



Construyendo organizaciones y liderazgos íntegros

Priscila Cabrera
Gerente de Desarrollo FGE

www.fge.org
26 de Enero 2024



Fundación Generación

Empresarial es una entidad sin fines de lucro que, desde 1995, busca promover la integridad en las organizaciones.

Apoyamos a organizaciones en la gestión de sus culturas de integridad y cumplimiento, implementando herramientas concretas y desarrollando diversas instancias para promover mejores prácticas y abordar temáticas contingentes.



Propósito

Impulsar una cultura de integridad organizacional que, con las personas, trascienda hacia una mejor sociedad.



Misión

Promover culturas de integridad y mejores prácticas organizacionales, que sitúen a la persona y el bien común en el centro de las decisiones de cada organización.



Visión

Constituirse en un referente en cultura de integridad, compliance y mejores prácticas en Chile y en la región.

PDI allana domicilio de alcalde de Rancagua por presunta corrupción

En su casa encontraron \$6 millones en efectivo, los que Godoy dijo que "son ahorros, tengo una hija con graves problemas de salud y son para cualquier emergencia de ella".

Matías Galicia Linday



La mañana de ayer, efectivos de la Policía Judicial de Investigaciones allanaron la casa del alcalde de Rancagua, Ramón Godoy (2), acusado de delitos de corrupción tras un informe de Contraloría, que detectó presuntas irregularidades en licitaciones y contrataciones de servicios por parte del edil.

Por orden de la Fiscalía de Alta Complejidad de 7º Región, la brigada Anticorrupción de la PDI ingresó a diez inmuebles en Barragán y Machali, entre ellos, la casa del jefe comunal, dependiente de la Municipalidad de Rancagua, empresa constructora y la Corporación Municipal Educacional. Los lugares donde se realizaron constataciones, exámenes de evidencia y se incautaron dispositivos electrónicos.

En el domicilio del alcalde fueron encontrados \$6 millones en efectivo y otros \$1,5 millones fueron hallados en su oficina.

Según declaró la Fiscalía, se lleva a cabo una investigación "interdisciplinada" por



Cordero argumenta que el aumento de estos casos "está en su curso".

Cordero condena venta de horas en el Registro Civil

El ministro dijo que desde septiembre comenzaron a investigar las denuncias.

Lejos que un reportaje de Canal 13 reveló cuando la presunta venta de horas de notario fue descubierta por parte de magistrados de la PDI, el ministro de Justicia, Luis Cordero, ordenó al Jefe de la Fiscalía que "se ponga en marcha el procedimiento de investigación de estos casos".

Según la investigación, hay al menos un funcionario involucrado en vender minutos de atención a \$70 mil a comisión, que quisieron salarse la fila en la sede de Huairorón. Por ello fue denunciado por el Registro Civil y se le imputan los delitos de fraude y cohecho. Los minutos se han con otros correos en Santiago.

Más tarde el ministro del Interior, Carolina Tohá, también cuestionó la presunta venta de horas. "En el ADN de la corrupción policial", dijo.

Y sobre la plata hallada, los fiscales dijeron que pedían su abono.

Ministro del Trabajo, Patricio Melero, anunció ayer: Gobierno alista nuevas medidas para la recuperación del empleo

Se espera que con el desconfinamiento comience a aumentar la demanda por puestos de trabajo. Las iniciativas se presentarán en los próximos días.

M. BERRÍOS

Las nuevas cuarentenas masivas que se iniciaron en marzo generaron una nueva ola de destrucción de empleo. No obstante, tras la reapertura que se produjo en las últimas semanas, más de 15 millones de personas dejaron el confinamiento. Este escenario provocará una fuerte demanda por puestos de trabajo y, por esto, el Gobierno se encuentra analizando una serie de medidas para fomentar la generación de empleo.

En medio de este escenario, ayer el Gobierno sostuvo una reunión con el Consejo Asesor para la Recuperación de la Inversión y el Empleo. El ministro del Trabajo, Patricio Melero,

planteó ayer que la reactivación económica del país y lo que este grupo ha estado impulsando en un grupo de recuperación de empleos destruidos va por un camino que va a seguir recibiendo la ayuda de los subsidios del Estado. "Y sin duda, por un camino que es el de sectores productivos, más el masivo y amplio programa de vacunación, nos permitan disminuir en forma importante las tasas de desempleo que hoy día hay", señaló.

Además, el secretario de Estado apuntó a que también ha estado funcionando, junto con esta

mesa de reactivación económica y empleo, una convocatoria a un grupo importante de economistas, de dirigentes gremiales y de las universidades, a objeto de conocer un conjunto de propuestas en pro de generar mecanismos, un rebalancé de los subsidios, una mirada de tránsito hacia una mayor normalidad desde una situación de emergencia que permita refofocalizar estos esfuerzos.

Subsidios a fin de que tengan un incentivo también a la creación de empleos formales. "Y en los próximos días esperamos tener esas propuestas para darlas a conocer e implementarlas en esta

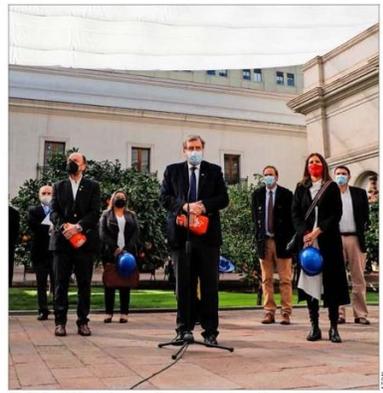
fase de recuperación de empleo en el que hoy día estamos", adelantó Melero.

Encuesta de empleo

En paralelo a la reunión del Consejo Asesor, ayer se conocieron los resultados de la Encuesta del Centro de Microdatos de la Universidad de Chile, en que se reportó que la tasa de desempleo en el Gran Santiago alcanzó un 10,1%. Para Melero, esas cifras y esa encuesta de empleo no recogen todavía el menor confinamiento que recién este fin de semana tuvimos fase 3 completa. Y espero que las próximas encuestas de empleo empiecen a expresarse con mayor nitidez las mayores facilidades de desplazamiento, sostuvo la autoridad.

Señaló que dentro de las causas están las restricciones a la movilidad y que imposibilitan poder salir a trabajar o buscar un

empleo. "Y aquí hay una relación directa a mayor grado de libertad, a mayor confinamiento, más posibilidades de empleo se generan y más posibilidades de encontrarlos se dan, junto al programa de vacunación", apuntó.



El titular del Trabajo se reunió ayer con un grupo de expertos.

Declaración pública gestionada por ONG de Eduardo Engel Más penas contra la corrupción piden 58 políticos y académicos

Ministro Larraín dijo que el Ejecutivo aún no ha hecho una propuesta concreta, pero que coincide con esta inquietud.

Por Viviana Cayota y Luciano Jiménez

Mientras pensaba para los delitos de corrupción, "adecuadas y acordes a los estándares internacionales", según "la gravedad y el daño que causan a la sociedad", solicitaron 58 personalidades y seis ONG en una carta pública dirigida al Gobierno y al Congreso.

Con el hashtag #NoLaCorrupción, acompañan una declaración en la que valoran los avances en materia de probidad, pero lamentan que, según las transacciones, "las nuevas penas para estos delitos aumenten levemente, casi todas en un solo grado. Además, cuestionan que se elevan solo los techos, pero no los pisos de las sanciones".



Además, indican que "los delitos comunes no han vaciado al aumentar las sanciones de delitos contra la propiedad (tanto en materia anticorrupción y hoy con los delitos de 'portamuros' y recuperación de bienes robados), con sanciones más altas que llegan incluso a las diez años".

Políticamente transversales (desde la UDI al FA), entre los firmantes hay 14 parlamentarios; el ex contralor Ramón Mendoza, el ex defensor público Leonardo Moreno y fiscales que investigan casos de corrupción (Penta y SQM). También hay especialistas vinculados a las Funciones Ciudadanas Investigadas, Chile Transparente y Espacio Público (ver lista).

