÓN

8. ELEMENTOS PARA DEFINIR POLÍTICAS Y MEDIDAS

9. RESISTENCIAS ENFRENTADAS Y SUPERADAS

## 1. EL PROBLEMA Y SUS CAUSAS

*Evidencia de continuas prácticas de corrupción en las relaciones de negocios de las empresas fabricantes de tuberías, con énfasis en las ventas hacia el sector público.*

Tales prácticas crearon un ambiente de desconfianza en los negocios del sector y afectaron su credibilidad. De una parte, se habían reducido los ingresos de las empresas, bien por decrecimiento de las ventas o bien por sobrecostos en sus productos, originados en la corrupción, lo cual evidenciaba una pérdida de recursos públicos en detrimento de la calidad del servicio para la ciudadanía y podría estar afectado la calidad y durabilidad de los tubos, materiales claves en la infraestructura requerida para la prestación de este servicio público. De otra parte, algunas empresas se habían visto obligadas a perder oportunidades de negocios por no poder participar en licitaciones con especificaciones comprometidas de antemano con un proveedor.

### Entre las principales causas se encontraron:

- s **Necesidad de recuperarse de la recesión de los noventas:** aún cuando no se puede determinar con claridad el momento en el que estas prácticas empiezan a ocurrir, es factible afirmar que se agudizaron con la recesión del país en la década de los 90, la cual impactó negativamente el crecimiento del sector y las ganancias de las empresas empezaron decrecer progresivamente. La necesidad de recuperar rentabilidad introdujo incentivos que terminaron validando todos los medios para conseguirla, a tal punto que se desdibujaron los límites entre prácticas comerciales y prácticas corruptas.

La necesidad de recuperar rentabilidad introdujo incentivos que terminaron validando todos los medios para conseguirla, a tal punto que se desdibujaron los límites entre prácticas comerciales y prácticas corruptas.

- s **Presiones por cumplir las metas de ventas a cualquier a cualquier costo:** en éste como en otros sectores de la economía, esta ha sido una constante. El afán de lucro ha hecho que en la dinámica de ventas se pierda la perspectiva ética del negocio.
- s **Debilidades en el funcionamiento del Estado:** las empresas del sector han convivido durante largo tiempo con la existencia de prácticas corruptas al interior del Estado, su principal cliente. El desorden administrativo y financiero de las entidades públicas ha facilitado la existencia de tales prácticas y ha dificultado la identificación de su ocurrencia. De otra parte, la inestabilidad de los cargos públicos y sus bajos niveles salariales hacen que los funcionarios públicos sean más propensos a pedir o recibir dinero.

## 2. ¿CÓMO NACE EL PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DEL ACUERDO SECTORIAL ANTICORRUPCIÓN?

Ante la evidencia del problema, presente desde tiempo atrás en los procesos licitatorios, y ante los pocos resultados arrojados por acciones anteriores adelantadas de manera individual y como respuesta a situaciones coyunturales<sup>13</sup>, y partiendo de la premisa de que algunas empresas habían establecido ya algunos controles para contrarrestar la corrupción en sus negocios<sup>14</sup>, ACODAL, la *Asociación Colombiana de Ingeniería Sanitaria*

13 Presentación de derechos de petición, quejas directas, demandas y exigencias en audiencias públicas de mayor transparencia en los procesos, además de denuncias ante los órganos de control. Estos intentos se encontraron con:

- un alto grado de impunidad de las entidades del Estado para atender los derechos de petición y las denuncias,
- avances puntuales en casos particulares gracias a los alegatos en audiencias públicas, pero sin mayor impacto en las reglas del juego y
- la profundización de la desconfianza y malestar entre competidores.

14 De manera excepcional, algunas empresas habían implementado medidas a su interior para contrarrestar la corrupción: definido políticas explícitas relacionadas con el “no pago”; prohibido el financiamiento de campañas políticas o establecido límites y controles a presupuestos de gastos y manejo de patrocinios. En el terreno de los procesos y sus controles, algunas empresas habían introducido criterios y procedimientos de revisión legal de contratos frente a las formas de pago o habían aplicado sistemas de control interno para hacer seguimiento a cotizaciones presentadas por proveedores, para evitar pagos de facilitación. Lamentablemente, en ningún caso se habían aplicado sanciones ejemplarizantes para quien incumplía las políticas, los procesos o controles definidos.

ACODAL buscó un acercamiento con Transparencia por Colombia, y aunque ellos mismos, según lo expresaron, no tenían claridad sobre qué hacer frente al problema, pensaban que el sector estaba en el momento adecuado para iniciar un proceso de sensibilización frente al tema.

y *Ambiental*, gremio que agrupa a través de su Cámara de Industrias a doce de las 17 empresas nacionales e internacionales que fabrican tuberías para acueducto y alcantarillado en el país, quiso promover en octubre de 2003, una iniciativa colectiva para contrarrestar la corrupción en el sector<sup>15</sup>.

ACODAL buscó entonces un acercamiento con Transparencia por Colombia, y aunque ellos mismos, según lo expresaron, no tenían claridad sobre qué hacer frente al problema, pensaban que el sector estaba en el momento adecuado para iniciar un proceso de sensibilización frente al tema.

Como resultado de esta primera aproximación, Transparencia por Colombia le propuso a Acodal trabajar conjuntamente en la adhesión a los “*Principios empresariales para contrarrestar el soborno*”. Para lo cual, el gremio y Transparencia suscribieron una alianza para la divulgación de los Principios entre las empresas del sector.

En el marco de este proceso, las empresas afiliadas al gremio no sólo adhirieron a los Principios, sino que se comprometieron a impulsar al interior de sus organizaciones el diseño y puesta en marcha de programas para erradicar prácticas indebidas en sus negocios, expresando con ello, el interés de asumir la corresponsabilidad que le compete al sector privado en la lucha contra la corrupción

En ese momento se propusieron también evaluar la posibilidad de construir unas reglas de juego que permitieran generar confianza dentro del sector y promover integridad en sus negocios. Para ello Transparencia y Acodal firmaron en noviembre de 2003 un *memorando de entendimiento* que buscaba motivar conjuntamente a las empresas del sector en la construcción colectiva del *Acuerdo Sectorial Anticorrupción*.

Y eso que parecía imposible se logró. El Acuerdo, firmado un año después, en abril de 2005 es el resultado de un extenso período de encuentros y desencuentros en el que se identificaron los principales riesgos de

Las empresas afiliadas al gremio no sólo adhirieron a los Principios, sino que se comprometieron a impulsar al interior de sus organizaciones el diseño y puesta en marcha de programas para erradicar prácticas indebidas en sus negocios.

15 El gremio había impulsado en el pasado un acuerdo anticorrupción entre las empresas, lo cual representó una evidencia de la preocupación y motivación del gremio para hacer frente al problema. La debilidad de la iniciativa radicó en que no se llevó a cabo un proceso colectivo que progresivamente fuera arrojando acuerdos establecidos entre todos sino que se propuso un texto elaborado por actores externos.

corrupción a los que están expuestos los negocios del sector de la fabricación de tuberías y se definieron medidas para prevenirlos y controlarlos.

### 3. LOS PROTAGONISTAS Y SUS ROLES

Tres son los protagonistas de este proceso: las empresas del sector que adhirieron a los Principios Empresariales, Acodal, el gremio que las agrupa, y Transparencia por Colombia, que actuó como facilitador independiente.

Las **empresas:** fueron las principales protagonistas de la experiencia en tanto eran las directamente afectadas por el problema y quienes más lo conocían. Estas empresas representan 95% del mercado nacional, participan en 100% de las licitaciones públicas del sector de tuberías para acueducto y alcantarillado y sus clientes son principalmente los municipios y las empresas de servicios públicos. Tienen cobertura nacional y algunas de ellas, internacional.

La siguiente tabla resumen presenta información sobre ventas aproximadas de cada una de las empresas firmante del Acuerdo, durante 2004, recogida en diferentes fuentes: datos del gremio el gremio, suministrados por las propias empresas y tomadas de publicaciones periodísticas.

| EMPRESA                                    | VENTAS 2004 *               |
|--|-----------------------------|
| 1. Pavco S.A.                              | \$ 220,000                  |
| 2. PVC Gerfor S.A.                         | \$ 100,000                  |
| 3. Tubotec S.A.                            | \$ 31,142                   |
| 4. Tuvinil S.A.                            | \$ 10,352                   |
| 5. American Pipe S.A.                      | \$ 10,137                   |
| 6. Flowtite Andercol S.A.                  | \$ 35,000                   |
| 7. Titan Manufacturas de Cemento S.A.      | \$ 30,135                   |
| 8. Pamcol S.A.                             | \$ 41,000                   |
| 9. Colombiana de Extrusión – Extrucol S.A. | \$ 12,000                   |
| 10. Celta S.A Ralco                        | \$ 50,750                   |
| 11. Eternit Colombia S.A.                  | Información no suministrada |

\*Cifras en millones de pesos colombianos.

Las empresas fueron las principales protagonistas de la experiencia en tanto eran las directamente afectadas por el problema y quienes más lo conocían. Estas empresas representan 95% del mercado nacional, participan en 100% de las licitaciones públicas del sector de tuberías para acueducto y alcantarillado.

En general, las empresas estuvieron representadas por delegados con perspectiva global del negocio y capacidad de propuesta para realizar el proceso de validación interna que el ejercicio exigía. Los cargos de los participantes en la mayoría de casos fueron de alto nivel: Presidente, Gerente General, Asistente de Gerencia, Gerente de Contratación, Gerente Comercial, Gerente Administrativo y Financiero. Asistieron también empleados de segunda línea: Jefe de Producción, Jefe de Ventas y Jefe de Zona.

Ocho de las doce empresas vinculadas a ACODAL participaron desde el principio hasta el final. Tres asistieron a menos de la mitad de las sesiones, una de las cuales no firmó el Acuerdo y una se adhirió al proceso en el momento de la firma. Tanto el grupo de empresas como Transparencia por Colombia generaron acciones frente a aquellas que demostraron una permanencia irregular mediante el envío de comunicaciones recordando el compromiso adquirido con las demás empresas en el mes de Octubre de 2003.

Las empresas estuvieron representadas por delegados con perspectiva global del negocio y capacidad de propuesta para realizar el proceso de validación interna que el ejercicio exigía. Los cargos de los participantes en la mayoría de casos fueron de alto nivel.

s **El gremio ACODAL:** desempeño un rol de vital importancia por su capacidad de aglutinar y convocar a las empresas en torno a un propósito común y porque su interés radicaba en promover en el sector la construcción de reglas claras contra la corrupción, más allá de intereses particulares. Motivó de manera permanente a las empresas para participar y permanecer en el proceso. Mantuvo contacto con ellas con el fin de comprometerlas de forma más decidida en la construcción del Acuerdo y logró que dos que no se habían vinculado desde el principio también se unieran a él. Igualmente, el gremio asumió la responsabilidad de brindar el apoyo logístico requerido por la experiencia.

s **Transparencia por Colombia:** su participación como facilitador externo e independiente en la construcción del Acuerdo fue definitiva, según los participantes en el proceso, no sólo por la garantía de imparcialidad sino también por la tranquilidad y confianza que generan el reconocimiento que ha logrado en el país, el respaldo internacional con el que cuenta, y por su formación en el tema.

