

Programas Integrales de Ética en Pequeñas y Medianas Empresas, Colombia

I Ficha Técnica

Nombre de la herramienta: Programas Integrales de ética en Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes).

Descripción breve: Diseño, implementación masiva y monitoreo de aplicación de un Programa Integral autoaplicado de Ética para Pymes. Se trata de una estrategia de manejo gerencial orientada a que la empresa, en el desarrollo de su actividad, logre un equilibrio en las relaciones con los diferentes grupos de interés con quienes interactúa, a través del mejoramiento de su entorno ético.

Organización responsable: Corporación Transparencia por Colombia, Capítulo Nacional de Transparency International.

Creación de la herramienta: Transparencia por Colombia ([http://www.transparenciacolombia.org.co/herramientas/programas integrales de ética](http://www.transparenciacolombia.org.co/herramientas/programas%20integrales%20de%20etica)).

Cuándo y dónde se implementó la herramienta: Primero se implementó una experiencia piloto en Noviembre de 2001. Luego, se decidió desarrollar el proyecto en tres grandes fases: 1) Diseño y Construcción de la Metodología del Programa Integral de Ética para Pymes; 2) Divulgación de la herramienta y Entrenamiento de facilitadores a través de alianzas, y 3) Monitoreo de la aplicación de la herramienta y análisis de su impacto.

En este momento el proyecto se encuentra desarrollando la fase uno.

Problemas que aborda la herramienta: Carencia o debilidad de una cultura ética en el interior de las Pymes que facilita las prácticas corruptas y genera desequilibrios en sus relaciones con los grupos de interés.

Áreas de trabajo: Formación y cambio cultural voluntario para la construcción de Ética Corporativa y de Responsabilidad Social Empresarial.

Alianzas: Ethics Resource Center (ERC, www.ethics.org).

Financiación: Hasta la fecha, Transparencia por Colombia ha destinado para el Proyecto con las Pymes una cantidad aproximada de US\$ 20,000 aportados por la Fundación Merck Sharp & Dhome y la Fundación Corona.

El costo total del proyecto asciende a US\$ 260,000 aproximadamente. Se han iniciado gestiones con otras organizaciones para poder financiar la continuación del Proyecto en su segunda y tercera fase.

Para más información, contactar:

Rosa Inés Ospina Robledo

Directora Ejecutiva de la Corporación Transparencia por Colombia

transparencia@cable.net.co

II Objetivos

Generales

Diseñar, divulgar y monitorear la implementación de Programas Integrales autoaplicados de Ética en Pequeñas y Medianas Empresas como estrategia de manejo gerencial orientada a que la empresa, en el desarrollo de su actividad, logre un equilibrio en las relaciones con los diferentes grupos de interés con quien interactúa (empleados, clientes, comunidad, proveedores, dueños de la empresa), incrementando así su competitividad al generar confianza y credibilidad en su entorno.

Específicos

- Promover la Ética Empresarial como herramienta de manejo gerencial, que facilite la práctica de los valores Éticos en el interior de la empresa.
- Construir mecanismos de excelencia y calidad organizacional, a partir de la mejora del entorno Ético de la empresa.
- Desincentivar las prácticas corruptas en el interior de las Pymes privadas.
- Propiciar mejores relaciones entre las empresas y los grupos que interactúan con ella, que repercutan en una mayor productividad y bienestar de la comunidad empresarial.
- Concienciar al empresario acerca de la importancia de desarrollar contenidos éticos en la práctica de la gestión empresarial.
- Generar en los empresarios compromisos concretos en relación con la responsabilidad social que les corresponde en la construcción de relaciones éticas y responsables con su entorno en el largo plazo.
- Integrar los principios éticos en la toma de decisiones empresariales.
- Construir modelos gerenciales para implementar prácticas éticas.

III Contexto

Nacional

La Constitución Política de 1991 dio una nueva dimensión al papel de las empresas en Colombia al asignarles un papel determinante como agentes del desa-

rollo económico y social del país. Además, comprometió al Estado con la tarea de fortalecer y apoyar a la comunidad empresarial colombiana (Artículo No. 333) a cambio de que ésta se comprometiera con una mayor responsabilidad social.