La iniciativa nació a instancias de Espacio Público que en la meso-escala, reconoció Alberto Precht, director ejecutivo de Chile Transparente. "Convidamos en que el combate a la corrupción tiene que tener una preeminencia, que nuestro Derecho Penal ha sido insuficiente en el poder consolidar un catálogo de delitos contra de la corrupción", plantea Precht.

Al cierre de nuestra edición y consultado por La Segunda, el ministro de Justicia, Hernán Larraín, dijo que el Ejecutivo "aún no ha hecho propuestas concretas, pero las vamos a hacer, particularmente

laSegunda news.com. Denuncia de Radio Bio Bio: Fiscalía pone el ojo en asesorías copy paste. 'Cuñeros' 'Piden la cabeza' de los asesores...

Jaime Tohá declaró en plenario del caso MOP-Gate: Ex ministro del MOP admite también pago de sobresueldos. Dijo que dinero provenía de gastos reservados. Lo confirmó Gonzalo Castillo, ex jefe de gabinete de Juan Carlos Lartoze.

Enciclopedia médica familiar. las últimas noticias. ESPIONAJE TELEFÓNICO EN TV. ESCÁNDALO! RICARDO CLARO: HERMETISMO TOTAL EVELYN: "UN EPISODIO... VA A PASAR" PIERRE: "SON GANGSTERS... LOS INVESTIGARE"...

EL MERCURIO. A 1 día de la COPA AMÉRICA. El trabajo secreto de la Roja: las jugadas y alineaciones que prepara Jorge Sampaoli. Cuestión de honor: el fútbol chileno se prepara para el Mundial de Rusia 2018.

LA TERCERA. Investigación por el caso Penta incorpora nuevas boletas a SQM. Fiscal Gajardo investiga efectiva creación de sectores de 19 boletas de licitación de un tipo.

Un negocio Caval. Se espera que con el desconfinamiento comience a aumentar la demanda por puestos de trabajo. Única salvación que vemos es la estatización.

Las Últimas Noticias. Índice Paz Ciudadana 2022. Encuesta: el 71% de las personas dejó de salir a ciertas horas por temor.

Jorge Baradit Morales (@_1_1): "Encuesta revela que mitad de la información que circula en RRSS sobre la Convención es falsa." Encuesta DatoVoz revela viralización de Fake News sobre L... elmrostrador.cl/

PDI allanó Rancagua
En su casa en el barrio de la Cruz, el jefe de la Policía de Investigaciones (PDI) allanó la casa de un habitante de Rancagua, quien fue detenido por un delito de robo con violencia.

El ministro Melero condena venta de datos en el Registro Civil
El ministro del Trabajo, Patricio Melero, condenó la venta de datos personales que se está realizando en el Registro Civil, tras haberse informado que se habían vendido los datos de más de 10 millones de personas.

El titular del Trabajo se reunió con el Consejo Asesor
El titular del Trabajo se reunió con el Consejo Asesor para discutir las medidas que se tomarán para fomentar el empleo.

Principales desafíos

Y no pasa nada...

Ministro del Trabajo, Patricio Melero, anunció ayer: Gobierno alista nuevas medidas para la recuperación del empleo

Se espera que con las nuevas medidas que se anunciarán en los próximos días.

Desconfianza

Reformas... pero en la medida de lo posible

¿Cómo nos evaluamos?

Educación Capacitación Formación

Cultura reactiva

la Segunda
Denuncia de Radio Bio Bio
Fiscalía pone el ojo en asesorías copy paste

EL MERCURIO
A 1 día de la salida de la Roja: las jugadas y alineaciones que prepara Jorge Sampaoli

EL MERCURIO
El trabajo secreto de la Roja: las jugadas y alineaciones que prepara Jorge Sampaoli

M. BERRIÓS
Las nuevas medidas que se anunciarán en los próximos días...

Desconfianza
Además, el secretario de Estado apuntó a que también ha estado funcionando, junto con estas...

LA TERCERA
Investigación por el caso Penta incorpora nuevas boletines a SQM

EL MERCURIO
Socis puntos del país con extrema sequedad

EL MERCURIO
Caso SQM: fiscal nacional pide audiencia para formalizar a Giorgio Martelli por delitos tributarios

la Segunda La Segunda Lunes 18 junio 2018

Programas de Gobierno e iniciativas pro integridad

Encuesta de empleo
En paralelo a la reunión del Consejo Asesor, ayer se conocieron los resultados de la Encuesta del Centro de Microdatos de la Universidad de Chile, en que se reportó un nivel de desempleo...

El titular del Trabajo se reunió con el Consejo Asesor
El titular del Trabajo se reunió con el Consejo Asesor para discutir las medidas que se tomarán para fomentar el empleo.

Programas de Gobierno e iniciativas pro integridad
El titular del Trabajo se reunió con el Consejo Asesor para discutir las medidas que se tomarán para fomentar el empleo.

Encuesta: el 70% de las personas quiere salir a ciertas horas por temor

Encuesta de empleo
El titular del Trabajo se reunió con el Consejo Asesor para discutir las medidas que se tomarán para fomentar el empleo.

Patricia Politzer
@patriciapolitz

Cuidado, no creas mucho sobre la @convencion... Es indispensable buscar información veraz y rigurosa con fuentes confiables. Encuesta revela que mitad de la información que circula en RRSS sobre la Convención es falsa elmostrador.cl/

Cultura reactiva

Un dilema ético...



¿Buenos y malos?

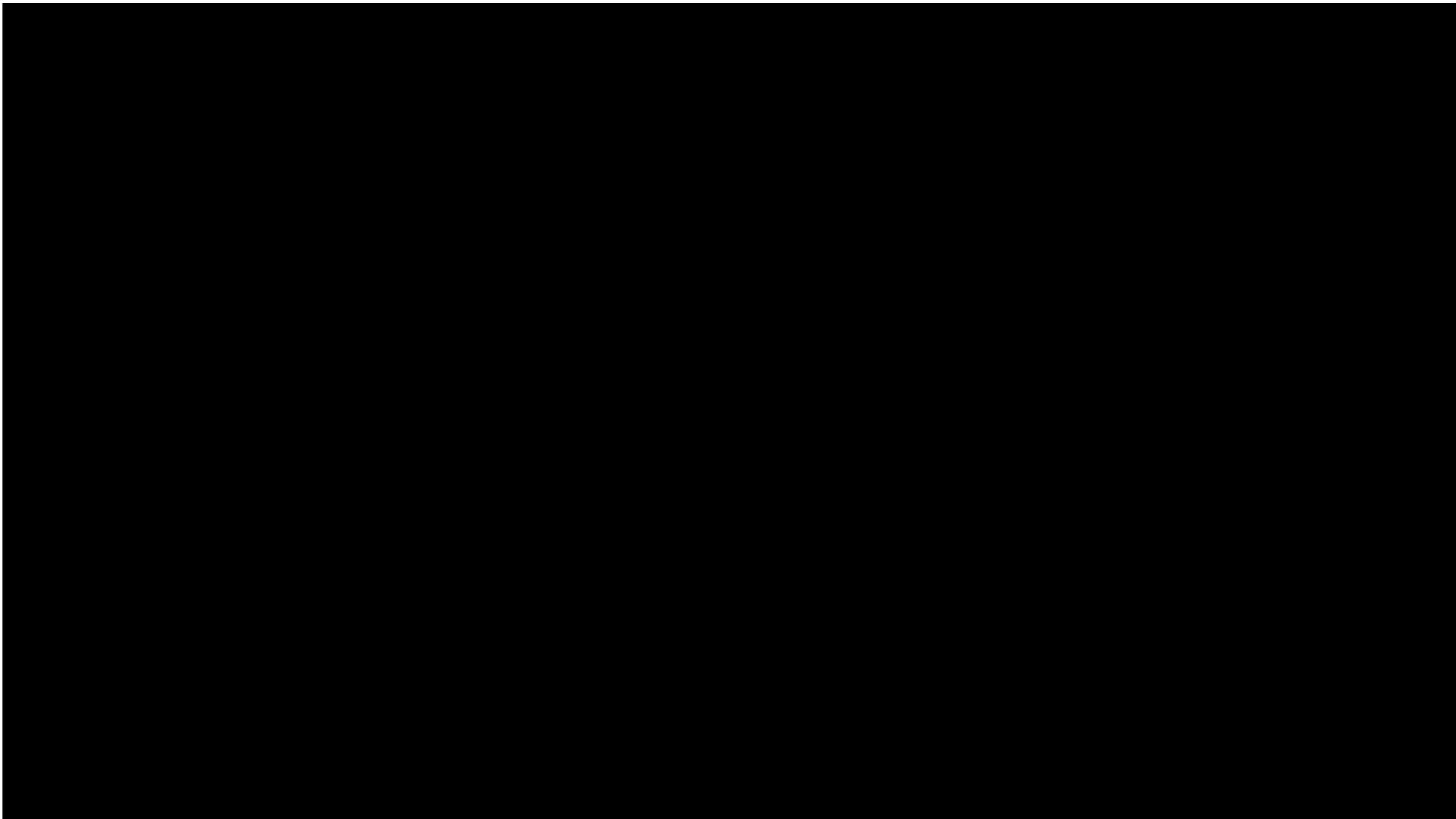


Hay que tomar
decisiones...