El rol de Transparencia por Colombia se centró en facilitar la realización de la experiencia mediante el aporte de pautas, información y retroalimentación a las empresas durante todo el proceso. Asumió, entre otras, las tareas de:



- s Sistematización rigurosa del producto de las sesiones,
- s Acopio de información tanto sectorial como de otras experiencias de autorregulación,
- s Levantamiento de información paralela al proceso para detectar problemas críticos entre las partes y anticipar su solución
- s Solicitud de conceptos jurídicos frente a aspectos susceptibles de contrariar el marco legal vigente. Contó de forma permanente con un asesor legal.
- s Elaboración y envío de comunicaciones de motivación, informe y seguimiento, según fuera el caso.

El reto de ese rol radicó en generar las condiciones necesarias para trascender los intereses individuales en pos de un propósito común: contrarrestar la corrupción en el sector.

Con el propósito de mantener su independencia en el acompañamiento, Transparencia diseñó y adelantó su trabajo en el marco de las siguientes condiciones:

*Antes de iniciar el proceso:*

- s Verificación de las características del Gremio: miembros, interés en el tema, capacidad de apertura y reconocimiento gremial, entre otras.

*Durante el proceso:*

- s Exigió mantener abierta de manera permanente la invitación a participar del proceso a todas las empresas del sector, así no estuvieran en el gremio.
- s Estableció que el costo del ejercicio fuera asumido o por el gremio o por las empresa participantes por partes iguales.
- s Promovió y dio un trato igual a todos los participantes en el proceso, independientemente de las condiciones particulares de cada uno.
- s Generó una dinámica que permitió que las decisiones se tomarán por consenso y no por mayoría.
- s Trabajó en asegurar el compromiso del gremio frente a la sensibilización, motivación y divulgación a nivel sectorial y no a nivel de empresas particulares.
- s No fue un externo realizando veeduría ni control social, sino un tercero facilitador del proceso de autorregulación y autocontrol entre los empresarios participantes.

El rol de Transparencia por Colombia se centró en facilitar la realización de la experiencia mediante el aporte de pautas, información y retroalimentación a las empresas durante todo el proceso.

## 4. PROPUESTA METODOLÓGICA DE TRANSPARENCIA POR COLOMBIA

### s **Duración**

El proceso de construcción del Acuerdo, como ya se mencionó, se inició en noviembre de 2003 con la suscripción de un *Memorando de Entendimiento* entre las empresas fabricantes de tuberías y Transparencia por Colombia y culminó en Abril de 2005 con la firma del Acuerdo. Inicialmente estaba previsto para ser desarrollado en ocho sesiones durante seis meses, sin embargo, se realizó en once sesiones durante once meses, de febrero a diciembre de 2004.

### s **Enfoque metodológico**

Una vez definido el grupo de trabajo, el enfoque metodológico propuesto por Transparencia consistió en generar un espacio de diálogo entre las empresas en el que las decisiones se tomaban por consenso y no por mayoría. Iniciaron el proceso identificando las facilidades y dificultades internas y externas para implementar los Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno<sup>16</sup>. Posteriormente, precisaron las motivaciones que tenían para trabajar en torno a un Acuerdo Sectorial Anticorrupción, profundizaron en los riesgos de corrupción a los que están expuestas en sus transacciones comerciales y por último, definieron las medidas para contrarrestarlos. Con base en estas últimas, las empresas acordaron la instancia ética encargada de vigilar su cumplimiento así como las sanciones de carácter ético que estarían dispuestas a cumplir por la eventual transgresión de sus compromisos. Y visualizaron la necesidad de establecer un Plan de acción para asegurar la puesta en marcha de estrategias de divulgación del Acuerdo y de seguimiento a la implementación de las medidas al interior de cada empresa.

### s **Recursos metodológicos utilizados**

**Trabajo colectivo:** un Acuerdo de estas características solo podría surtir efecto si era el resultado de discusiones y definiciones entre los pares implicados. Con tal propósito, se acudió a conformar un Grupo de Trabajo con delegados de cada una de las empresas, responsables de concertar, innovar y acordar las reglas e instancias requeridas para avanzar en el Acuerdo.

El enfoque metodológico propuesto por Transparencia consistió en generar un espacio de diálogo entre las empresas.

<sup>16</sup> Como referente conceptual básico se utilizaron los Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno.

**Sesiones de trabajo:** el grupo de empresas y Transparencia programaron desde el principio todas las sesiones que realizarían periódicamente para alcanzar los objetivos propuestos. Esta programación anticipada permitió a los delegados reservar en sus agendas las fechas pactadas y por lo tanto, contribuyó a asegurar su participación en todo el proceso. Las sesiones de medio día de trabajo con el grupo de delegados de las empresas incluyeron exposiciones conceptuales y metodológicas, trabajos en grupo, plenarias de socialización y profundización, e instrucciones para ser discutidas al interior de las empresas. Transparencia coordinó las sesiones con apoyo en la metodología de Metaplan, que permite la socialización permanente de las ideas de todos los delegados y facilita la sistematización de las propuestas.

**Validación al interior de las empresas:** a medida que se avanzaba en las sesiones de trabajo, los delegados tenían la responsabilidad de promover espacios de discusión en sus empresas sobre las propuestas trabajadas en cada sesión. Para ello, Transparencia aportó recurrentemente unas instrucciones que orientaron a los delegados en el cumplimiento de tal responsabilidad. El producto de cada validación constituyó el insumo para la siguiente sesión. Esta dinámica alimentó las discusiones en plenaria e involucró a otros actores dentro de cada empresa y evitó que las decisiones tomadas en pleno, representaran el parecer de un delegado y no de la empresa como tal.

**Producción rigurosa de memorias de cada sesión:** este recurso puesto en marcha por Transparencia permitió sistematizar, en tiempo real, el proceso y los resultados de cada sesión de trabajo. Además, su envío a todos los delegados, al cuarto día de la sesión, representó una forma de mostrar permanentemente resultados y de motivar la participación de todos en un proceso dinámico que avanzaba de forma continua.

**Apoyos conceptuales externos:** aún cuando no estaba previsto desde el principio, la complejidad de algunos de los temas discutidos en las sesiones de trabajo exigió que Transparencia avanzara en la búsqueda de referentes jurídicos y de otras prácticas nacionales e internacionales de autorregulación para alimentar las discusiones y aportar nuevos insumos.

**Recolección de opiniones y percepciones de otros actores de las empresas distintos a los delegados** por parte de Transparencia sobre temas

A medida que se avanzaba en las sesiones de trabajo, los delegados tenían la responsabilidad de promover espacios de discusión en sus empresas sobre las propuestas trabajadas en cada sesión.

álcidos del Acuerdo, mediante visitas, reuniones, y comunicaciones, lo cual, también contribuyó a ampliar la masa crítica involucrada en el proceso.

#### § **Recursos invertidos**

Los recursos para financiar la experiencia se orientaron a solventar los costos de acompañamiento de Transparencia por Colombia durante el proceso y a cubrir los aspectos logísticos de las sesiones de trabajo y de desplazamiento de las empresas que tenían sede fuera de Bogotá.

Desde un principio se acordó que las empresas participarían por partes iguales en su financiamiento, lo cual fortalecería aún más su compromiso en el proceso. Transparencia aportó una contrapartida de cofinanciación en razón a que sería una oportunidad para crear y poner en marcha un modelo de acompañamiento a la construcción de un proceso de autorregulación que podría ser replicado por otros sectores en otros contextos.

En la práctica, los recursos invertidos fueron mayores a los previstos inicialmente, en tanto Transparencia contrató asesoría legal para varios de los temas complejos del Acuerdo; invirtió una gran cantidad de horas adicionales de acompañamiento en reuniones, visitas a empresas, levantamiento de información paralela, diseño y coordinación de sesiones de trabajo.

Las empresas manifestaron estar cansadas por la creciente irrupción de prácticas corruptas en sus relaciones de negocios particularmente con el sector público.

## 5. MOTIVACIONES PARA CONSTRUIR EL ACUERDO

Una vez definidos el grupo de trabajo y la metodología, el proceso arrancó con la identificación de las motivaciones que tenían tanto las empresas como Transparencia por Colombia para la construcción del Acuerdo Sectorial Anticorrupción. Las principales motivaciones expresadas por las empresas fueron:

- § **Cansancio producido por las prácticas corruptas:** las empresas manifestaron estar cansadas por la creciente irrupción de prácticas corruptas en sus relaciones de negocios particularmente con el sector público.

- s **Necesidad de promover confianza y credibilidad** ante actuales y potenciales clientes y demás grupos de interés. Forjar un mayor respeto entre iguales, y lograr un mayor posicionamiento del sector.
- s **Interés en asumir su responsabilidad en la construcción de integridad:** si bien la primera responsabilidad de una empresa es ser rentable para mantener su viabilidad en el mercado, cuando las empresas se acercaron a la construcción del Acuerdo, expresaron su interés en asumir un compromiso concreto en la corresponsabilidad que le compete al sector privado en la lucha contra la corrupción.
- s **Garantizar al Estado que cuenta con un interlocutor íntegro** para el manejo de los recursos públicos que pasan por sus manos. La legitimidad lograda por la aplicación efectiva del Acuerdo entre las empresas, podría conducir a mejorar las condiciones de negociación frente al Estado en particular en los procesos licitatorios, dado el potencial del Acuerdo para controlar y desincentivar prácticas corruptas en el sector.
- s **Integrar la ética en la visión de negocio:** una de las principales fortalezas de la experiencia fue poner sobre la mesa el tema ético como pilar de las decisiones empresariales, con una visión integral de negocios que entiende la ética como parte de su razón de ser. Este enfoque estratégico se constituyó en una motivación y a la vez en un reto hacia el futuro, pues en la medida en que las empresas contribuyan, desde la autorregulación, a la creación de una mayor confianza pública, mediante prácticas transparentes en el mercado, aportan al desarrollo del país y a la sostenibilidad de sus negocios. Un acuerdo ético entre pares, más allá de reformas legales. Podría tener la capacidad de generar transformaciones culturales sustentadas en convicciones propias sobre la forma en que quieren desarrollar sus actividades.
- s **Motivaciones de aprendizaje:** en línea con lo dicho, las empresas manifestaron un conjunto de expectativas que podrían llamarse de aprendizaje, como: “profundizar en la comprensión de la problemática actual”, “identificar los tipos de soborno”, “entender y profundizar sobre transparencia comercial”, “adquirir herramientas para implementar al interior de las empresas los Principios Empresariales contra el Soborno” y “definir los lineamientos para establecer el juego limpio entre los fabricantes de tubería y los entes con quienes se interrelacionan”.

Una de las principales fortalezas de la experiencia fue poner sobre la mesa el tema ético como pilar de las decisiones empresariales, con una visión integral de negocios que entiende la ética como parte de su razón de ser.