Las pequeñas y medianas empresas en Colombia constituyen un núcleo generador de crecimiento y desarrollo del potencial empresarial por su capacidad de generar empleos productivos, y por constituirse en un sector estratégico para cualquier proceso de transformación social y cultural en el país. Ellas participan en todos los momentos del proceso productivo nacional como proveedores y productores de bienes y servicios, y son mayoría en la comunidad empresarial del país (hay aproximadamente 200.000 Pymes, que constituyen el 90% de la comunidad empresarial colombiana)¹.

Sin embargo, son estas empresas las que sufren y enfrentan con mayor facilidad las fases recesivas y las debilidades estructurales del comercio nacional y mundial. Con frecuencia, estos factores influyen en la generación de modelos de gestión difusos y en la configuración de ambientes ineficaces, poco honestos e injustos. Estas características exigen a las empresas prestar mayor atención tanto a sus procesos de gestión interna, como a su interrelación con el sector público y con el resto del sector privado, para prevenir que se concreten tales riesgos. El hecho de que las Pymes asuman de manera consciente un papel preventivo frente a éstos hace menos probable la ocurrencia de prácticas corruptas tanto en sus relaciones con el Sector Público como con otros actores del Sector Privado², y permite fortalecer la cultura de la ética empresarial³.

El Gobierno colombiano, consciente de la importancia y vulnerabilidad de las Pymes, decide no sólo comprometerse con su fortalecimiento sino convertir el trabajo en torno a este tema en Política de Estado mediante la aprobación de

-
- 1 La pequeña empresa es una unidad económica que posee entre 11 y 50 trabajadores, cuyos activos son mayores a US\$ 67,000 y menores a US\$ 670,000. La mediana empresa, en tanto, es una unidad económica que posee entre 51 y 200 trabajadores, cuyos activos son mayores a US\$ 670,000 y menores a US\$ 2,100,000.
 - 2 Los problemas éticos mas comunes en la gestión interna de la empresa y en los negocios entre privados, están asociados a las relaciones entre empleados (discriminación y abuso de autoridad), a los conflictos de interés (contratación parcial, manejo de regalos y atenciones y contratación de parientes) y al desarrollo de procesos organizacionales (evasión de impuestos y publicidad engañosa).
 - 3 Ética empresarial entendida como los valores que orientan la toma de decisiones y el comportamiento general de las personas de una empresa, de tal forma que las consecuencias de sus actos y decisiones generen resultados prudentes y justos, para contribuir a un mayor equilibrio en las relaciones de la empresa con los diferentes grupos de interés con quienes interactúa.

la Ley 590 de 2000 para la promoción del desarrollo de la pequeña y mediana empresa. La Ley considera como elemento clave para el desarrollo y sustentabilidad de las Pymes el mejoramiento de su entorno institucional (Art. No1.).

En Corporación Transparencia por Colombia

Un grupo de empresas del Sector Privado colombiano se interesó por liderar una iniciativa de lucha contra la corrupción y encontró que Transparencia por Colombia era la organización más idónea para desarrollarla.

Fue así como se fortaleció la organización con la entrada como miembros de un importante número de empresas del Sector Privado y se tomó la decisión de reforzar el objetivo de trabajo alrededor de la “Construcción de Ética corporativa y responsabilidad social de las organizaciones”, el cual requería que se desarrollaran iniciativas de construcción de cultura de valores y de ética en el interior de la comunidad empresarial. El Programa Integral de Ética responde a este objetivo y se enmarca dentro de la estrategias de trabajo de Transparencia por Colombia dirigida a la “Formación y Cambio cultural Voluntario”.

El trabajo se inició con la implementación de un programa integral de ética en gran empresa, con la asesoría del Ethics Resource Center⁴. La necesidad de trabajar con la pequeña y mediana empresa se hizo evidente, al tener en cuenta que la mayoría de la comunidad empresarial colombiana está compuesta por este tipo de empresas. La Corporación decide entonces emprender el reto de trabajar con las Pymes, por considerarlas un vehículo determinante para desarrollar un proceso de formación en valores y para crear un cambio cultural voluntario orientado hacia el fortalecimiento de la ética en el sector privado. Este cambio permitiría generar empresas más productivas y crear conciencia sobre la responsabilidad social de las organizaciones privadas y sobre su papel en la construcción de lo público.