A woman in a dark business suit and blindfold is walking on a narrow ledge of a rocky cliff. She is leaning forward with her arms outstretched, appearing to be in a precarious position. The background is a cloudy sky.

“¿Por qué buenas personas cometen fraude?”
Donald Cressey



Triángulo del fraude

Incentivo / presión

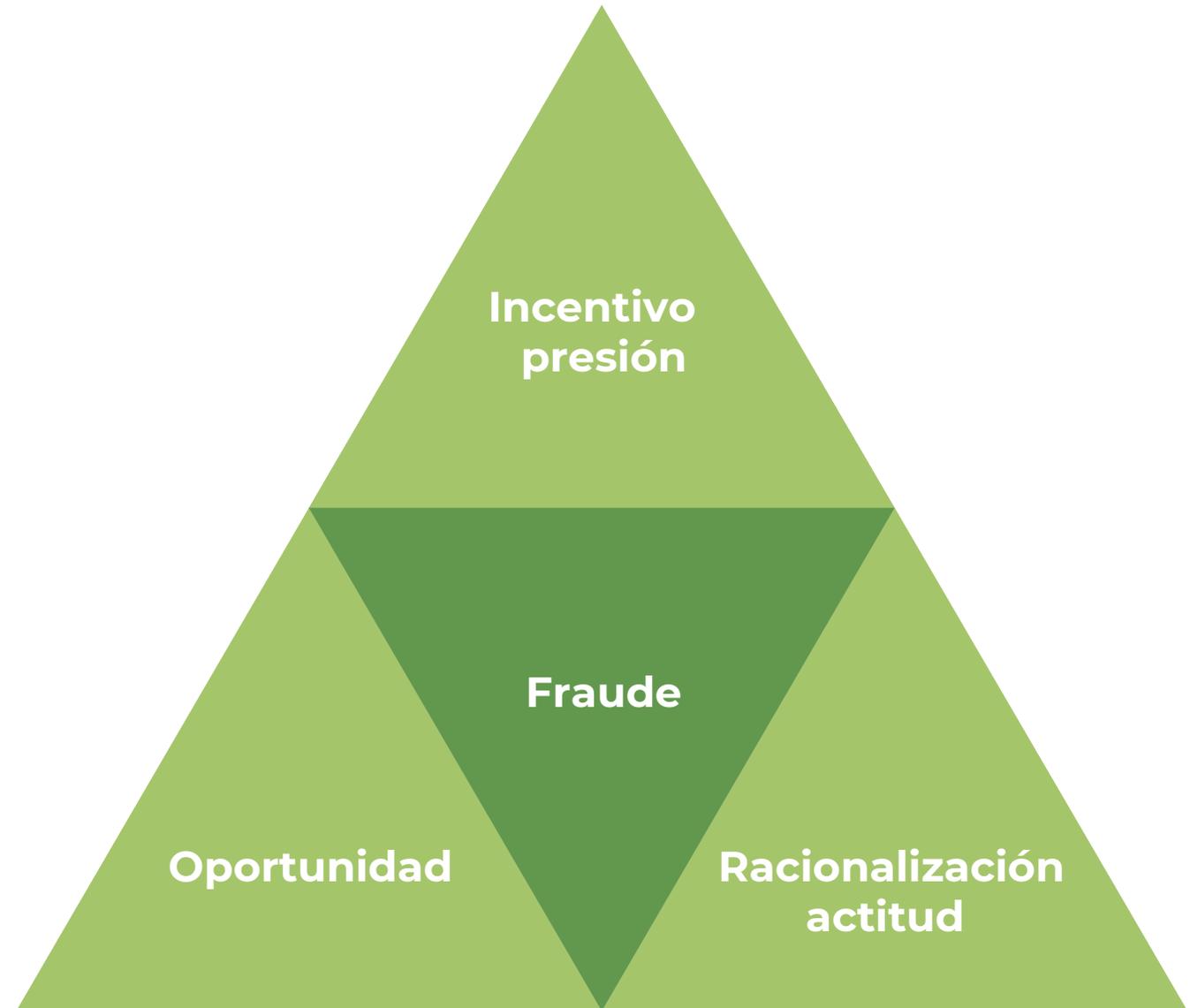
por posibilidades de beneficios propios o presión externa a la realización de fraude

Racionalización / actitud

factor subjetivo, responsabilidad, ética del empleado

Oportunidad

por falta de controles en el proceso o concentración indebida de funciones



Sin embargo, la escala de grises es parte del día a día

¿Cómo podemos guiarnos?



Los valores en equilibrio

Según Aristóteles:

“Es un **punto medio** de equilibrio entre dos extremos”.



Veamos el valor de la laboriosidad...



Laboriosidad
Punto Medio



Ambos, el exceso y la ausencia, son disvalores y perjudican al individuo

Transformamos la **Integridad** en acción

Los valores nos
guían para tomar
decisiones en
equilibrio





Los valores en equilibrio nos dan coraje para
decidirnos en momentos difíciles



Entonces, ¿Qué es la integridad?

- **Es hacer las cosas bien, incluso cuando nadie nos mira**

Ser y parecer...



¿Cómo
podemos
mejorar?



CULTURA

- Creciente importancia a los principios y valores
- El gobierno corporativo debe involucrarse en la tarea de difundir la cultura a toda la organización
- Capacitar e informar



REDEFINICIÓN DE LA ORGANIZACIÓN: MÁS ALLÁ DE LO PRODUCTIVO

La organización es una comunidad de personas, que en un contexto innovador y con capital, puede generar valor proveyendo bienes y servicios de calidad

TELETRABAJO

- “Llegó para quedarse”
- Conciliación trabajo - familia - vida personal
- Salud mental
- Red de apoyo laboral

COMUNICACIÓN

- “Bajo perfil”
- Visibilizar sus motivaciones y los impactos de su actividad
- Comunicar en simple, qué hacemos y cómo lo hacemos

COMUNIDAD

- Visibilizar sus motivaciones y los impactos de su actividad
- Comunicar en simple, qué hacemos y cómo lo hacemos

¿Cómo podemos mejorar?

El valor de la empatía





**¿Con qué herramientas
contamos para tomar
decisiones y definir
estrategias?**

**¿Cómo podemos
desarrollar y fortalecer
comunidades y liderazgos
virtuosos?**

Integridad: ética y cumplimiento



Variables implícitas

- Liderazgo ético
- Cultura Organizacional
- Ambiente de confianza
- Comunicación
- Tono desde la cima

Variables explícitas

- Código de conducta
- Manual de Higiene y Seguridad
- Comité de Ética
- Línea de Denuncia
- Capacitación y medición



1. Métricas y mediciones



Barómetro de Valores e Integridad Organizacional

Porqué debemos medirnos

- Conocer la percepción de los colaboradores.
- Internalizar los valores definidos por la organización.
- Fortalecer permanentemente las conductas éticas.
- Detectar las brechas entre el comportamiento real y el esperado.
- Medir el efecto de las capacitaciones en la conducta.
- Desarrollar indicadores de seguimiento y planificar programas de mejora continua.