El Acuerdo significaba la posibilidad de: Definir reglas claras del juego entre competidores, es decir, unos mínimos éticos que rigieran las prácticas comerciales de sus negocios con los sectores público y privado.

- s **Motivaciones estratégicas de largo plazo:** “crear una cultura de buen manejo de los negocios con el ejemplo gremial”, “fomentar la responsabilidad social en nuestra actividad empresarial y propender por el respeto a la ley”, “servir de canal para el desarrollo de una política nacional antisoborno del sector de agua potable y saneamiento ambiental”, “hacer una contribución al desarrollo económico del país” y, “contribuir a crear un mercado abierto y transparente”.

Por su parte, Transparencia por Colombia, en el marco de su Programa de Autorregulación Ética en el sector privado, tenía entre sus motivaciones, fortalecer el sector privado en tanto pilar del Sistema Nacional de Integridad, impulsar a los empresarios a asumir una acción responsable y concreta en la ética de los negocios para contrarrestar los altos costos de la corrupción que afectan la confianza en los mercados y la sostenibilidad de las empresas, y avanzar en la línea de trabajo que a nivel internacional se consolida en la lucha contra la corrupción desde el sector privado.

## 6. ALCANCES DEL ACUERDO

Para las empresas, el Acuerdo significaba la posibilidad de:

- s Definir reglas claras del juego entre competidores, es decir, unos mínimos éticos que rigieran las prácticas comerciales de sus negocios con los sectores público y privado.
- s Prevenir prácticas de corrupción y promover una cultura de transparencia en el mercado para beneficio común.
- s Aportar, desde la consolidación del sector, al desarrollo económico y social del país.

Para Transparencia por Colombia:

- s Construir un modelo de buenas prácticas para combatir la corrupción desde el sector privado.
- s Acompañar una experiencia de autorregulación que favorezca el interés público.

## 7. IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS QUE POSIBILITAN LA EXISTENCIA DE PRÁCTICAS CORRUPTAS

Durante las sesiones de trabajo, las empresas trabajaron en la identificación de los riesgos a los que estaban permanentemente expuestas en el tema de corrupción:

- s **Falta de una cultura corporativa anticorrupción:** el hecho de que al interior de las empresas exista una débil voluntad política para combatir la corrupción representa el principal riesgo para la existencia de prácticas corruptas. Por ejemplo, no existen acciones estratégicas para crear y consolidar un capital humano comprometido con un desempeño orientado por principios éticos corporativos, tampoco las políticas de gestión humana relacionadas con selección e inducción de personal incorporan principios anticorrupción.
- s **Ausencia de estándares éticos internos claros:** las empresas no cuentan con códigos de ética anticorrupción que establezcan los límites entre prácticas comerciales y prácticas corruptas, razón por la cual, carecen de criterios para identificar y sancionar las diferentes formas en que la corrupción se manifiesta. No se tienen, por ejemplo, normas explícitas para aprobación de donaciones y patrocinios a clientes ni políticas claras relacionadas con regalos, hospitalidad y gastos.
- s **Debilidades en la política de precios:** los rangos de descuentos y las comisiones de ventas son los dos temas álgidos en materia de precios.

*Las empresas manejan amplios rangos de descuentos en el sistema de ventas, por lo que de no ajustarse la franja que existe entre el precio de referencia y el precio real de venta, no sería posible limitar el porcentaje de descuentos en negocios de infraestructura y con ello, el riesgo de que se presenten prácticas impropias.*

*Las empresas no han definido criterios de racionalidad en el manejo de comisiones de ventas compartidas, por lo que se ha abierto la puerta a sobornos y a otras formas de corrupción tanto en la selección de comisionistas como en la definición del monto de comisiones de ventas.*

Las empresas no cuentan con códigos de ética anticorrupción que establezcan los límites entre prácticas comerciales y prácticas corruptas, razón por la cual, carecen de criterios para identificar y sancionar las diferentes formas en que la corrupción se manifiesta.

- s **Permisividad con las prácticas de soborno en el esquema de distribución:** el esquema de ventas de las empresas está sustentado en cadenas de distribución más que en ventas directas. Estas cadenas que en general operan con gran autonomía, han posibilitado la existencia de arreglos entre fabricantes y contratantes con el fin de tener acceso a información privilegiada y entre fabricantes y distribuidores para ajustar precios en las cotizaciones y acceder a contratos con entidades públicas. Han dado pie también a que los distribuidores paguen sobornos a cambio de recibir beneficios particulares.
- s **Falta de transparencia en la contratación pública:** en esta materia existen varios riesgos de corrupción, desde el momento en que se toma de la decisión de hacer una licitación hasta el momento en que se adjudica el contrato.

Es de común ocurrencia que los funcionarios locales responsables de decidir las inversiones en materia de acueducto o alcantarillado no siempre cuenten con los elementos técnicos requeridos y en múltiples ocasiones sus decisiones están influenciadas por sus vínculos con actores políticos. Una vez decidida la inversión, también se presentan prácticas de corrupción en la elaboración de los pliegos de licitación en los que se definen las especificaciones y criterios técnicos y económicos para seleccionar la mejor oferta.

A lo largo del proceso de licitación se pueden presenciar desde pactos entre el fabricante y el contratante para ajustar los pliegos a las condiciones ofrecidas por el fabricante, hasta arreglos en la oferta de precios por debajo del mercado, para luego recuperar la diferencia argumentando incrementos en los costos, mejoras o reclamos.

Durante la etapa de ejecución del contrato se presentan también varias prácticas corruptas: productos que no atienden a las especificaciones de las licitaciones, inclusión de sobrecostos por supuestos daños o desaparición de materiales durante su almacenamiento o por cambios en los tiempos de entrega derivados de aspectos climáticos, condiciones del terreno, entre otras. La entrega del producto también está sometida a riesgos, asociados particularmente al manejo de las garantías.

Una vez decidida la inversión, también se presentan prácticas de corrupción en la elaboración de los pliegos de licitación en los que se definen las especificaciones y criterios técnicos y económicos para seleccionar la mejor oferta.



Con la identificación y priorización de estos riesgos, el grupo de empresas superó la creencia de que la corrupción es un problema originado exclusivamente en el comportamiento de funcionarios públicos o de políticos, y reconoció que otros factores al interior de sus empresas estaban generando y cohonestando con situaciones de corrupción.

## 7. ELEMENTOS PARA DEFINIR POLÍTICAS Y MEDIDAS

Frente al conjunto de riesgos identificados, el grupo de trabajo se propuso definir las características básicas de las políticas y medidas que esperaban acordar.

En términos de política, se acordó:

- s Definir una política general
- s Definir políticas particulares para cada una de las formas de soborno
- s Definir políticas para los temas estructurales

En cuanto a las medidas se definió que:

- s Deberían ser viables
- s Atender de manera concreta y clara los riesgos identificados
- s Abordar los aspectos claves del problema
- s Poner en práctica cada una política definidas

En el capítulo de resultados se detallan las medidas acordadas por la empresa en el Acuerdo.

## 8. RESISTENCIAS ENFRENTADAS Y SUPERADAS

El proceso de construcción de este Acuerdo Sectorial Anticorrupción enfrentó grandes dificultades. En distintos momentos, las empresas mostraron resistencias para asumir algunos temas o tomar decisiones sobre ciertas medidas del Acuerdo.

Estas resistencias tomaron diferentes formas. En algunos casos, bajo un manejo soterrado del lenguaje “*nosotros no recurrimos a prácticas co-*

*rruptas sino que estamos expuestos a riesgos y a dificultades de mercado".* En otros, bajo la premisa de que el marco legal restringía o contrariaba tal o cual tipo de decisión y en algunos más, bajo un comportamiento irregular en materia de participación y asistencia a las sesiones de trabajo. La última resistencia se presentó en el proceso de firma del Acuerdo que tomó varios meses, desde enero hasta abril de 2005, cuando varias empresas retrasaron su firma so pretexto que sólo lo harían después de que otras lo hicieran.

Detectar a tiempo las resistencias, documentarse sobre su contenido, ofrecer alternativas al grupo para construir puntos de encuentro, resultó estratégico para superarlas y para lograr construir el Acuerdo.

### **¿Cómo se fueron superando las principales resistencias durante el proceso?**

***Escepticismo y desconfianza para acordar reglas entre competidores:*** si bien esta resistencia estuvo presente desde el principio del proceso, el contar con un espacio de diálogo abierto, permitió que fuera cediendo progresivamente. Al respecto, la experiencia logró impactar las relaciones entre las empresas avanzando en la construcción de confianza mutua. Sin embargo, durante el proceso hubo momentos críticos, de roces entre algunas de las empresas porque en la consecución de negocios estaban ocurriendo en prácticas desleales sobre las cuales se estaba concertando simultáneamente en las sesiones de trabajo de construcción del Acuerdo. Frente a esta situación, Transparencia resolvió proteger el escenario del Acuerdo y no permitió la discusión sobre temas puntuales, sino la reflexión sobre las políticas y acuerdos marco.

***Dificultad para llamar por su nombre a las prácticas corruptas en las relaciones de negocios:*** reconocer que varias de las prácticas comerciales habían derivado en prácticas corruptas fue una de las mayores resistencias en la primera etapa del proceso. No fue fácil aceptar que las empresas sí habían o estaban incurriendo en conductas poco transparentes.

***Dificultades para definir medidas frente a precios y esquemas de distribución:*** En relación con las políticas de precios se planteó que los amplios márgenes de descuentos habían sido una fórmula de salvamento para incrementar las ventas en un momento de crisis del sector, pero se reconoció que habían propiciado espacios para las prácticas corruptas. Por

El proceso de construcción de este Acuerdo Sectorial Anticorrupción enfrentó grandes dificultades. En distintos momentos, las empresas mostraron resistencias para asumir algunos temas o tomar decisiones sobre ciertas medidas del Acuerdo.

ello, las medidas más difíciles de acordar fueron las relacionadas con disminuir la brecha entre el precio de referencia y el promedio real de venta.

*En cuanto a los esquemas de distribución* que se han caracterizado por su amplitud y autonomía, e incluso por relaciones comerciales que, en muchos casos, no están formalizadas por escrito, la mayor dificultad se centró en hacer extensivo el Acuerdo a los distribuidores, intermediarios o representantes de ventas. Finalmente la evidencia se sobrepuso a la resistencia, en tanto, fue claro que de no comprometerlos, se frustraría el intento por prevenir prácticas corruptas en el sector.

**Supuestos impedimentos legales:** con frecuencia, a lo largo del proceso, diversas propuestas de medidas que debían hacer parte del Acuerdo eran objetadas por considerar que podían violar la reglamentación vigente o porque la ley no las permitía. Por ejemplo, desde la perspectiva de las empresas, establecer un acuerdo sobre precios y descuentos podría ser objetado por la Superintendencia de Industria y Comercio en tanto, podría interpretarse como restrictivo de la competencia y por ello, susceptible de demanda por quienes no estaban en el Acuerdo. Para mitigar esta resistencia, se informó al Superintendente sobre el proceso y su objetivo. Éste celebró el esfuerzo y estimuló para continuarlo.