4 El ERC es una institución especializada en el campo de la ética en los negocios y en el interior de las organizaciones, cuya sede se encuentra en Washington D.C. El ERC ha trabajado con Transparencia en el diseño y aplicación de diferentes herramientas implementadas en el área de Sector Privado y ha retroalimentado el desarrollo de esta metodología. Más tarde participó en el desarrollo de la experiencia piloto desarrollada en una pequeña empresa, que sentaría las bases para el diseño y prueba de los Programas Integrales de Ética en la Pequeña y Mediana empresa (Pyme) colombiana.

IV Implementación

La experiencia piloto

Para implementar el proyecto era necesario hacerse una idea del grado de desarrollo de la cultura ética al interior de las Pymes. Surgió entonces la necesidad de aproximarse a una de ellas para desarrollar un proyecto que, además de fortalecer la ética corporativa en el interior de la misma, diera a la Corporación un panorama general de las particularidades y necesidades de este tipo de empresas.

Transparencia por Colombia y el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE)⁵ desarrollaron una experiencia piloto en una pequeña empresa del sector de Auto partes. En esta experiencia piloto, se realizó un diagnóstico de clima ético y se construyeron compromisos éticos de manera colectiva, materializados en un Código que lleva el nombre de la pequeña empresa.

Finalizada esta experiencia, Transparencia por Colombia entendió que era necesario comenzar a diseñar los Programas Integrales de Ética de tal manera que respondieran a las características identificadas en esta primera experiencia y, además, que para lograr un impacto suficiente era necesario encontrar una manera para que los Programas Integrales de Ética se pudieran aplicar de manera masiva en las Pymes del país.

En este contexto comienza a estructurarse un ambicioso proyecto que incluiría no solamente el diseño de una herramienta de autogestión para las Pymes, sino también su divulgación y monitoreo.

Tres grandes fases (Apéndice 1)

1) Diseño y construcción de la metodología del Programa Integral de Ética para Pymes. 2) Divulgación de la herramienta y entrenamiento de facilitadores a través de alianzas. 3) Monitoreo de la aplicación de la herramienta y análisis de su impacto.

Actualmente, el proyecto se encuentra en la primera fase en 5 Pymes.

5 El CCRE colaboró con la Corporación solamente en la prueba piloto desarrollada en la pequeña empresa de autopartes “Hermagú.”

Primera fase: Diseño y construcción de la metodología del Programa Integral de Ética para Pymes

La Corporación Transparencia por Colombia, con el apoyo del Ethics Resource Center⁶, trabajó en la definición del enfoque, los objetivos y la caracterización de los módulos del Programa Integral de Ética para Pymes. Los componentes de esta primera etapa son:

a) Enfoque y características Generales de la herramienta

- Auto aplicada: es de fácil manejo para el empresario por eso la empresa puede aplicarlo por sí sola.
- Dinámica: busca generar dinámicas de trabajo participativas.
- Reflexiva: invita constantemente a la reflexión.
- Adaptable: pretende adaptarse a la realidad específica de las PYMES.
- Interdependiente: todos sus componentes responden a una lógica de interrelación.

b) Cartilla General

La Cartilla es un documento corto y didáctico que contiene el objeto, beneficios, contenido y características metodológicas del Programa Integral de Ética para Pymes. Busca despertar el interés de los empresarios en el mismo.

c) Módulos básicos y de Apoyo Temático (Apéndice 2)

Existen dos módulos básicos: el de “Diagnóstico de Clima Ético” y el de “Construcción de Compromisos Éticos”. Los demás han sido denominados módulos de apoyo temático y contienen estrategias para fortalecer aquellos puntos de debilidad encontrados en el diagnóstico de Clima Ético.