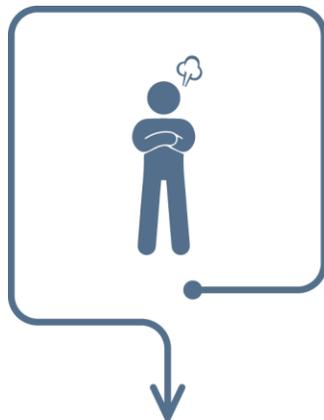


2. Líneas de denuncias, comités de ética, prevención



DENUNCIAS

Eficacia del mecanismo de presentación de denuncias ¿Tiene la organización un mecanismo de denuncias anónimo?, y si no, ¿por qué no? ¿Cómo se divulga el canal de denuncia? ¿se ha utilizado? ¿Cómo se valoró la seriedad de las denuncias que se recibieron?



MALA CONDUCTA

- Análisis de causas:
 - ¿problemas sistémicos?
- ¿Se pudo detectar ex-ante?
- Remediación
- Medidas disciplinarias



INCENTIVOS

Nuevas métricas, que reflejen cómo cumplimos el propósito organizacional



¿INJUSTICIA?

- Malas remuneraciones
- Trato desigual
- Confidencialidad
- Anonimato

3. Liderazgos que asumen más y nuevos roles



Cruzar las barreras de lo público y lo privado

Valor de la diversidad, inclusión, colaboración y diálogo



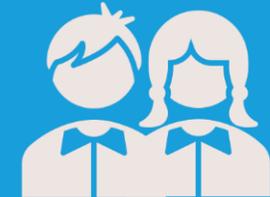
Comunicar: permanentemente, en simple y por diversos canales

Más que el prójimo, la urgencia de mirar al otro



**“Tone from the top”
“Walk the talk”**

Embajadores de integridad



Gobierno corporativo

Definición o redefinición de propósito, sentido y valores de la organización



Consecuencia

4. Modelo de cumplimiento

Modelo de gobierno



La estructura organizativa, las funciones y responsabilidades para la gestión de terceros.

Políticas y estándares



Definición de lineamientos transversales para lograr la adopción de las prácticas y actividades.

Procesos de gestión



Procesos de punta a punta para gestionar los riesgos en el ciclo de vida de terceros.

Informes y métricas de riesgo



Informes que identifican los riesgos y el desempeño asociados con terceros, adaptados a múltiples niveles de gestión.

Herramientas y tecnología



Habilitadores que soportan y aceleran los procesos y actividades de conocimiento de terceros.

Cultura de riesgo



Claridad sobre el apetito de riesgo de la relación con el tercero, capacitación y conciencia adecuadas para promover una cultura.

5. Capacitación



Que forme en valores, integridad y nuevas normativas



Inculcar el sentido de responsabilidad en los individuos, en todos los niveles de la organización



Creciente importancia a las relaciones interpersonales, con clientes y proveedores



Permanente



Percepción de los colaboradores
Construcción de la realidad

6. Matriz de riesgo



Fuente: Compliance Trends-
Deloitte - Abril 2022 y elaboración
propia

7. Tecnología, digitalización y la Inteligencia Artificial



En beneficio de quiénes debe ser usada la IA; para que queremos más tecnología



Sesgos, discriminación: ¿pueden las programaciones evitarlos?



“Es la ciencia de hacer que las máquinas hagan cosas que requerirían inteligencia como si las hubiera hecho un humano”.



¿Cómo respetamos y protegemos los derechos y privacidad de las personas.



¿Es siempre la IA precisa, confiable y suficiente en su funcionamiento?



¿Puede ser sostenible la IA? Cómo estamos administrando sus impactos, y asegurando que se desarrolle y utilice de manera responsable?



¿Estamos diseñando tecnologías al servicio de las personas?

Marvin Minsky,
Cofundador
laboratorio IA del MIT

Conclusiones



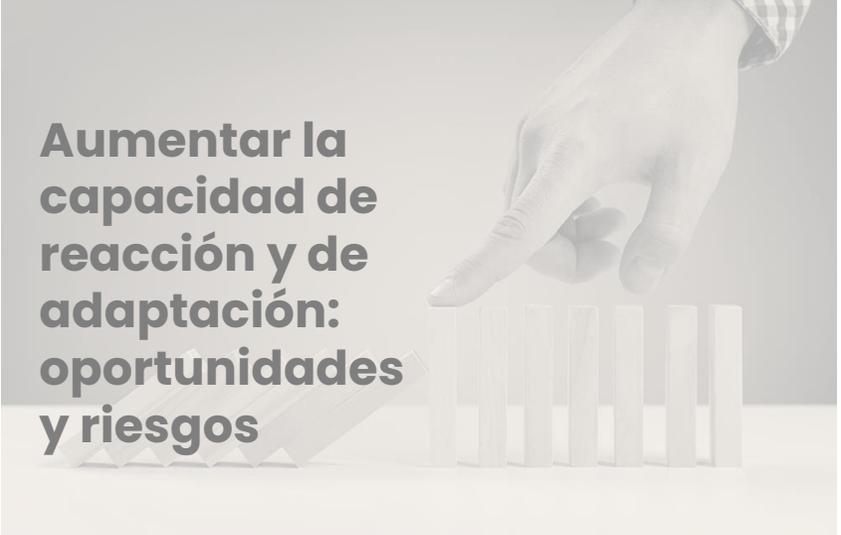
Construir culturas de integridad es una tarea de todos los días



La integridad es indelegable: es responsabilidad de cada uno



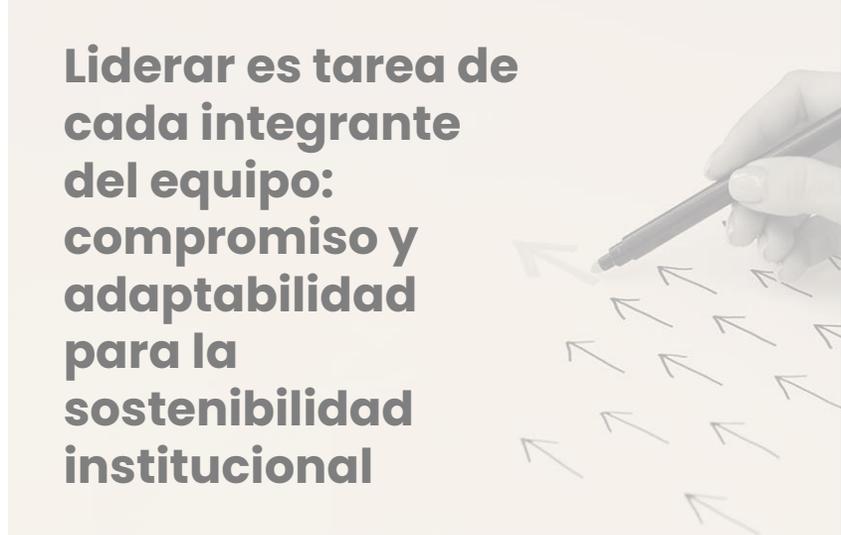
Trabajar de cara a nuestros diversos grupos de interés y a la comunidad



Aumentar la capacidad de reacción y de adaptación: oportunidades y riesgos



Programas de cumplimiento efectivos y conocidos, y siempre en revisión.



Liderar es tarea de cada integrante del equipo: compromiso y adaptabilidad para la sostenibilidad institucional

¿Qué pasa
cuando la
integridad es la
guía?