Caso similar ocurrió con la inclusión del cumplimiento de la política anticorrupción en el informe anual del revisor fiscal, la cual presentó una fuerte resistencia. Ante el rechazo de las empresas por incluir una función que no estaba definida por la ley, Transparencia solicitó un concepto jurídico que demostró que si bien no estaba establecida, tampoco contrariaba la ley.

**Entrega de información considerada de carácter confidencial:** las empresas argumentaban que no toda su información debería estar disponible para ser consultada por terceros, como el Comité de Ética, temor que se explica por la histórica desconfianza entre competidores y la reserva requerida por las estrategias de mercado. El grupo finalmente comprendió que, en pos de garantizar visibilidad en los procesos para hacer seguimiento al cumplimiento del Acuerdo, era necesario mantener una actitud de apertura frente al tema.

**Creación y funciones del Comité de Ética:** aunque había claridad sobre la importancia de esta instancia de seguimiento en la implementación

La mayor dificultad se centró en hacer extensivo el Acuerdo a los distribuidores, intermediarios o representantes de ventas. Finalmente la evidencia se sobrepuso a la resistencia.

del Acuerdo, las decisiones sobre su carácter y funciones generaron también importantes resistencias.

En este punto fue necesario acudir al conocimiento de otras experiencias de autorregulación nacionales que arrojaran luces sobre temas como la conformación, el alcance de las decisiones,<sup>17</sup> y el espectro de sanciones a determinar.

La preocupación estaba asociada a no extralimitar las funciones propias de los jueces, razón por la cual se acordó, con el apoyo de conceptos jurídicos externos, que el Comité toma decisiones con un alcance eminentemente ético, aplica sanciones éticas dentro del marco definido por los firmantes del Acuerdo, y resuelve consultas sobre su aplicación y la forma como las empresas lo implementan. Lo anterior, implica que sus decisio-

Por ejemplo, desde la perspectiva de las empresas, establecer un acuerdo sobre precios y descuentos podría ser objetado por la Superintendencia de Industria y Comercio en tanto, podría interpretarse como restrictivo de la competencia y por ello, susceptible de demanda por quienes no estaban en el Acuerdo.

17 *El Código Colombiano de Autorregulación Publicitaria* de 1998 es una disposición de naturaleza ética, procedente de la voluntad privada del sector publicitario de establecer normas que rijan los contenidos de los mensajes publicitarios y establezcan responsabilidades y consecuencias para quienes deben someterse a sus lineamientos. El Código se propone lograr que los anuncios publicitarios se fundamenten en los principios de la decencia, honestidad, veracidad y leal competencia y se aplica a los mensajes y actividades publicitarias que se realizan para incentivar ventas directas. En el marco de este Acuerdo se estableció la Comisión Nacional de Autorregulación Publicitaria – CONARP- responsable de expedir las disposiciones que considere necesarias para la debida aplicación del Código, conceptuar sobre la eventual vulneración de las normas definidas y adoptar la acción sancionatoria que corresponda.

*El Acuerdo Unificado sobre Buenas Prácticas Industriales, Comerciales y Defensa del Consumidor (2003)* constituye el marco autorregulatorio de todas las relaciones comerciales que desarrollan los proveedores con el comercio, sin intervención estatal mediante ley o decreto. El Acuerdo tiene como finalidad dotar a la industria y al comercio de un mecanismo legítimo para la solución de las controversias que se presenten entre ellos, de tal manera que se preserve el clima de entendimiento comercial. La estructura del procedimiento para la solución de conflictos debe contar con 3 fases: Arreglo directo, Intervención de buenos oficios de los gremios e Intervención de un tercero para decidir la controversia. Cada suscriptor del Acuerdo deberá darle a conocer por escrito a las partes con quienes tiene relaciones comerciales, el establecimiento de una instancia de arreglo directo, la cual incluirá un procedimiento interno para la atención de peticiones, quejas y reclamos.

*El Convenio Nacional de Lucha contra el Mercado Ilegal de Medicamentos (2004)* representa un compromiso de lucha contra la fabricación, importación, distribución, comercialización, dispensación y venta de medicamentos espurios o ilegales, esto es, falsificados, adulterados, hurtados y de contrabando, así como el cambio indebido de canales comerciales. Establece, entre otros, compromisos de creación de canales de comunicación para compartir información entre firmantes y adherentes, verificación y denuncias de irregularidades que se perciban, inclusión en todo contrato de distribución y suministro de una cláusula especial sobre adhesión al Convenio, y sanción a todo punto de venta que comercialice productos farmacéuticos espurios o ilegales. Con el fin de contar con una instancia de seguimiento se establece la creación de un Comité de Coordinación del Convenio responsable de verificar su cumplimiento por parte de los suscriptores, de crear un distintivo que identifique a los adherentes del Convenio y de retirarlo ante incumplimientos y de crear canales de comunicación e información sobre el Convenio y sus contenidos, entre otras responsabilidades.

nes se relacionan con la violación del Acuerdo, pero nunca se orientan a señalar que hubo una transgresión del ordenamiento jurídico. Así mismo, llegar a la definición de que el Comité no era una instancia de mediación frente a transgresiones del Acuerdo sino que las reglas establecidas en el Acuerdo son de estricto cumplimiento y no dan lugar a mediaciones, fue un aspecto sobre el cual hubo mucha discusión.

**Definiciones sobre el régimen de sanciones:** durante el proceso fueron planteadas diversas formas de sanción para las empresas, y en la etapa final se definieron también sanciones para los distribuidores. En el caso de las empresas, se establecieron sanciones de presión social ejemplarizantes que podrían afectar la reputación y el respeto por parte de clientes y competidores sobre los infractores del Acuerdo.

Frente a los distribuidores, producto de álgidas discusiones el grupo decidió que el Acuerdo debía hacerse extensivo a los distribuidores y que por lo tanto, su incumplimiento también les acarrearía sanciones. Por ello, se estableció que *todas las empresas suspenderán despachos a los intermediarios que incumplan el Acuerdo*<sup>18</sup>. Sin lugar a dudas, esta fue una de las principales conquistas del proceso porque lograr la extensión del Acuerdo a los distribuidores representó una medida de control de riesgo, determinante para prevenir prácticas de corrupción. Sin embargo, en este punto también fue necesario acudir al estudio de otras experiencias de autorregulación y apoyarse en conceptos jurídicos solicitados por Transparencia. Se trataba de aclarar si la medida propuesta representaba una limitación legal en tanto se estarían determinando condiciones de venta o comercialización discriminatoria para con terceros. El concepto legal viabilizó lo propuesto.

**Incrementar o revisar los controles de auditoría:** en repetidas oportunidades las empresas manifestaron resistencia frente a mayores controles de auditoría sobre libros y registros contables. Se trataba de que estos controles permitieran identificar irregularidades con relación al pago de sobornos directos o velados. Después de muchas discusiones estos quedaron incluidos en el Acuerdo.

El Comité toma decisiones con un alcance eminentemente ético, aplica sanciones éticas dentro del marco definido por los firmantes del Acuerdo, y resuelve consultas sobre su aplicación y la forma como las empresas lo implementan.

18 Ver en anexo texto final del Acuerdo.



## **III. RESULTADOS: UN ACUERDO SECTORIAL ANTICORRUPCIÓN**

---

1. ASPECTOS ESENCIALES DEL ACUERDO

2. FACTORES DE ÉXITO

3. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES METODOLÓGICAS

4. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS FRENTE AL ACUERDO

5. RETOS HACIA EL FUTURO

## 1. ASPECTOS ESENCIALES DEL ACUERDO

**E**n términos generales, la experiencia logró trascender los términos de un Acuerdo de propósitos o una declaración de principios hacia uno de políticas y mecanismos concretos para su efectiva aplicación. Es decir, las empresas identificaron los riesgos que se han ido gestando a su interior, definieron políticas precisas, decidieron medidas para controlarlos y establecieron sanciones para quien no las cumpla. Entre los principales resultados están :

- s **Definición de una política general:** que se hará efectiva en cada empresa en sus relaciones de negocios: “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 deshonesto, 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”.<sup>19</sup>
- s **Lineamientos particulares frente a cada una de las formas de soborno incluidas en los Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno:** mediante los cuales se establecen prohibiciones y criterios de racionalidad, proporcionalidad, visibilidad e incluso periodicidad para el desarrollo de algunas prácticas. Por ejemplo, se prohíben los sobornos directos e indirectos, los pagos de facilitación y la financiación directa de campañas políticas por parte de las empresas. Las contribuciones y donaciones se deben especificar en el informe anual del Gerente a la Asamblea General de Miembros.<sup>20</sup>

Las empresas identificaron los riesgos que se han ido gestando a su interior, definieron políticas precisas, decidieron medidas para controlarlos y establecieron sanciones para quien no las cumpla.

<sup>19</sup> Tomado del texto del Acuerdo.

<sup>20</sup> Tomado del texto del Acuerdo.



s **Lineamientos particulares frente a tres temas estructurales:** política de precios, esquemas de distribución y ventas, y transparencia en la contratación.

- *En materia de política de precios* se definió como marco general el reto de ajustar de manera racional, gradual y progresiva a la realidad del mercado, la franja existente entre el precio de referencia y el promedio real de venta, para efectos de disminuir la maniobrabilidad que propicia el soborno; y manejar lista de precios separada para los negocios de construcción y los negocios de infraestructura. En particular se definió:
  - i) una política de precios para distribuidores de las empresas mediante la cual se otorgarán los descuentos teniendo en cuenta criterios de racionalidad y
  - ii) una política de precios para contrataciones públicas y privadas en las que participen directamente las empresas a través de intermediarios distintos a los distribuidores centrada en la definición de montos de comisiones de ventas a partir de criterios de racionalidad, en la definición de criterios de selección de comisionistas de ventas, en la eliminación de comisiones de ventas -si éstas no responden a los criterios definidos- así ello signifique la pérdida eventual de negocios para las empresas y en la presentación clara en los libros y registros los montos entregados por comisiones de ventas.
- *En materia de distribución*, las empresas se comprometieron a hacer extensivo el Acuerdo hacia los distribuidores, intermediarios o representantes de ventas. También acordaron:
  - Trabajar con los distribuidores y los intermediarios de ventas que conozcan y que estén dispuestos a respetar el contenido del Acuerdo;
  - Suscribir una declaración, para las relaciones comerciales que no estén formalizadas por escrito o incluir un otrosí al contrato existente, en relación con el conocimiento del Acuerdo, adhesión a su contenido y terminación unilateral por su incumplimiento;
  - Exigir la adhesión al Acuerdo como condición en la relación comercial, para los nuevos agentes o nuevos distribuidores que manifiestan interés en trabajar con las empresas;

En materia de política de precios se definió como marco general el reto de ajustar de manera racional, gradual y progresiva a la realidad del mercado, la franja existente entre el precio de referencia y el promedio real de venta, para efectos de disminuir la maniobrabilidad que propicia el soborno.