Módulos básicos

Módulo No.1 Diagnóstico de clima ético: mediante la aplicación y análisis de una encuesta se identifican las áreas débiles y los aspectos por fortalecer en la estructura ética de la empresa. Es una fotografía de las percepciones e interpretaciones de los trabajadores en relación con el clima ético de la empresa. La encuesta la responden los empleados de la empresa de manera anónima y se introduce en un buzón sellado. Luego se procesa en un sencillo software que también se entrega a la empresa como parte de los materiales⁷. El diag-

6 El ERC se concentró en el apoyo para definir las características de la Pymes y los módulos que deberían incluirse en el Programa, de acuerdo con las necesidades identificadas y los resultados obtenidos en la primera experiencia piloto.

7 Este Software ya está desarrollado en Transparencia por Colombia con el apoyo del ERC.

nóstico de clima ético se realiza con base en las variables manejadas en la encuesta.

Módulo No.2 Construcción de compromisos éticos: permite construir colectivamente unos compromisos éticos que sirvan de marco de referencia a los comportamientos y a la toma de decisiones de la empresa, mediante la identificación de los valores, los grupos de interés y los riesgos que deben enfrentar quienes trabajan en la empresa. Estos compromisos se construyen en un taller que se realiza con todos los directivos y empleados de la empresa.

Módulos de apoyo temático (6)

Estos últimos, en conjunto, ofrecen a la empresa el apoyo necesario para lograr el fortalecimiento de la cultura de valores. Además, pueden ser implementados simultáneamente ya que no dependen el uno del otro, aunque se retroalimentan.

Módulo de Definición e implementación de mecanismos para resolución de conflictos: Pretende alcanzar un equilibrio en las relaciones interpersonales del equipo de trabajo y en las relaciones de la empresa con su entorno, mediante el fomento de un compromiso colectivo que brinde soluciones efectivas a los conflictos.

Módulo de Diseño e implementación de la estrategia de comunicación: Sin una estrategia clara y permanente de comunicación que estimule el cumplimiento de los acuerdos éticos definidos tanto en el interior de la empresa como en el exterior, el entusiasmo de quienes trabajan en la empresa puede verse disminuido con el tiempo.

Módulo de diseño y puesta en marcha de la estrategia de capacitación: La cultura de la organización está muy influida por los procesos de capacitación y entrenamiento ético. Los objetivos básicos de este módulo son incentivar en el equipo de trabajo actitudes y prácticas éticas, y desarrollar los criterios necesarios para tomar decisiones y resolver los dilemas éticos que se presentan en cualquier empresa.

Módulo de Gobernabilidad en Empresas Familiares: Este módulo está orientado a construir ambientes de confianza y responsabilidad sostenibles, en las empresas cuyos dueños y trabajadores pertenecen al mismo núcleo familiar.

Módulo de Desarrollo del Liderazgo Ético: El líder tiene la responsabilidad de articular con claridad los valores corporativos y de influir en la apropiación de una cultura organizacional, mediante la aplicación de políticas organizacionales que respondan a una estrategia basada en los valores.

Módulo de evaluación de la efectividad del Programa: permite evaluar el desarrollo del Programa Integral de Ética en el interior de la respectiva Pyme, mediante la definición y aplicación de indicadores que faciliten su retroalimentación. El seguimiento busca evaluar los contenidos y la metodología del programa para ajustar sus prácticas en forma continua.

Segunda fase: Divulgación de la herramienta y entrenamiento de facilitadores a través de alianzas

En esta fase se pretende establecer alianzas con gremios, instituciones y organizaciones que representen y trabajen con las Pymes. Esta segunda fase aún no se ha comenzado a desarrollar. Sin embargo se han realizado acercamientos con algunas agremiaciones y entidades que trabajan este tema para recibir retroalimentación en relación con el diseño y construcción de la metodología, que es la fase que se encuentra en desarrollo actualmente.

El objetivo es, que este acercamiento se convierta, más adelante, en una alianza que contribuya a hacer sostenible el proyecto. Estas alianzas permitirán promover la aplicación masiva del programa, concretar la voluntad de los empresarios en su aplicación, apoyar el entrenamiento del personal necesario (facilitadores de los talleres, por ejemplo) para transferir la metodología a quienes estén interesados en aplicarlo y brindar asesoría al empresario para la auto-aplicación del mismo. Los foros, reuniones y seminarios que organizan los gremios para discutir temas relacionados con las Pymes, son los espacios propicios para que Transparencia se haga presente y exponga el proyecto a los empresarios.