RESULTADOS



COMPONENTE IMPLÍCITO

Presencia y comunicación de valores

Identificación y compromiso con los valores

COMPONENTE EXPLÍCITO

Herramientas

Cultura íntegra de seguimiento

COMPORTAMIENTO ÉTICO

Vivencia de valores

Conflictos éticos

Transgresión y presión

IMPACTOS EN LOS RESULTADOS

Segmento	Población	Respuestas	Proporción respuestas	Proporción población	Tasa respuesta	Margen error
Directores	561	342	1%	1%	61%	±3.3
Alta dirección	4,468	2,738	6%	4%	61%	±1.2
Mando medio	26,415	12,318	28%	26%	47%	±0.6
Bases	68,503	29,326	65%	69%	43%	±0.4
Total	99,947	44,724	100%	100%	45%	±0.3

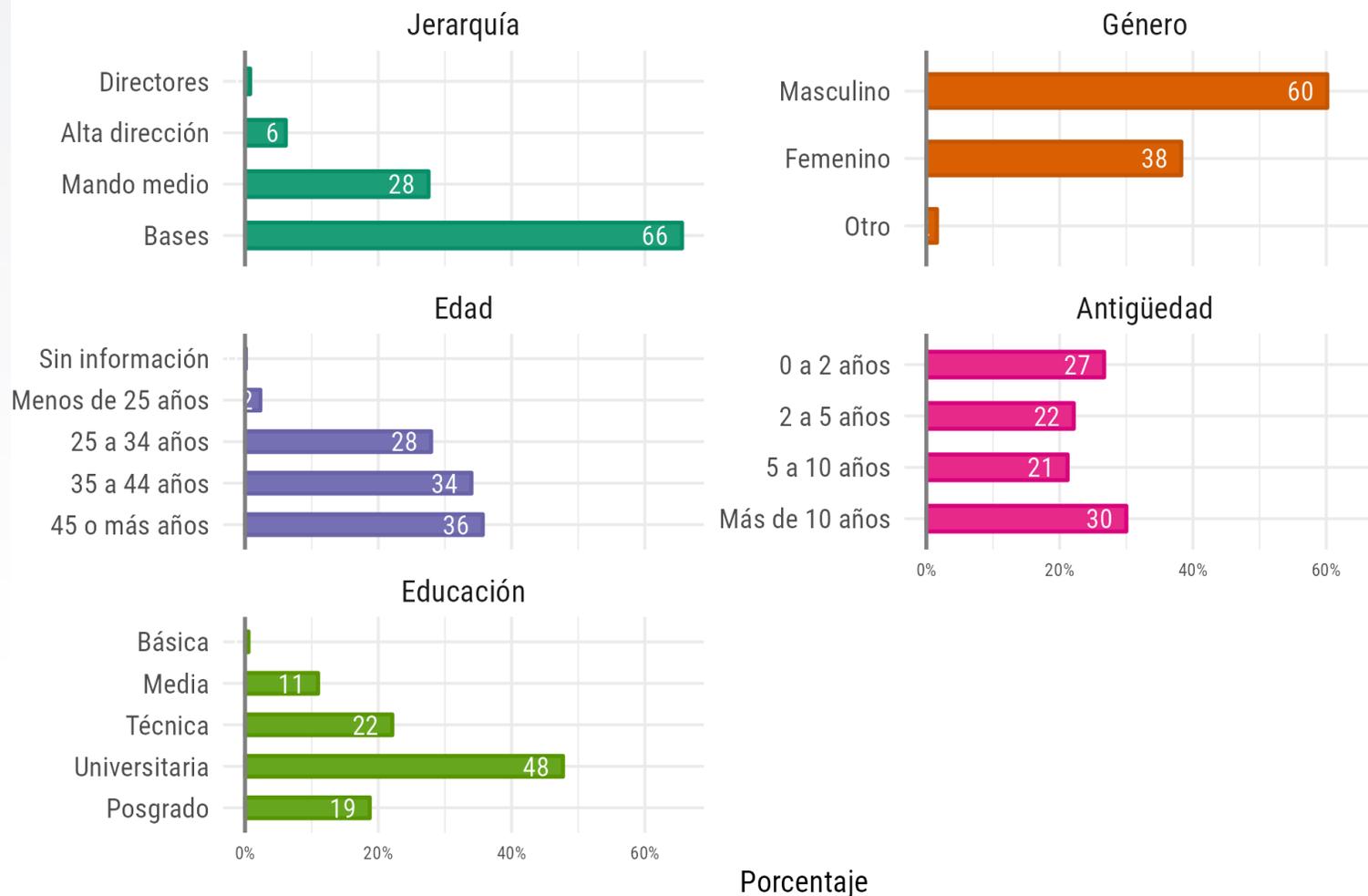
Los segmentos que contienen menos de 6 respuestas, no se visualizan en los gráficos por temas de confidencialidad

- Año 2022
 - Población 68.744 personas
 - Muestra total **24.496** personas
 - 104 organizaciones
 - Tasa de participación del **36%**
 - Error muestral del **+0.5%** (confiabilidad 95%)

- Año 2023
 - Población 99.947 personas
 - Muestra total **44.724** personas
 - 165 organizaciones
 - Tasa de participación del **45%**
 - Error muestral del **+0.3%** (confiabilidad 95%)

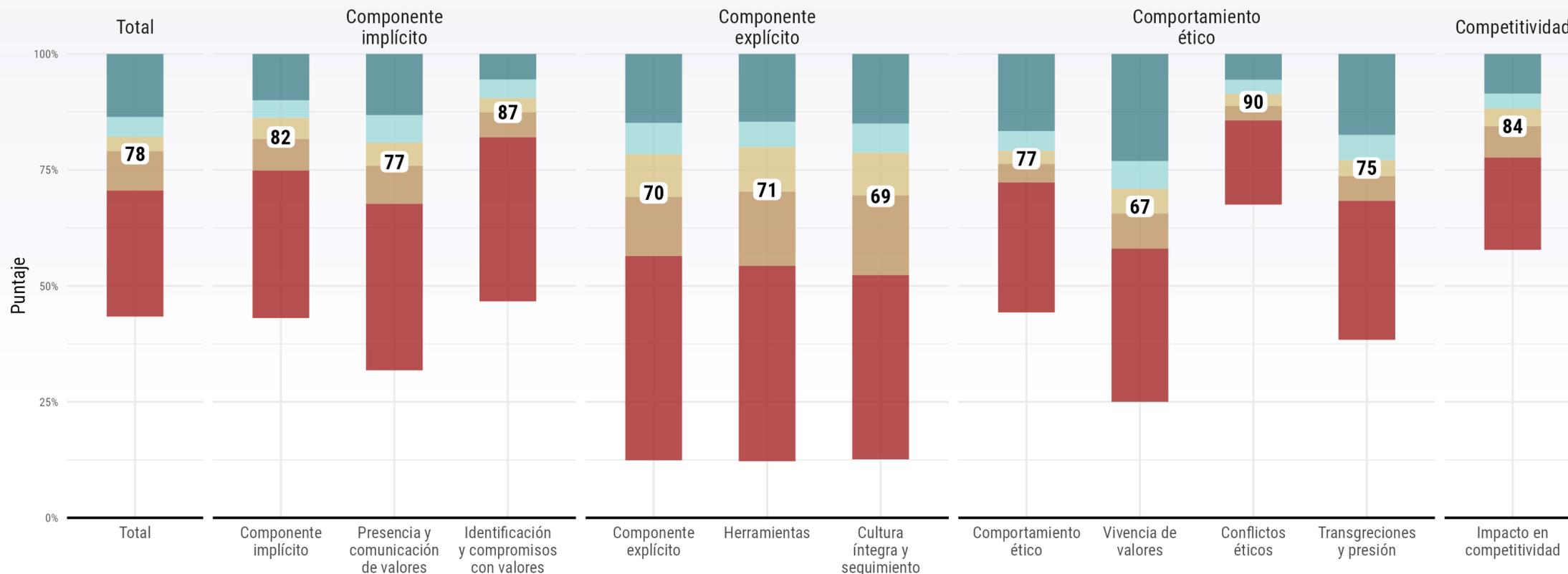
Las encuestas se aplicaron entre el **23 enero** y el **31 octubre 2023**.

Muestra lograda según variables de caracterización



Resumen resultados de Reconocimiento 2023 en BVIO 2023

Posición de la organización en 2023 respecto de la posición de las instituciones medidas en 2023.



Respuesta FGE-BVIO 2023, comparando con 164 instituciones.

Sin embargo, hay que aclarar...

- ... las organizaciones que se miden y gestionan ya están comprometidas con su cultura de integridad...



¿Qué nos contaron los colaboradores con el estudio?