El Comité estará conformado esencialmente por terceros externos de tal forma que se garantice que sus intereses no están comprometidos y que por tanto, no son juez y parte. Se prevé que sea tripartito; y que uno de sus miembros sea un tercero independiente elegido por las empresas.

- Denunciar ante el grupo de las empresas firmantes a los distribuidores e intermediarios que violen los compromisos y los contenidos del Acuerdo.
- *En materia de transparencia en la contratación*, se establecieron compromisos de entrega de productos según las especificaciones contenidas en los pliegos, acuerdos para impulsar veedurías técnicas y modificaciones en el marco legal de contratación, e incluso se acordó lograr la adhesión de los proveedores a la política anticorrupción como requisito para la compra de sus productos y servicios.

s **Mecanismos para llevar a la práctica las medidas acordadas:** para hacer efectivas las políticas y lineamientos particulares en las empresas y en sus relaciones de negocios, se definieron mecanismos en materia de: responsabilidades del Representante Legal de cada empresa; controles internos y auditorías; recursos humanos; comunicaciones; y reporte y consulta internos para comunicar anomalías y delatar los incumplimientos al Acuerdo sin correr riesgos de sufrir represalias.

s **Carácter y funciones del Comité de Ética:** con el ánimo de realizar un seguimiento adecuado al cumplimiento del Acuerdo, se definió crear el Comité de Ética con calidad de Amigable Compondor. Es decir, que sus decisiones son obligatorias para las partes, prestan mérito ejecutivo y su cumplimiento puede exigirse judicialmente al sancionado. Además, la obligatoriedad de sus decisiones deriva del acuerdo de someterse al mismo, tanto por parte del fabricante como por parte del distribuidor y ellas tendrán efecto vinculante para la parte sobre la cual recae la decisión.

El Comité también será responsable de evaluar los criterios de racionalidad, proporcionalidad y periodicidad de los patrocinios así como de verificar la aplicación de medidas en política de precios a partir de la información suministrada por las empresas y requerida por el Comité. Es un deber para el Comité denunciar ante las autoridades competentes a quienes incurran en conductas punibles de cuya comisión tenga conocimiento.

El Comité estará conformado esencialmente por terceros externos de tal forma que se garantice que sus intereses no están comprometidos y que por tanto, no son juez y parte. Se prevé que sea tripartito; y que uno de

sus miembros sea un tercero independiente elegido por las empresas, reconocido por su probidad. De ésta manera, se pretende evitar cualquier conflicto de interés que pudiera generarse por la participación directa de alguna de las empresas en el Comité. Los costos para el funcionamiento del Comité serán asumidos por las empresas.

Se contempló, además, una segunda instancia ejercida por el grupo de empresas, quien revisará –por solicitud de la o las empresas interesadas- la decisión que tome el Comité en los eventos en que una empresa incurra por tercera vez en transgresiones a los compromisos contenidos en el Acuerdo. Esta decisión que enfrenta la premisa de que la instancia de seguimiento debería estar conformada por externos, fue producto de grandes debates no sólo por la razón expuesta sino también porque suponía que en el seguimiento al cumplimiento del Acuerdo podría tener cabida la mediación, lo cual no es viable en tanto los términos del Acuerdo son de estricto cumplimiento.

- s **Política de sanciones:** ante eventuales incumplimientos del Acuerdo, las empresas decidieron que el Comité de Ética pueda enviar una amonestación privada acompañada -según sea la primera, segunda o tercera vez que se incurra en una práctica violatoria del Acuerdo- de una comunicación a la Junta Directiva de la empresa, a la Junta Directiva de ACODAL y a cada una de las empresas firmantes; y de una comunicación que se divulgará a través del correo electrónico de ACODAL. Así mismo, acordaron que la empresa que incurra en una práctica violatoria del Acuerdo, tendrá una restricción para hacer uso del sello o distintivo diseñado para identificar a las empresas firmantes del Acuerdo, por dos, cuatro o seis meses, según sea por primera, segunda o tercera vez que se presente el incumplimiento.

De otra parte, cuando se trata de intermediarios/distribuidores de los productos de las empresas fabricantes de tuberías, se aplicará la sanción de suspensión que consiste en la obligación que se impone al infractor de abstenerse de celebrar cualquier tipo de contrato (que implique la entrega a cualquier título, de bienes objeto de intermediación) con los fabricantes o productores, quienes a su vez no podrán contratar con la persona a quien se le haya impuesto tal sanción por el término de seis meses.

La empresa que incurra en una práctica violatoria del Acuerdo, tendrá una restricción para hacer uso del sello o distintivo diseñado para identificar a las empresas firmantes del Acuerdo.

El factor que más contribuyó al éxito de la experiencia fue el liderazgo del gremio en el proceso. El hecho de que las empresas estuvieran aglutinadas en la Cámara de Industrias del Gremio, con una cierta trayectoria de trabajo conjunto en torno a la discusión de temas críticos de su sector, facilitó la creación de otro espacio de encuentro para acordar reglas anticorrupción.

- s **Grupo de trabajo promotor del Acuerdo:** ante la necesidad de gerenciar las diferentes estrategias para fortalecer el Acuerdo y el reconocimiento de que éste tiene un carácter dinámico no sólo en la implementación de los términos actuales sino en su potencial revisión periódica, se considera pertinente conformar este Grupo, el cual será responsable de:
  - (i) definir un plan de acción que establezca las actividades a realizar, los responsables y los recursos requeridos;
  - (ii) establecer indicadores que faciliten el seguimiento a las actividades definidas en el plan de acción;
  - (iii) evaluar periódicamente el cumplimiento de los logros alcanzados frente al 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 diferentes a las asignadas al Comité de Ética encargado de fallar sobre los casos de transgresiones al Acuerdo. 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.

- s **Financiamiento:** por último, el grupo de empresas decidió que cada una de ellas asignará un presupuesto para garantizar la puesta en marcha de las estrategias y el funcionamiento efectivo del Grupo de Trabajo Promotor.

## 2. FACTORES DE ÉXITO

- s **Liderazgo del gremio:** por consenso de los participantes, el factor que más contribuyó al éxito de la experiencia fue el liderazgo del gremio en el proceso. El hecho de que las empresas estuvieran aglutinadas en la Cámara de Industrias del Gremio, con una cierta trayectoria de trabajo conjunto en torno a la discusión de temas críticos de su sector, facilitó la creación de otro espacio de encuentro para acordar reglas anticorrupción. El gremio aglutina la totalidad de las empresas fabricantes de tuberías que participan en licitaciones públicas y representan el 95% del mercado nacional, lo cual puede permitir una transformación profunda del sector en esta materia. La función asumida por el gremio de poner en

contacto a las empresas con Transparencia por Colombia para impulsar esta experiencia y su rol de convocatoria y motivación para permanecer en el proceso fue determinante para el éxito del mismo.

- s **Claridad en los objetivos:** permitió mantener el foco del proceso y evitar que se desviara para convertirse en un escenario para dirimir otro tipo de problemas del sector.
- s **Recursos metodológicos utilizados:** la producción colectiva, la validación al interior de las empresas, el mostrar avances permanentes con método y disciplina, la búsqueda de referentes jurídicos y de prácticas nacionales e internacionales y la recolección de opiniones y percepciones de otros actores de las empresas, fueron otro factor de éxito.
- s **Construcción de consensos en un espacio de diálogo:** se escuchaba y se buscaban consensos y no mayorías, bajo un estricto rigor metodológico, y con exigencia de efectividad y eficiencia. No hubo imposiciones, sino una construcción conjunta. Esta dinámica generó permanente interés de los participantes por participar en la siguiente sesión de trabajo.
- s **La fuerza del efecto demostrativo:** el hecho de que las empresas se sintieron protagonistas de una experiencia que podría servir de ejemplo en otros ámbitos, fue otro factor de éxito. Si bien no son las únicas que han adelantado procesos de autorregulación en el país, la construcción de este Acuerdo muestra un sector con problemas de corrupción, movilizado en bloque para combatirla.
- s **Trabajo colectivo ante un propósito común:** la participación de cada una de las empresas representó una importante fortaleza para la experiencia. La presencia de empresas grandes, jalonó de una u otra forma, el proceso. Es bastante posible que el impacto de un Acuerdo entre fabricantes pequeños se viera limitado cuando quienes jalonan precios y conductas de mercado son los grandes.

El hecho de que todas las empresas sufrieran el mismo problema y hubieran decidido hacer un aporte conjunto para costear el acompañamiento, también incidió en el compromiso y exigencia frente al proceso, así como en la convicción de que sería un reto de beneficio común.

El hecho de que todas las empresas sufrieran el mismo problema y hubieran decidido hacer un aporte conjunto para costear el acompañamiento, también incidió en el compromiso y exigencia frente al proceso, así como en la convicción de que sería un reto de beneficio común.

Algunos de los participantes señalan que fue también determinante la presencia de empresas con políticas definidas en materia de anticorrupción, ya que empujaban a otras a asumir compromisos de transformación sin tener nada que perder y por el contrario, todo por ganar en tanto el sector unido avanzaría en la definición de acuerdos éticos.

s **Calidad y aporte de los delegados:** los delegados de las empresas, si bien tenían diferentes perfiles, se caracterizaron por su calidad humana y por su capacidad de aporte conceptual en las sesiones de trabajo. Igualmente, su disposición al cambio, a pesar de las resistencias mencionadas, fue una condición clave en el proceso, porque les permitió ceder en pos de un objetivo común.

s **Eficiente proceso de validación al interior de las empresas** entre sesión y sesión, desató una sólida dinámica interna vinculando a los directivos de las empresas a la discusión, lo que permitió que el cuerpo directivo de las empresas ratificara periódicamente los compromisos establecidos en las sesiones de trabajo.

s **Acompañamiento de un tercero como Transparencia por Colombia:** los participantes reconocen que Transparencia pudo con agudeza identificar los aspectos centrales del problema, canalizar las resistencias generadas ante temas álgidos y proponer formas de abordarlas. Su capacidad de mediación y de visualización para anticiparse a problemas y su apoyo en el diseño y orientación de un orden metodológico claro, representaron también importantes factores de éxito.

El proceso de validación, entre sesión y sesión, desató una sólida dinámica interna vinculando a los directivos de las empresas a la discusión, lo que permitió que el cuerpo directivo de las empresas ratificara periódicamente los compromisos establecidos en las sesiones de trabajo.