Tercera Fase: Monitoreo de la aplicación de la herramienta y análisis de su impacto

Se desarrollarán una serie de indicadores para evaluar la efectividad del Programa general durante su aplicación en cada Pyme, y la manera como la aplicación masiva de la herramienta ha contribuido a hacer de las Pymes empresas más transparentes, eficientes y probas.

Avances en la implementación

Actualmente se están aplicando los dos primeros módulos, a manera de prueba, en 5 Pymes que hasta la fecha se han incorporado al proyecto, bajo la dirección de Transparencia por Colombia. En la facilitación de los talleres propios de estos módulos, han intervenido tanto facilitadores externos entrenados por la Corporación, como facilitadores de la empresa y del equipo de Transparencia por Colombia. Esto se define de acuerdo con la disponibilidad de cada empresa. Cabe anotar que los talleres tienen una duración de tres horas aproximadamente.

Los módulos subsiguientes, llamados módulos de apoyo temático, se están desarrollando con la ayuda de expertos en temas de desarrollo organizacional, formación en valores, resolución de conflictos y manejo de empresas familiares. Los asesores externos se vinculan a la Corporación, ya sea por contratación directa o por un proceso de convocatoria abierta.

Existe una primera versión del módulo de gobernabilidad familiar, construido por el INALDE (Instituto de la Universidad de La Sabana dedicado a la formación empresarial), que se está probando en tres empresas. Se realizaron convocatorias a expertos para el diseño de los módulos de “Estrategias de Capacitación” y “Estrategias de Comunicación”. El primero ya fue adjudicado y en el segundo, las propuestas recibidas están siendo evaluadas.

V Resultados

En desarrollo de la primera fase, además del resultado obtenido con la aplicación de la experiencia piloto, se han logrado los siguientes resultados:

Avances en la prueba de los módulos

El siguiente cuadro resume el estado actual del trabajo con las cinco Pymes:

ACTIVIDAD	METALICAS	DONSSON	SCHOTT	NAVCAR	TOXEMENT
Módulo 1: Diagnóstico					
Cronograma aplicación primer módulo	SI	SI	SI	SI	SI
Entrega modelos de información del Programa para los empleados.	SI	SI	SI	SI	SI
Realización prueba preliminar de aplicación de la encuesta para hacer ajustes a su aplicación general.	SI	SI	-	-	-
Aplicación de la encuesta	SI	SI	SI	SI	SI
Realización entrevistas con empleados para sondear inconvenientes en el diligenciamiento de la encuesta.	4	3	-	-	-

ACTIVIDAD	METALICAS	DONSSON	SCHOTT	NAVCAR	TOXEMENT
Tabulación encuesta	SI	SI	SI	SI	SI
Reunión de análisis e interpretación resultados con grupo directivo	SI Noviembre de 2001	SI Enero de 2002	SI Febrero de 2002	SI Abril de 2002	SI Marzo de 2002
Socialización resultados con empleados	SI	SI	SI	SI	SI
Módulo 2: Compromisos éticos					
Concertación cronograma	SI	SI	SI	SI	SI
Taller identificación de valores	SI Febrero de 2002	SI Abril de 2002	En proceso (Julio de 2002)	SI Mayo de 2002	La empresa ya había identificado y trabajado valores
Taller Identificación de Riesgos para transgredir valores	SI	SI Mayo de 2002	Programado Julio de 2002	SI Mayo de 2002	Programado Junio de 2002
Taller de compromisos éticos	*	Programado Junio de 2002	Programado Julio de 2002	En proceso	Programado Junio de 2002

* No se logró continuar la aplicación de la herramienta ya que la Pyme Metálicas entró en un momento de dificultades económicas. Hasta el momento el Programa se encuentra suspendido.

Construcción de los documentos básicos del Programa

Se cuenta con un primer borrador de la cartilla general, del módulo 1 y del módulo 2 que se modifican en la medida en que el proceso de prueba proporciona elementos de ajuste.