(Percepción de colaboradores)

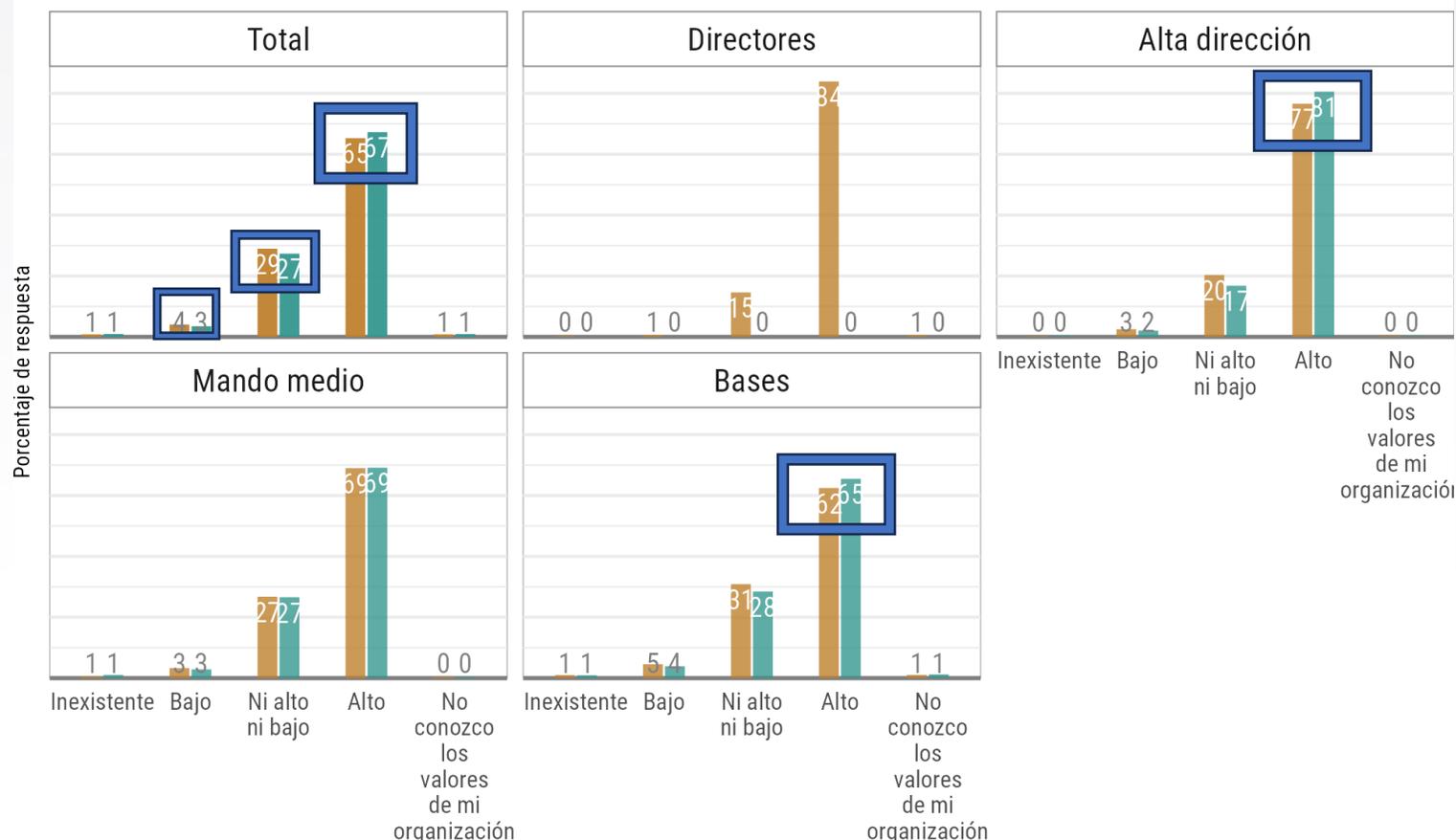


Comencemos con la
cultura corporativa

COMPONENTE ÍMPLICITO

Comparación entre puntaje Reconocimiento en 2023 y Reconocimiento 2022 según Jerarquía

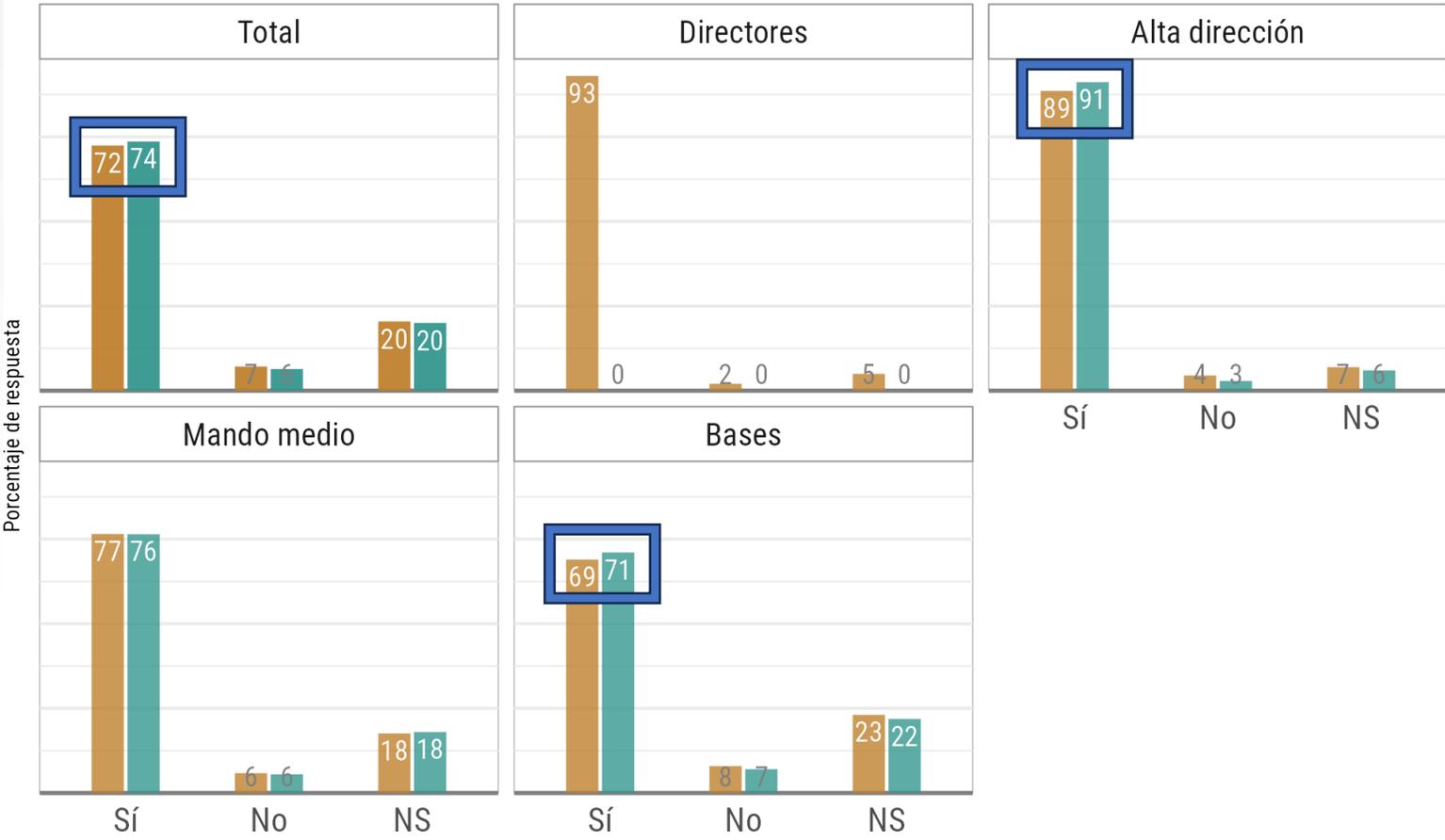
¿Cómo defino el compromiso con los valores y comportamiento íntegro de las personas que trabajan en mi organización?



Respuestas FGE-BVIO 2023, 44.724 casos en 2023 versus 24.486 respuestas en Reconocimiento 2022

Comparación entre puntaje Reconocimiento en 2023 y Reconocimiento 2022 según Jerarquía

Los directivos de tu organización, ¿actúan de acuerdo con los valores corporativos dando el ejemplo?