### 3. LECCIONES APRENDIDAS Y RECOMENDACIONES METODOLÓGICAS

s Un año después, al concluir la firma de este primer Acuerdo Sectorial Anticorrupción con once empresas nacionales e internacionales fabricantes de tuberías para acueducto y alcantarillado que operan en Colombia, recogemos una sencillas lecciones aprendidas, que pueden ser útiles en el momento de emprender procesos similares:

### **Transparencia recomienda**

- s Prever una financiación suficiente para el desarrollo del proyecto.
- s Realizar la convocatoria al más alto nivel, pues el éxito depende del compromiso efectivo de las directivas.
- s Disponer del tiempo necesario para profundizar en cada uno de los temas que así lo requieran.
- s El punto de referencia para todas las discusiones debe ser siempre el interés del país, por encima de las especificidades de los negocios particulares.
- s Mantener la confidencialidad frente a todos los temas y a lo largo de todo el proceso, para generar confianza.
- s Tratar y escuchar a todos los participantes por igual, independientemente del volúmen de ventas que cada empresa tenga en el mercado.
- s Mantener el foco en los temas éticos y en la visión de largo plazo, por encima de situaciones y discusiones coyunturales.
- s Articular el trabajo de construcción del Acuerdo con el marco legal y comercial vigente en el país sede del Acuerdo.
- s Los temas que se aborden en el proceso deben ser discutidos igualmente con las casas matrices de las compañías y con representantes de otros países en donde la empresa tenga negocios.
- s El Acuerdo debe ir acompañado de otras acciones paralelas con el sector público, para prevenir escenarios de corrupción desde el Estado.
- s Definir previamente el perfil de los delegados de las empresas teniendo en cuenta el dominio de los temas abordados, desde lo jurídico, lo técnico y lo comercial, la capacidad de toma de decisiones y el acceso directo a la máxima instancia de decisión de la empresa. Se recomienda asegurar la participación de dos delegados permanentes por empresa en el proceso.
- s Mantener una estrategia de convocatoria abierta y dinámica
- s Garantizar la participación de un asesor jurídico permanente.
- s Se requiere de un adecuado sistema de manejo y divulgación de información al interior de las empresas para garantizar la efectiva implementación del Acuerdo.

### **Las empresas deben**

- s Atender el perfil definido y garantizar su permanencia durante todo el proceso como evidencia del compromiso corporativo con la transformación buscada.

Los temas que se aborden en el proceso deben ser discutidos igualmente con las casas matrices de las compañías y con representantes de otros países en donde la empresa tenga negocios.

- s Validar internamente cada fase del trabajo con suficiente rigor y profundidad.
- s Fortalecer a su interior la capacidad para manejar crisis y situaciones de tensión derivadas de las resistencias frente a temas álgidos y de posibles roces entre los competidores.

### Los gremios deben

- s Cualificar el proceso de convocatoria: el reto de una experiencia sectorial como esta radica en que la totalidad de las empresas, de ser posible desde el principio, participen en la construcción del Acuerdo, por ello, el ejercicio de convocatoria exige una definición muy clara de estrategias que conduzcan a que todos entren y permanezcan durante todo el proceso.
- s Participación permanente: es de vital importancia porque brinda a las empresas solidaridad de cuerpo y aporta elementos claves para precisar el rol que él puede desempeñar en la implementación del Acuerdo y en su seguimiento así como en el impulso a nuevas experiencias con sus empresas afiliadas en otros sectores.
- s Soporte técnico para el Comité de Ética: se recomienda que esta función sea asumida por el gremio.

Algunas empresas han avanzado en la definición de políticas explícitas y en la expedición de reglamentos internos que prohíben a los funcionarios públicos la recepción o aceptación de regalos e invitaciones.

## 4. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS FRENTE AL ACUERDO

### Oportunidades

***Políticas internas contra la corrupción en algunas entidades del Estado:*** algunas han avanzado en la definición de políticas explícitas y en la expedición de reglamentos internos que prohíben a los funcionarios públicos la recepción o aceptación de regalos e invitaciones, entre otros. Políticas como estas empiezan a dar indicios de que del lado del sector público, principal cliente de estas empresas, también se están definiendo medidas para contrarrestar la corrupción.

***Avances en transparencia en la contratación:*** si bien todavía hay mucho por hacer, el país ha avanzado en la definición de reglas para garantizar una contratación pública regida por principios de transparencia con el ánimo de reducir la vulnerabilidad a la corrupción.



**El marco legal vigente en materia comercial:** El código de comercio colombiano establece reglas sobre buen comportamiento comercial a partir de la libre y leal competencia, el respeto de los derechos de los consumidores y las prácticas restrictivas de comercio. Estos principios constituyen una oportunidad para el desarrollo de una experiencia de autorregulación como ésta, en tanto se producen en un contexto que desde la perspectiva legal, aboga por el predominio de buenas prácticas comerciales.

**Otras experiencias de autorregulación del sector privado en el país:** alimentaron la experiencia desde dos perspectivas. De una parte, motivaron a las empresas para acordar reglas comunes ante la evidencia que grupos de empresas de otros sectores ya lo habían logrado y, de otra, algunos de sus acuerdos fueron referencias importantes para apoyar la toma de decisiones en distintos temas.

**Acuerdos de voluntades entre sectores:** avanzan algunas iniciativas entre actores del sector privado y del sector público con el fin de adoptar de forma consensuada unos parámetros mínimos para facilitar escenarios de integridad. Un ejemplo, es el Pacto sobre Ética Pública y Privada en la Contratación Estatal, firmado en Octubre de 2004, por la Procuraduría General de la Nación, la Contraloría General de la República y la Confederación de Cámaras de Comercio, en alianza con la Vicepresidencia de la República.

### Amenazas

**Competidores por fuera de las reglas del juego:** la existencia de otros competidores por fuera de las reglas del juego mantiene latente la posibilidad de que se continúen desarrollando prácticas impropias para influir en decisiones a su favor, y esto podría debilitar la solidez del Acuerdo por cuanto las empresas se pueden ver obligadas a retomar prácticas comerciales indebidas para mantenerse en el mercado.

**Cambios en las tendencias de mercadeo:** a futuro, pueden presentarse nuevas formas de mercadear productos que pueden imprimir unas lógicas de mercado contrarias a los términos del Acuerdo establecido entre las empresas participantes. Esta amenaza podría debilitar la línea que separa las prácticas comerciales y las prácticas corruptas.

**Regímenes de excepción en la contratación estatal:** a pesar de los avances, persisten vacíos de normatividad en tanto no todos los aspectos de los procesos licitatorios están reglamentados y existen regímenes de excepción a la contratación que dejan abiertas las puertas a la corrupción.

En tanto no existan procesos y trámites simples y visibles para todo el mundo y en tanto no se realice un manejo presupuestal más transparente y regido por la norma, se seguirán dificultando ejercicios de control que permitan identificar o prevenir el desarrollo de prácticas corruptas.

***Vacíos en el Código Penal colombiano:*** existen conductas no tipificadas en el Código, entre ellas el soborno entre privados.

***Desorden administrativo y financiero en las entidades estatales:*** en tanto no existan procesos y trámites simples y visibles para todo el mundo y en tanto no se realice un manejo presupuestal más transparente y regido por la norma, se seguirán dificultando ejercicios de control que permitan identificar o prevenir el desarrollo de prácticas corruptas.

***Percepción de impunidad:*** se perciben debilidades en las oficinas encargadas de imponer sanciones disciplinarias al interior de algunas de las entidades del Estado, al igual que en los organismos de control encargados de investigar y aplicar sanciones a los corruptos. En muchas ocasiones, al interior del Estado la tolerancia y la convivencia con tales prácticas, se han impuesto sobre la identificación y sanción a quién incurre en ellas.

***Falta de garantías para formular denuncias:*** aún cuando todo ciudadano tiene el deber de denunciar casos de corrupción de los cuales tiene conocimiento, también es cierto que existe temor de hacerlo. Además, la complejidad y lentitud de los procesos para recibir y atender denuncias ha desestimulado a diversos actores sociales e institucionales para atender ese llamado.

***Alta influencia de políticos en empresas de servicios públicos:*** lo cual ha derivado en un alto nivel de politización de las empresas que los prestan, y se expresa por ejemplo en que los procesos de selección del personal directivo y administrativo de la empresa no responden a criterios de idoneidad, o en que decisiones como las de adjudicación de contratos no se rigen por criterios técnicos. Además, el esquema tradicional de financiación de campañas políticas ha permeado tanto la administración pública como las empresas privadas, estableciendo vínculos que ejercen influencias indebidas sobre la administración y la toma de decisiones.

Estas amenazas, identificadas por el grupo de empresas participantes en la construcción del Acuerdo, también se constituyeron en retos que será necesario sortear en el desarrollo e implementación del Acuerdo.

## 5. RETOS HACIA EL FUTURO

Los retos que debe enfrentar esta experiencia son de varios tipos: los de las empresas participantes, los del Acuerdo como tal y los del Estado.

### Retos de las empresas

s **Hacer realidad los términos del Acuerdo a su interior y en sus cadenas de distribución.** El reto es emprender un agresivo trabajo de divulgación del Acuerdo hacia sus empleados, y hacia todos los grupos de interés. Además de un proceso de redireccionamiento estratégico que permita reflejar en políticas, procesos y estructura de las empresas, los lineamientos de política y las medidas acordadas y que promueva la extensión del Acuerdo hacia sus distribuidores, intermediarios y representantes de ventas.

A futuro, una vez las políticas y medidas del Acuerdo se empiecen a implantar, se esperaría observar que la empresa en su conjunto este efectivamente comprometida con la generación de un entorno probo, con el manejo y control de procesos transparentes.

Este reto estaría encaminado entonces a prevenir y controlar riesgos de corrupción en cada empresa y sus cadenas de distribución, para lo cual es determinante la decisión firme de ejercer su propia autorregulación.

s **Lograr que la solidez de la convicción ética frente al Acuerdo se mantenga en el largo plazo,** e incluso se sobreponga a los efectos comerciales que se deriven de la eliminación de prácticas corruptas. Supone que, de manera efectiva se ha producido una transformación en la cultura y en los procesos de las empresas. Este es claramente un reto de largo plazo, Así como en el pasado se posicionaron en los negocios los procesos con calidad total y las acciones de protección del medio ambiente, entre otros, el reto es lograr que la ética se incluya como parte integral de la visión de negocios.

s **Mantener la invitación abierta para que otras empresas se vinculen al Acuerdo,** porque no es exclusivo para el grupo de empresas firmantes, ni con la firma del Acuerdo se cierran las posibilidades de que otros participen. Con la adhesión de una empresa de las agremiadas que no

Así como en el pasado se posicionaron en los negocios los procesos con calidad total y las acciones de protección del medio ambiente, entre otros, el reto es lograr que la ética se incluya como parte integral de la visión de negocios.

firmó el Acuerdo y que también participa en licitaciones, y de las cinco empresas fabricantes que no están en el gremio, se lograría que el 100% de las empresas del sector compartiera las mismas reglas de comportamiento comercial. De no atender este reto, se mantendrá vigente la amenaza que representa que otros competidores desarrollen prácticas indebidas para influir decisiones a su favor, y esto puede conducir a que las empresas firmantes retomen prácticas no transparentes para mantenerse en el mercado.

- s **Reconocer el carácter dinámico del Acuerdo:** los términos actuales estarán expuestos a amenazas externas tales como la alta influencia de políticos en el sector de servicios públicos, los vacíos del marco legal, el débil funcionamiento del Estado, entre otros y por ende, se requerirá de un análisis permanente de los riesgos, una revisión de las políticas y medidas y eventualmente, un replanteamiento de las sanciones definidas.