Construcción de módulos de apoyo temático

Se cuenta actualmente con una primera versión del módulo de gobernabilidad familiar, llamado “Guía práctica para la Empresa Familiar en Colombia” que se está probando en tres empresas. Se ha avanzado en la construcción del módulo de capacitación. Este módulo se encuentra en la etapa de sondeo en 10 Pymes, con el fin de ajustar su contenido. Se cuenta con los términos de referencia de los módulos de “Liderazgo Ético”, “Resolución de conflictos” y “Evaluación y Seguimiento”.

Reacciones de la comunidad empresarial en relación con el proyecto

Ha habido una alta receptividad de los pequeños empresarios en relación con los módulos puestos a prueba. Según ellos, a pesar de que el diagnóstico no es en profundidad (por ser auto-aplicado), definitivamente refleja realidades de la empresa que han llegado, incluso, a complementar ejercicios previos desarrollados por otras entidades especialistas en temas de clima organizacional.

En relación con los talleres, los empresarios manifiestan que éstos han contribuido a incrementar, primero, el sentido de pertenencia, segundo, la formación de una conciencia colectiva y tercero, la cultura de rendición de cuentas. Por último, han coincidido en que es una herramienta útil para resolver dilemas éticos que, en muchas ocasiones, no serían capaces de abordar y discernir por sí solos. Además en la medida en que consolida a la empresa en torno a un proyecto común, mejora las relaciones con su entorno e incrementa su competitividad en el mediano y el largo plazo.

Dificultades

Aún cuando en un primer momento los pequeños empresarios han reaccionado de manera positiva cuando se les presenta la posibilidad de trabajar el Programa, y han manifestado su gran interés por trabajar el tema de la Ética, existen limitaciones de carácter estructural al interior de las Pymes que dificultan llevar el Programa a la práctica.

Las limitaciones son, primero, de tiempo puesto que la intensidad del trabajo es alta y no se puede ver interrumpida abruptamente por un ejercicio que, en sí mismo, requiere espacios y tiempo determinados. Segundo, se presentan limitaciones económicas que restringen la posibilidad de la empresa de invertir en la asesoría necesaria para la aplicación de la herramienta. Tercero, en términos de recursos humanos, es evidente la carencia del personal capacitado para liderar este tipo de ejercicios. Cuarto, el hecho de que muchas de las Pymes en Colombia son empresas compuestas por familias, es difícil lograr que los trabajadores separen su parentesco de la relación laboral, para poder trabajar los diferentes obstáculos que se presentan en el clima organizacional.

Teniendo en cuenta las limitaciones de las Pymes, ha sido una labor complicada lograr encontrar la herramienta que se adecue a ellas. Esta labor ha demandado un alto nivel de creatividad y versatilidad al momento de diseñar la herramienta. De hecho, la razón por la cual Transparencia por Colombia diseñó el Programa con dos Módulos Básicos y otros de Apoyo Temático que se aplican según se necesite en la Pyme, responde precisamente a que no todas las Pymes son iguales y a que cada una debe tener la oportunidad de escoger qué módulos de Apoyo Temático se deben aplicar en la empresa, de acuerdo con sus particularidades.

Una de los principales dudas ha sido siempre, cómo lograr que la herramienta tenga un impacto real en las Pymes y, en consecuencia, en el interior de la comunidad empresarial. Para lograrlo, la Corporación es consciente de que no es suficiente con probar la herramienta y ajustarla. Es indispensable que Transparencia logre comprometer a actores importantes al interior de la comunidad empresarial que estén dispuestos a aliarse con ella en la labor de difusión y masificación del Programa.

En igual sentido, es fundamental lograr medir el impacto en la aplicación masiva de los Programas. Solamente así se logrará tener certeza sobre la contribución de la herramienta a la modificación de la actitud empresarial al interior de las Pymes colombianas. Por lo tanto hay que ser muy estratégicos en el diseño de los indicadores de monitoreo de la tercera fase.

VI Recomendaciones

Teniendo en cuenta que por ser una herramienta de manejo gerencial no debe tener restricciones legales para su aplicación en otros países, las siguientes son algunas recomendaciones para quienes estén interesados en implementar el proyecto.

Antes de aplicar la herramienta es necesario prestar especial atención a las características de la comunidad empresarial del país donde se implementará para que el Programa responda a la realidad a la cual se está aplicando.