Respuestas FGE-BVIO 2023, 44.724 casos en 2023 versus 24.486 respuestas en Reconocimiento 2022

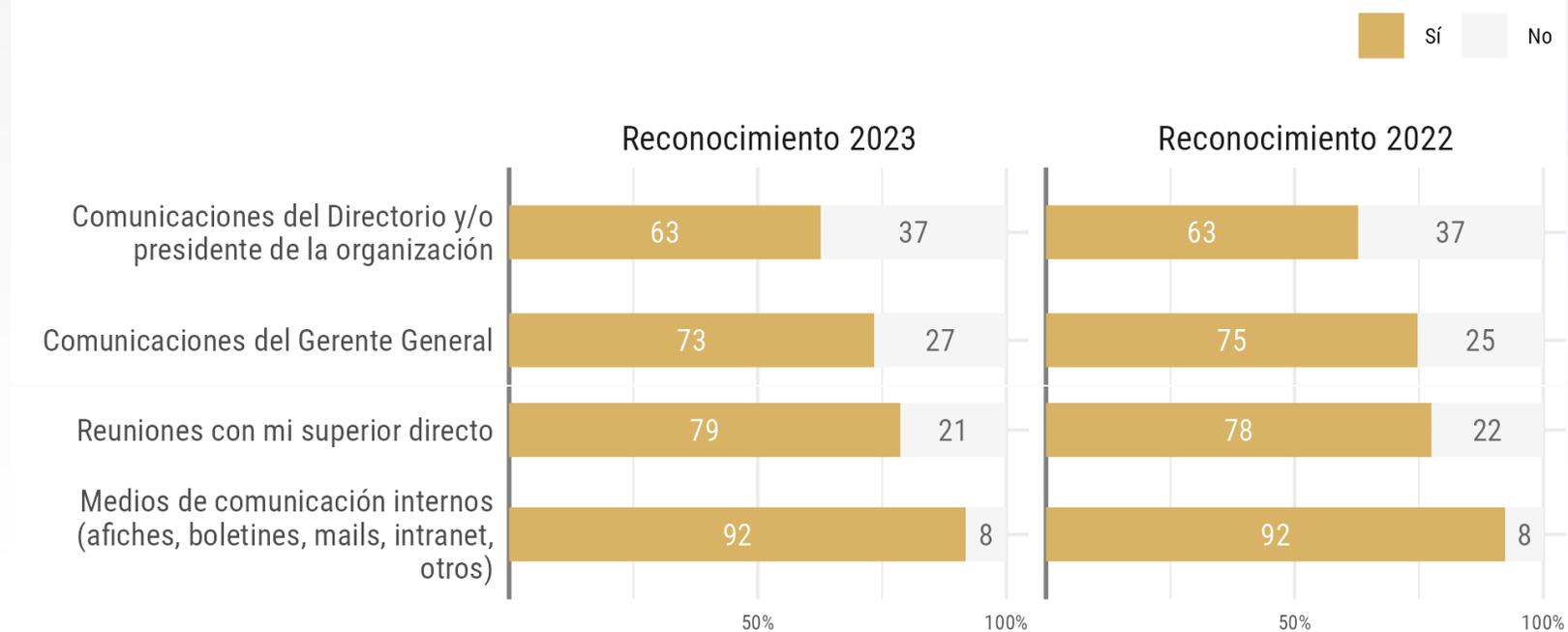
Las organizaciones hacen esfuerzos concretos para fortalecer la integridad corporativa?

RESULTADOS
COMPONENTE EXPLÍCITO



Comunicación de valores y ética

Porcentaje de respuesta para total de la muestra



FGE-BVIO 2023. Respuestas: 44.724

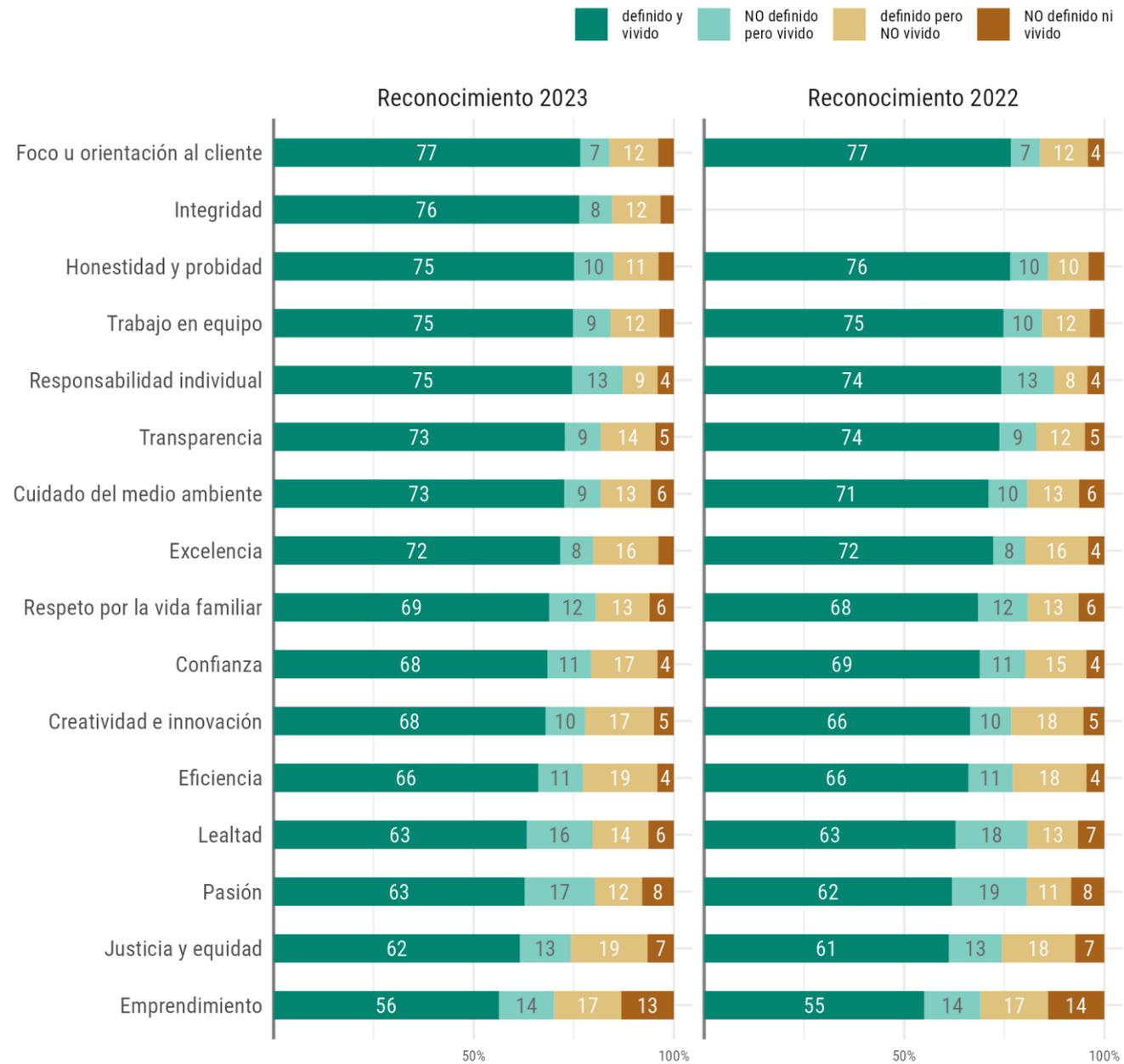
VIVIMOS LA INTEGRIDAD?