En tal sentido, es necesario estar alerta frente a las potenciales fisuras del Acuerdo. Las empresas son conscientes de la necesidad de avanzar e incluso ahondar en los mecanismos de detección de posibles riesgos frente a clientes o distribuidores; los criterios y mecanismos para detectar cambios de identidad de distribuidores, clientes especiales o mayoristas –otra categoría de actor comercial- que les permitiría obviar someterse al Acuerdo; y las implicaciones de eventuales incumplimientos al Acuerdo por parte de los distribuidores, intermediarios y representantes de ventas.

- s **Acatar las decisiones del Comité de Ética y garantizar que cuente con suficiente respaldo institucional** y con delegados de incuestionable idoneidad, reconocidos por su solvencia moral y probidad es un factor determinante para las empresas en términos de confianza en esta instancia. Formarán parte del Comité el gremio, ACODAL, el Programa Presidencial de Modernización, Eficiencia y Lucha contra la Corrupción y un tercero independiente, delegado por la empresas. ACODAL cree que su participación en el Comité debe ser por un tiempo limitado durante la etapa de arranque, en tanto se considera arte y parte. Transparencia por Colombia, por solicitud de las empresas, actuará durante los primeros seis meses en calidad de asesor del Comité para alertar y hacer sugerencias, promover el cumplimiento del Acuerdo y el fortalecer esta instancia.

- s **Contar con información veraz para hacer seguimiento** al cumplimiento del Acuerdo es un reto vigente. Las prácticas corruptas generalmente no dejan rastro y por ende, las pruebas son difíciles de obtener, y las denuncias que se pueden presentar no siempre serán serias y por el contrario, pueden ser temerarias para perjudicar a un competidor.
- s **Aplicar y de ser necesario revisar las sanciones** pues si bien es cierto que para muchas empresas, la presión social es una sanción ejemplarizante, para otras, sería pertinente revisar en el mediano plazo, las sanciones definidas para garantizar que el compromiso de las empresas y sus cadenas de distribución, sea irrenunciable gracias a la convicción sobre sus bondades y a la fuerza de las implicaciones por su incumplimiento.
- s **Proyectar esta experiencia como un modelo de gestión empresarial para combatir la corrupción** desde la autorregulación, en un momento en que a nivel internacional se ha hecho explícita la corresponsabilidad de este sector en el problema.

### **Retos para el Estado**

Teniendo en cuenta que el principal cliente, en la cadena productiva y comercial, de las empresas firmantes del Acuerdo es el sector público, el reto es lograr que el gobierno promueva la divulgación de este Acuerdo de autorregulación y sobretodo, motive entre las empresas de servicios públicos que compran tubos, ejercicios similares.

Sería un reto interesante que a partir de esta experiencia se lograra la implementación de incentivos a procesos de autorregulación, así como la incorporación de políticas públicas anticorrupción dentro de los requisitos para participar en procesos de convocatoria y selección de licitaciones.

### **El inicio de una segunda fase**

Por solicitud de las empresas, Transparencia por Colombia acompañará el desarrollo de estrategias encaminadas a la implementación del Acuerdo y al fortalecimiento del cumplimiento del mismo entre los firmantes. Se han previsto los siguientes pasos:

- s Establecimiento del aporte de cada empresa para poner en marcha las estrategias.
- s Puesta en marcha del Comité de Ética y definición de su reglamento interno.

- s Conformación del Grupo de Trabajo Promotor del Acuerdo con miembros de las empresas firmantes y el apoyo administrativo y técnico del gremio.
- s Diseño y puesta en marcha de la estrategia de comunicaciones para divulgar el Acuerdo al interior de las empresas y entre sus grupos de interés.
- s Diseño e implementación de canales de reporte y consulta para las empresas y el gremio.
- s Preparación de documentos para implementar las medidas sobre la extensión del Acuerdo.
- s Evaluación periódica del cumplimiento de los logros frente al Acuerdo teniendo en cuenta las opiniones y comentarios de actores involucrados.

## **IV. ANEXO**

---

TEXTO COMPLETO DEL ACUERDO

## Acuerdo para prevenir prácticas de corrupción en las empresas fabricantes de tuberías afiliadas a ACODAL

Abril de 2005

“Nosotros, AMERICAN PIPE AND CONSTRUCTION, ETERNIT COLOMBIANA S.A., COLOMBIANA DE EXTRUSIÓN – EXTRUCOL S.A., FLOWTITE ANDERCOL S.A., PVC GERFOR S.A., PAVCO S.A., CELTA S.A., TITAN MANUFACTURAS DE CEMENTO S.A., TUBOTEC S.A., TUVINIL S.A., PAM COLOMBIA S.A., como empresas fabricantes de tuberías que suscribimos una Declaración de Adhesión a los “Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno”<sup>1</sup> en el marco del Congreso Anual de Acodal, en acto público durante el mes de octubre de 2003, y motivados por nuestro propósito de:

- § 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 empresarial 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 justa;

Hemos decidido comprometernos con la siguiente Política general para hacerla efectiva al interior de nuestras empresas y en nuestras relaciones de negocio, así:

---

<sup>1</sup> Los Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno son una iniciativa de Transparencia Internacional y Social Accountability International.



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 deshonesto, 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.

Concretamente, queremos adoptar prácticas efectivas contra el soborno<sup>2</sup> porque sabemos que de ésta manera: contribuimos al desarrollo económico del país, promovemos la confianza y la credibilidad por parte de nuestros clientes y demás grupos de interés, garantizamos la sostenibilidad de nuestro negocio, fomentamos la responsabilidad social en nuestra actividad empresarial y propendemos por el respeto a la ley.

En consecuencia, hemos decidido comprometernos con los siguientes lineamientos particulares alrededor de cada una de las formas de soborno contenidas en los “Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno” y de los temas identificados como estructurales para prevenir éstas prácticas lesivas en el sector:

### **Soborno Común<sup>3</sup>**

- ⊞ 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.
- ⊞ Se debe entregar el producto de acuerdo con las especificaciones solicitadas en las contrataciones públicas y privadas para no dejar espacio de maniobrabilidad al soborno.

### **Pagos de facilitación<sup>4</sup>**

- ⊞ Se prohíben los pagos de facilitación.
- ⊞ Se prohíbe a empleados, representantes, proveedores y distribuidores aceptar y/u ofrecer cualquier pago en dinero o en especie para realizar o agilizar cualquier tipo de trámite.

---

2 Entendido de acuerdo al contenido de los “Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno”.

3 Ver glosario.

4 Ver glosario.

### **Contribuciones políticas<sup>5</sup>**

- s Se prohíbe la financiación directa de campañas políticas por parte de las empresas.
- s Se deberán revisar cuidadosamente las sumas abonadas a políticos<sup>6</sup> 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.

### **Contribuciones caritativas y patrocinios<sup>7</sup>**

- s Las contribuciones caritativas y patrocinios serán transparentes.
- s 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.

#### ***Contribuciones caritativas***

- s Se realizarán contribuciones caritativas a entidades que cumplan con: a) no lucro, b) personería jurídica, c) propósito social conocido y comprobable, d) no vínculo o relación con clientes distribuidores o proveedores.
- s Las contribuciones y donaciones se deben especificar en el informe anual del Gerente a la Asamblea General de Miembros o a la Junta de Socios.

#### ***Patrocinios***

- s Se prohíben los patrocinios en dinero y/o especie a empresas clientes, proveedoras y distribuidoras, cuando con ellos se constituye un subterfugio para sobornar.
- s Se pueden conceder patrocinios a empresas clientes, dentro de parámetros racionales y de proporcionalidad. Éstos patrocinios se deberán divulgar y distribuir con equidad.
- s El Comité de Ética del Acuerdo se encargará de evaluar los criterios de racionalidad, proporcionalidad y periodicidad de los patrocinios.
- s No se pueden realizar patrocinios a las entidades contratantes durante procesos de contratación en curso, en los que esté participando la compañía.

---

5 Ver glosario.

6 Entendidos como personas vinculadas en forma activa a movimientos políticos, estén estos inscritos o no como tales.

7 Ver glosario.

### **Regalos, hospitalidad y gastos<sup>8</sup>**

- s Se registrarán con precisión en la contabilidad, los regalos, hospitalidad y gastos realizados y se asegurarán revisiones periódicas para garantizar que los pagos efectuados se orienten dentro de las políticas y las directrices establecidas.
- s Los regalos que se efectúen deben ser limitados, tener un valor por una cuantía máxima de un salario mínimo mensual legal vigente y no afectar el resultado de la transacción comercial; podrán darse solamente en época de navidad, aniversarios de empresas y lanzamientos o en visitas de carácter técnico debidamente sustentadas y estar dirigidos al funcionario y no a su familia y deberán estar reflejados claramente en los informes contables.
- s Los gastos de representación y gastos de hospitalidad deben ser racionales, claramente reflejados en los informes contables y estar dirigidos al funcionario y no a su familia.
- s Se pueden ofrecer y aceptar las invitaciones o los viajes a fábricas o proyectos exclusivamente, y se deberá cumplir el procedimiento interno establecido por la empresa para egresos.
- s En todo caso, se prohíbe a trabajadores, representantes y distribuidores aceptar beneficios excepcionales y ofrecer los que no guarden relación con la actividad empresarial (viajes, clubes, regalos suntuosos).

### **Política de precios**

- s Ajustar de manera racional, gradual y progresiva a la realidad del mercado, el espacio o la franja que existe entre el precio de referencia y el promedio real de venta, para efectos de disminuir la maniobrabilidad que propicia el soborno. Para éstos efectos cada una de las empresas firmantes se compromete a hacer el primer ajuste en el corto plazo (primer semestre 2005).

En el caso que sea necesario, las empresas suministrarán la información que sea requerida por el Comité de Ética para verificar la implementación de esta medida, instancia que guardará completa confidencialidad sobre la información allegada.

- s Manejar lista de precios separada para los negocios de construcción y los negocios de infraestructura.

#### ***Política de precios para distribuidores de las empresas:***

- s Otorgar los descuentos teniendo en cuenta criterios de racionalidad tales como Estructura del canal.
  - Estructura de costos.

---

<sup>8</sup> Ver glosario.

- Nivel de intermediación y número de eslabones: teniendo en cuenta que generalmente los negocios de infraestructura suelen hacerse entre cliente e industria, las empresas firmantes entienden que no se requieren más de dos eslabones en la cadena de intermediación para el cálculo del descuento.

Para estos efectos cada empresa establecerá de manera clara y precisa la forma de aplicación de los criterios.

***Política de precios para contrataciones públicas y privadas en las que participen directamente las empresas a través de intermediarios distintos a los distribuidores:***

- § Definir el monto de comisiones de ventas a partir de criterios de racionalidad tales como:
  - Valor del contrato.
  - Tipo de gestión.
  - Perfil del comisionista. Se refiere a su conocimiento del mercado, su nivel de profesionalismo, su vinculación previa con la empresa y el valor técnico agregado que ofrezca el representante.

Para estos efectos cada empresa establecerá de manera clara y precisa la forma de aplicación de los criterios.

- § Eliminar el pago de comisiones de ventas, si éstas no responden a los criterios definidos, así ello signifique la pérdida eventual de negocios para las empresas.
- § Presentar de manera clara en los libros y registros los montos entregados por comisiones de ventas.