Construir una (s) primera (s) alianzas (s) con una o más Pymes, o con un gremio, para tener los interlocutores adecuados al momento de iniciar el trabajo.

Buscar resultados puntuales en el corto plazo de los cuales aprender, pero tener claro que la masificación del Proyecto, si se quiere impactar estructuralmente la realidad del país, toma tiempo y recursos.

Tener en cuenta que el Programa Integral de Ética debe tener además de sus componentes básicos una parte flexible de tal forma que responda a las necesidades identificadas y que permita ciertas variaciones y ajustes con base en las características del entorno empresarial en el cual va a ser aplicado.

Tener en cuenta las restricciones de las pequeñas y medianas empresas a la hora de llevar la herramienta a la práctica, de tal manera que se pueda discernir si las dificultades que se presentan son consecuencia del tipo de empresa con la cual se está trabajando o son resultado de la falta de compromiso de los empresarios y empleados de la misma.

Lograr, desde muy temprano, posicionar el trabajo en ética en el interior de las empresas, como un tema específico e importante que contribuye a su fortalecimiento empresarial y al desarrollo económico de un país.

Hacer lo posible por sistematizar la experiencia en la medida en que se vaya desarrollando, ya que cada experiencia adquirida durante el proceso es un insumo que permite ajustar la herramienta.

Estar alerta para identificar los actores de la comunidad empresarial que puedan convertirse en aliados estratégicos para la divulgación y masificación de la herramienta, de tal manera que genere un impacto real.

VII Sustentabilidad del proyecto

La sustentabilidad del Proyecto depende de:

- a) Lograr una alta calidad de la herramienta y, sobre todo, garantizar que sea aplicable en el variado contexto de las Pymes,
- b) edificar la capacidad en Transparencia para medir sus resultados y su impacto,
- c) conseguir recursos económicos para la masificación y el monitoreo y lograr que diferentes gremios se interesen en el proyecto y en su implementación a futuro, de tal manera que contribuyan a divulgarlo y masificarlo. Aunque la divulgación del Programa, como tal, corresponde a la segunda fase de todo el proyecto que aún no se ha comenzado a desarrollar, ya se han iniciado acercamientos con algunos gremios y organizaciones que han manifestado su interés de involucrarse. En este sentido cabe anotar que el interés de los empresarios ha surgido de la aplicación misma de los Programas al interior de sus empresas y ha comenzado a hacer eco en el interior de la comunidad empresarial.

Entre los gremios que han expresado su voluntad de comprometerse con el proyecto están:

- a) Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio- Confecámaras: esta agremiación está interesada en aplicar esta herramienta para las empresas que han suscrito el código de Probidad.
- b) Cámara de Comercio de Bogotá: está interesada en aplicar esta herramienta a las empresas vinculadas a los programas de desarrollo empresarial.
- c) La Asociación Colombiana de Pequeños Industriales ACOPI, y la Asociación Colombiana de Clínicas y Hospitales

Descripción: Natalia Correa Dreser con apoyo de Transparencia por Colombia

Apéndice 1

Estructura y Cronología del Proyecto

TEMA	ACTIVIDAD
(1) Fase 1 Tiempo Estimado: 12 meses (Noviembre 2001 - Noviembre 2002)	
Construcción de una metodología para la autoaplicación por parte de las Pymes	1.1 Identificar las instituciones interesadas en apoyar el diseño de los módulos del programa.
	1.2 Diseñar los módulos
	1.3 Desarrollar pruebas piloto de los primeros módulos
	1.4 Editar y publicar los módulos
(2) Fase 2 Tiempo estimado: 24 Meses (Noviembre de 2002 - Noviembre de 2004)	
Divulgación y aplicación del Programa	2.1 Identificar las instituciones interesadas en apoyar la divulgación de los Programas Integrales de Ética
	2.2 Identificación y entrenamiento de Facilitadores
	2.3 Hacer seguimiento y acompañamiento en su aplicación
(3) Fase 3 Tiempo Estimado: 6 meses (Comienza 18 meses después de haber iniciado la Fase 2)	
Monitoreo y Evaluación del Programa	3.1 Realizar un monitoreo del proceso de implementación del programa

Apéndice 2

Descripción de los módulos del programa integral de ética