RESULTADOS
COMPONENTE
COMPORTAMIENTO ÉTICO



Definición e implementación de valores

Porcentaje de respuesta para total de la muestra



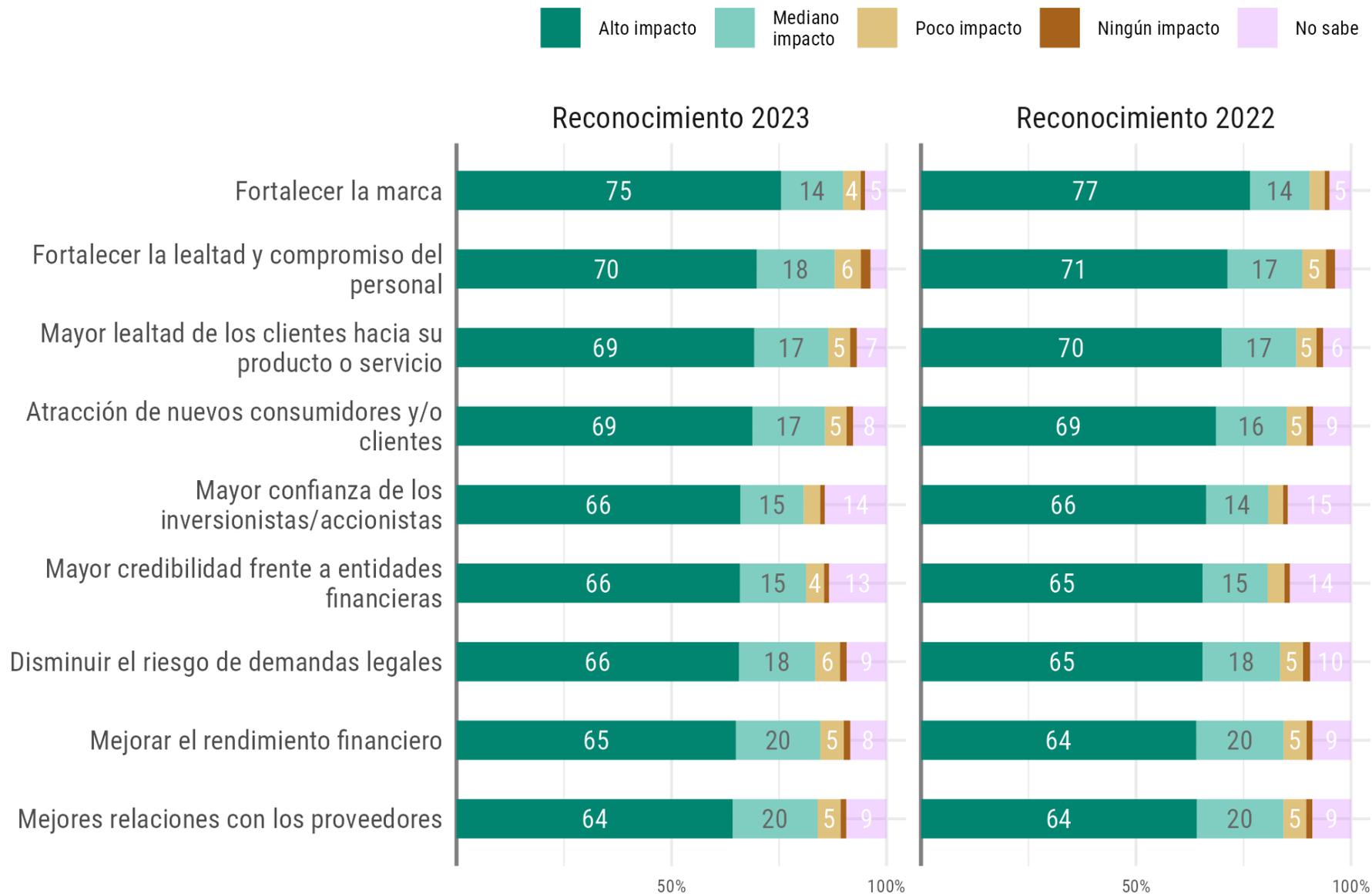
La integridad hace más competitiva a una organización?

RESULTADOS COMPONENTE IMPACTOS
EN LA COMPETITIVIDAD



Impacto de integridad

Porcentaje de respuesta para total de la muestra





Transformamos la **Integridad** en acción

MUNICIPIOS comprometidos con la Integridad



 www.fge.org

Objetivo del proyecto

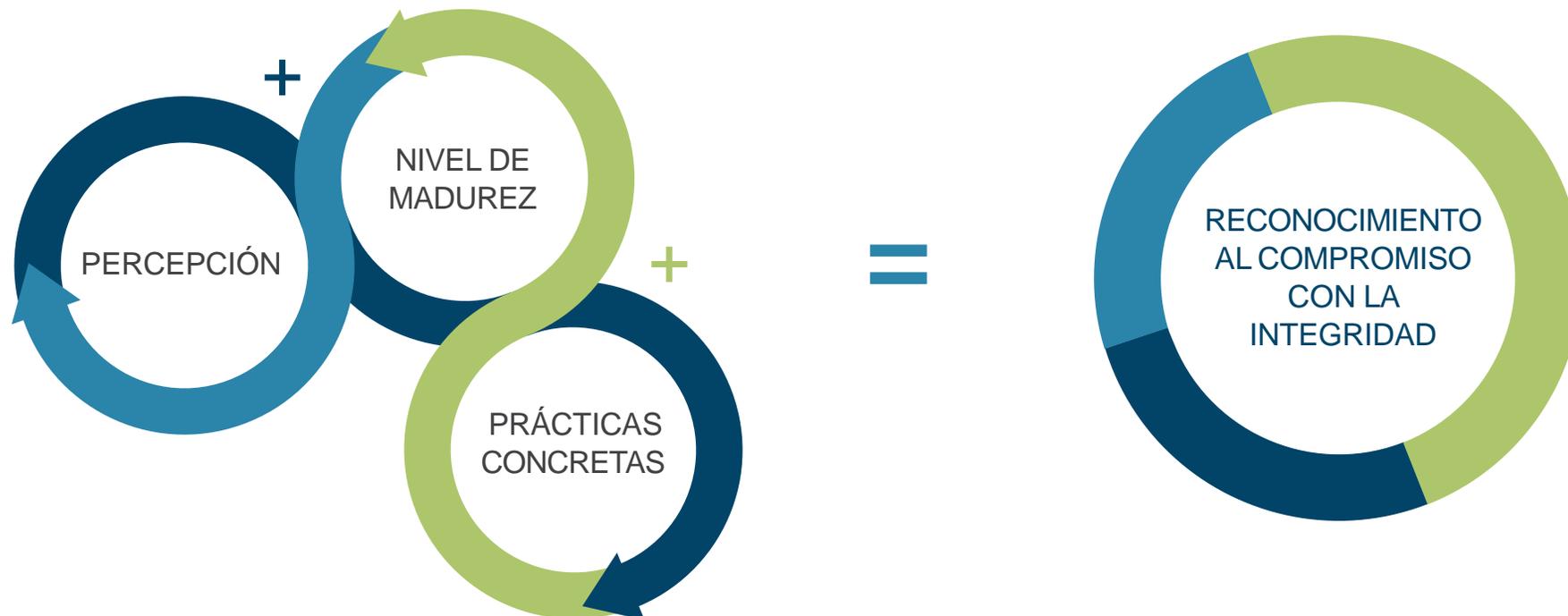
GENERAL

Visibilizar y destacar el compromiso de las Municipalidades con la cultura de integridad.

ESPECÍFICOS

- Conocer la percepción de los funcionarios respecto a la integridad y valores de su Municipio.
- Visualizar su realidad y la de sus pares (anónimos).
- Identificar fortalezas y brechas en buenas practicas institucionales explicitas (pauta de acreditación).

ESTRUCTURA



FGE

Reconocimiento
AL COMPROMISO CON
LA INTEGRIDAD 2023



¿Qué es?

El Reconocimiento FGE al compromiso con la integridad **distingue a organizaciones comprometidas con elevar sus propios estándares éticos**, que inspiran a sus colaboradores a actuar con sentido de misión y consciencia del **impacto de sus decisiones en la sociedad**.

A través de este galardón, se reconoce a organizaciones públicas, privadas y del tercer sector, tanto del territorio nacional como extranjeras que han desarrollado un trabajo sistemático, concreto y evaluable sobre su cultura de integridad y mejores prácticas



¡Muchas gracias!

MUNICIPIOS comprometidos con la Integridad

Priscila Cabrera J.
pcabrera@fge.org



 www.fge.org

Nuestro propósito es impulsar una cultura de integridad organizacional que, con las personas, trascienda hacia una mejor sociedad.