### **Esquemas de distribución y ventas**

- § Hacer extensivo este compromiso anticorrupción de las empresas firmantes a los distribuidores y a los intermediarios de ventas.
- § Trabajar con los distribuidores y los intermediarios de ventas que conozcan y que estén dispuestos a respetar el contenido del Acuerdo suscrito por las empresas fabricantes de tuberías.
- § Lograr la adhesión de los distribuidores, intermediarios o representantes de ventas mediante la suscripción de una declaración en este sentido, para las relaciones comerciales que no estén formalizadas por escrito.
- § Suscribir con distribuidores, intermediarios o representantes de ventas un otrosí al contrato vigente en relación con el conocimiento del Acuerdo, adhesión a su contenido y terminación unilateral por incumplimiento, para las relaciones comerciales que estén formalizadas por escrito.
- § Exigir la adhesión al Acuerdo como condición en la relación comercial, para los nuevos agentes o nuevos distribuidores que manifiestan interés en trabajar con las empresas.

- s Denunciar ante el grupo de las empresas firmantes a los distribuidores e intermediarios que violen los compromisos y los contenidos del Acuerdo.

### **Transparencia en la contratación**

- s Seleccionar a comisionistas de ventas teniendo en cuenta criterios de racionalidad tales como:
  - Conocimiento del mercado.
  - Nivel de profesionalismo.
  - Vinculación previa con la empresa.
  - Valor técnico agregado que ofrezca el representante.
- s En las contrataciones públicas y privadas en las que participen las empresas, verificar que el producto se entregue de acuerdo con las especificaciones contenidas en los pliegos.
- s Impulsar veedurías técnicas en procesos de contratación pública.
- s Impulsar a través del gremio, modificaciones a la ley 80 que mejoren la transparencia en la contratación.
- s Lograr la adhesión de los proveedores a la política anticorrupción como requisito para la compra de sus productos y servicios.

**Para hacer efectiva ésta política al interior de nuestras empresas y en nuestras relaciones de negocios, hemos definido una serie de medidas:**

#### *Responsabilidades del Representante Legal de cada una de las empresas*

- s Responsabilizar a los Representantes Legales de las empresas participantes, de respaldar los compromisos adquiridos en razón del Acuerdo, de liderar con las gerencias de ventas la implementación del mismo, de vigilar su cumplimiento y establecer los correctivos.
- s Informar a la Asamblea o Junta de Socios de cada empresa sobre los resultados del Acuerdo.

### **Controles internos y auditorías**

- s Incluir el cumplimiento de la política anticorrupción en el informe anual del revisor fiscal, basado en los informes de auditoría.
- s Incluir el cumplimiento de la política anticorrupción en el informe anual del Gerente a los socios de cada una de las empresas.
- s Definir criterios contables para incentivar y mejorar la transparencia de los estados financieros.

- § Llevar los libros y registros de contabilidad con exactitud y tenerlos disponibles para cualquier inspección. Implica documentar en forma veraz y transparente todas las transacciones financieras y no llevar cuentas paralelas.
- § Realizar auditorías frecuentes de los sistemas internos de control, particularmente de las prácticas contables y de los registros de contabilidad con el fin de garantizar que éstos sean efectivos en la prevención y control del soborno contemplados en los “Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno”.

### **Recursos Humanos**

- § Incorporar la política anticorrupción como parte integral del contrato de trabajo.
- § Incluir en los procesos de capacitación y en los programas de inducción al personal nuevo en las empresas del sector, la filosofía que inspira este acuerdo empresarial y su contenido.
- § En los procesos de selección de personal evaluar en las pruebas de competencia la tendencia de los candidatos a incurrir en prácticas corruptas.
- § Hacer explícito que ningún empleado será rebajado de categoría, será sancionado o sufrirá consecuencia adversa por negarse a pagar o recibir dádivas o cualquier otra ventaja con la intención de inducir a realizar una acción deshonestas, ilegal o que pudiera ocasionar pérdida de confianza en la conducción de las actividades comerciales de la empresa, incluso si esto redundaría en la pérdida de negocios para la empresa.
- § Exigir que los empleados declaren por escrito que han leído los requerimientos del Acuerdo, que los han entendido y están dispuestos a su cumplimiento.

### **Comunicaciones**

- § Incluir la política anticorrupción en los códigos o políticas de gestión interna de las empresas.
- § Divulgar el Acuerdo a través de las comunicaciones internas y externas de las empresas.
- § Crear un símbolo de compromiso con la política anticorrupción que pueda divulgarse en las comunicaciones de las empresas.
- § Impulsar desde las empresas la realización de una campaña sectorial y gremial para la erradicación de éstas prácticas y prevención de actos de corrupción, así como de los efectos penales de incurrir en éstos comportamientos indebidos, dentro del marco legal institucional.
- § Establecer y comunicar en forma clara a los empleados, las sanciones a aplicar en caso de incumplimiento de los compromisos asumidos en el Acuerdo.

## Reporte y consulta

- s 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.

**Con el ánimo de realizar un seguimiento adecuado al cumplimiento del Acuerdo, hemos definido crear un:**

## Comité de Ética

El Comité de Ética toma decisiones con un alcance eminentemente ético sobre los casos objeto de su conocimiento, aplica sanciones éticas dentro del marco definido por los firmantes del Acuerdo, resuelve consultas sobre la aplicación del contenido del Acuerdo y la forma en que las empresas lo implementan. En general busca fomentar y preservar el cumplimiento del Acuerdo.

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 ésta 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.

Como consecuencia ante eventuales incumplimientos del Acuerdo, las Empresas consideramos conveniente que el Comité de Ética encargado de su cumplimiento pueda aplicar:

- s La parte que incurra por primera vez en una práctica violatoria del Acuerdo, recibirá una amonestación privada acompañada de una comunicación a su Junta Directiva.
- s La parte que incurra por segunda vez en una práctica violatoria del Acuerdo, recibirá una amonestación privada acompañada de una comunicación tanto a la Junta Directiva de Acodal como a cada una de las empresas firmantes del Acuerdo.
- s La parte que incurra por tercera vez en una práctica violatoria del Acuerdo, recibirá una amonestación privada acompañada de una comunicación que se divulgará a través del correo electrónico de Acodal.

La parte que incurra en una práctica violatoria del Acuerdo, tendrá una restricción para hacer uso del sello o distintivo diseñado par identificar a las empresas firmantes del Acuerdo, así:

- s Primera vez, 2 meses.
- s Segunda vez, 4 meses.
- s Tercera vez, 6 meses.

Tratándose de intermediarios/distribuidores de los productos de las empresas fabricantes de tuberías, a quienes se hace extensivo este Acuerdo, se aplicará la sanción de suspensión que consiste en la obligación que se impone al infractor de abstenerse de celebrar cualquier tipo de contrato (que implique la entrega a cualquier título de bienes objeto de intermediación) con los Fabricantes o Productores, quienes a su vez no podrán contratar con la persona a quien se le haya impuesto tal sanción por el término de seis meses.

Constituye un deber para el Comité denunciar ante las autoridades competentes a aquellas personas que incurran en conductas punibles de cuya comisión tenga conocimiento.

**Las diferentes estrategias a poner en marcha para fortalecer el Acuerdo, requieren de una acción coordinada e integral en cabeza de un Grupo que haga seguimiento continuo a la implementación de las mismas, por eso hemos decidido crear:**

### **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.

En constancia de aceptación de lo anterior, se suscribe en la ciudad de Bogotá a los 13 días del mes de abril del 2005 por las siguientes personas y entidades:

Por las Empresas Fabricantes de Tuberías afiliadas a la Asociación Colombiana de Ingeniería Sanitaria y Ambiental – ACODAL -:

CELTA S.A.

AMERICAN PIPE AND CONSTRUCTION S.A.

\_\_\_\_\_  
ETERNIT COLOMBIANA S.A.

\_\_\_\_\_  
COLOMBIANA DE EXTRUSIÓN – EXTRUCOL S.A.

\_\_\_\_\_  
FLOWTITE ANDERCOL S.A.

\_\_\_\_\_  
PVC GERFOR S.A.

\_\_\_\_\_  
PAVCO S.A.

\_\_\_\_\_  
TUVINIL S.A.

\_\_\_\_\_  
TITAN MANUFACTURAS  
DE CEMENTO S.A.

\_\_\_\_\_  
TUBOTEC S.A.

---

**PAM COLOMBIA S.A.**

En calidad de testigos,

Por la Asociación Colombiana de Ingeniería Sanitaria y Ambiental ACODAL:

---

**Jorge Enrique Ángel Gómez**  
*Presidente*  
*Asociación Colombiana de*  
*Ingeniería Sanitaria y Ambiental – ACODAL*

---

**José Fernando Cárdenas Zapata**  
*Gerente*  
*Asociación Colombiana de*  
*Ingeniería Sanitaria y Ambiental – ACODAL*

---

**Pedro Nel González Escobar**  
*Vicepresidente Junta Directiva*  
*Asociación Colombiana de Ingeniería Sanitaria y Ambiental – ACODAL -*

Por la Corporación Transparencia por Colombia:

---

**Rosa Inés Ospina Robledo**  
*Directora Ejecutiva*  
*Transparencia por Colombia*

Por la Vicepresidencia de la República de Colombia:

---

**Francisco Santos Calderón**  
*Vicepresidente de la República*

## Glosario

Los siguientes son las definiciones de las formas de soborno contenidas en los Principios Empresariales para Contrarrestar el Soborno, de Transparencia Internacional y Social Accountability Internacional.

**Contribuciones caritativas y patrocinios:** Por contribuciones a obras de caridad como forma de soborno, se entienden los pagos realizados en beneficio de la sociedad, con fines de caridad, educativos, de bienestar social o causas conexas, utilizadas como un subterfugio para sobornar.

Por patrocinio como forma de soborno, se entiende toda transacción comercial 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 indebidos.

**Contribuciones políticas:** Las contribuciones políticas como forma de soborno comprenden toda contribución, en efectivo o en especie, realizada con el propósito de apoyar una causa política a cambio de obtener ventajas indebidas en las transacciones de naturaleza comercial. Las contribuciones en especie pueden incluir 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.

**Pagos de facilitación:** 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.

**Regalos, hospitalidad y gastos:** Se entenderá por regalos todo tipo de bienes, servicios, o préstamo que se ofrezca ostensiblemente como símbolo de amistad o manifestación de aprecio. Los regalos se pueden utilizar para expresar un propósito en común y el deseo de futuro éxito y prosperidad comercial.

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.

Por gastos se entiende el pago 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.

Cuando cualquiera de estos tres conceptos se dan para recibir beneficios inapropiados, constituyen una forma de soborno.

**Soborno:** El ofrecimiento o aceptación de cualquier tipo de regalos, préstamos, honorarios, retribución o cualquier otra ventaja prometida y ofrecida por o a cualquier persona con la intención de inducirla a realizar una acción deshonesto, ilegal o que pudiera ocasionar pérdida de confianza en la conducción de las actividades comerciales de la empresa.