Posted on: 2020-08-27T00:00:00.00-04:00

DB Reference N°: IDB-P550016-08/20

Country: Colombia

Institution: Inter-American Development Bank

Sector: Water Supply and Sanitation

Deadline: 2020-09-10T00:00:00.00-04:00

Status: Published

Loan N°./Financing:

Project: Desarrollo Integral de Empresas de Acueducto y Alcantarillado Urbanas en Colombia. Descripción de los Servicios

Title: Consultoría para el diseño e implementación de instrumentos de gobierno corporativo para empresas del Programa COMPASS

Borrower/Bid No:

SOLICITUD DE EXPRESIONES DE INTERÉS

SERVICIOS DE CONSULTORÍA

Selección #: CO-T1457-P022

Método de selección: Selección Competitiva Integral

País: *Colombia*

Sector: Agua y Saneamiento

Financiación - TC #: ATN/CF-16250-C0

Proyecto #: CO-T1457

*Nombre del TC: Desarrollo Integral de Empresas de Acueducto y Alcantarillado Urbanas en Colombia. Descripción de los Servicios: **Framework Agreement** - Consultoría para el diseño e implementación de instrumentos de gobierno corporativo para empresas del Programa COMPASS.*

Enlace al documento TC:

https://www.iadb.org/en/project/CO-T1457

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) está ejecutando la operación antes mencionada. Para esta operación, el BID tiene la intención de contratar los servicios de consultoría descriptos en esta Solicitud de Expresiones de Interés. **Las expresiones de interés deberán ser recibidas usando el Portal del BID para las Operaciones Ejecutadas por el Banco http://beo-procurement.iadb.org/home** antes del 10 de septiembre de 2020 a las 5:00 pm (Hora de Washington DC).

Los servicios de Framework Agreement - Consultoría ("los Servicios") incluyen el desarrollo e implementación de instrumentos de gobierno corporativo, de tal manera que permitan a las empresas beneficiarias del Programa COMPASS la generación de valor económico y social en los municipios donde operan. Como tal, el alcance del trabajo incluirá una variedad de actividades, según se requiera para cada empresa priorizada por el Programa COMPASS, dentro de las cuales se destacan tareas asociadas al diagnóstico en materia en gobierno corporativo, desarrollo de un modelo integral de gobierno corporativo, e instrumentos específicos desde la perspectiva de propiedad, de dirección, de junta directiva y de control interno. La combinación específica de actividades se definirá a medida que surjan las necesidades por parte de las empresas beneficiadas por el Programa COMPASS y la firma consultora estará preparada para iniciar un proyecto de consultoría previa autorización para proceder a partir de la emisión de una de una Orden de Trabajo (OT).

Las firmas consultoras elegibles serán seleccionados de acuerdo con los procedimientos establecidos en el Banco Interamericano de Desarrollo: Política para la Selección y Contratación de Firmas Consultoras para el Trabajo Operativo ejecutado por el Banco - GN-2765-1. Adicionalmente debido a la situación de contingencia del COVID-19, **se solicita que la consultoría sea desarrollada por empresas colombianas o extranjeras, que puedan proveer el equipo completo de consultores con residencia actual en Colombia**, es decir con capacidad para atender los requerimientos de la consultoría en campo ante la situación de contingencia del COVID-19. Todas las firmas consultoras elegibles, según se define en la política y que cumplan con la condición especial debido a la situación de contingencia del COVID-19, pueden manifestar su interés. Si la Firma consultora se presentara en Consorcio, designará a una de ellas como representante, y ésta será responsable de las comunicaciones, del registro en el portal y del envío de los documentos correspondientes.

El BID invita ahora a las firmas consultoras elegibles a expresar su interés en prestar los servicios descritos en el **borrador del resumen de los Términos de Referencia** de esta asignación (Ver Anexo A abajo). Las firmas consultoras interesadas deberán proporcionar información que indique que están cualificadas para suministrar los servicios (descripción de trabajos similares, experiencia en condiciones similares, disponibilidad de personal que tenga los conocimientos pertinentes, etc.), lo anterior bajo su propio criterio y en formato libre. Las firmas consultoras elegibles se pueden asociar como un emprendimiento conjunto o en un acuerdo de sub-consultoría para mejorar sus calificaciones. Dicha asociación o emprendimiento conjunto nombrará a una de las firmas como representante.

Posteriormente, **las firmas que sean seleccionadas para conformar la lista corta recibirán la "Solicitud de Propuesta", a la que deberán responder con su propuesta técnica y económica completa**. En la dicha solicitud se detallarán los requerimientos y los niveles de puntuación para la calificación, según la experiencia, estudios, entre otros, del equipo de trabajo enunciado en la SEDI.

Las firmas consultoras elegibles que estén interesadas podrán obtener información adicional en horario de oficina, 09:00 a.m. - 5:00 PM (Hora de Washington DC), mediante el envío de un correo electrónico dirigido a:

Banco Interamericano de Desarrollo

División: *Agua Potable y Saneamiento*

Atención: *María del Rosario Navia, Jefe del Equipo de Proyecto*

1300 New York Avenue, NW, Washington, DC 20577, EE.UU.

Tel: *+1 202 623 1842*

Email: *mnavia@iadb.org*

Sitio Web: www.iadb.org

A las siguientes direcciones de correo electrónico: *mnavia@iadb.org con copia a silviaore@iadb.org.*

ANEXO A. Borrador de Resumen de los Términos de Referencia

I. ANTECEDENTES

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) lleva a cabo la Cooperación Técnica "Desarrollo Integral de Empresas de Acueducto y Alcantarillado Urbanas en Colombia" (COMPASS). El objetivo de esta cooperación técnica (CT) es financiar un programa que apoye la mejora de los niveles de desempeño de las empresas prestadoras de los servicios de agua potable y saneamiento (ESP) en Colombia, en materia de calidad en el servicio y sostenibilidad financiera. Se plantea lograr este objetivo a través del cumplimiento de los siguientes objetivos específicos: (i) apoyar a que al menos diez ESP urbanas mejoren su capacidad de gestión en términos de calidad del servicio, sostenibilidad financiera y fortalecimiento de sus capacidades organizacionales y procesos de mejora continua; (ii) implementar AquaRating como línea base de conocimiento del estado de las ESP e identificación de potenciales oportunidades de mejora, e identificar, a partir de los resultados de la evaluación, acciones de corto, mediano plazo y largo plazo encaminadas a mejorar el desempeño de las empresas, con especial énfasis en su desarrollo corporativo; y (iii) adelantar un diálogo de política pública con la participación de las entidades sectoriales. El Programa COMPASS es financiado con recursos de la Secretaría de Estado para Asuntos Económicos del Gobierno de Suiza (SECO). Para materializar los objetivos del programa, se realiza la implementación secuencial de los siguientes componentes a nivel empresarial: i) Evaluación del servicio a través de AquaRating, ii) Formulación de planes estratégicos y propuestas técnicas, iii) Implementación de propuestas técnicas y iv) Evaluación y certificación AquaRating.

La meta original del programa era beneficiar a 10 empresas, pero la demanda ha excedido las expectativas, y hoy en día se apoya la mejora del desempeño en más de 28 empresas del sector en todo el territorio nacional, a través de la evaluación en el sistema AquaRating, y planes de mejora de corto plazo. Para las primeras 10 empresas se desarrollaron planes estratégicos a 10 años y se están e implementando actividades priorizadas del citado plan.

Para el Programa COMPASS, el desarrollo corporativo y la sostenibilidad de las empresas de agua y saneamiento dependen en forma crítica del entorno nacional y local en que estas se desempeñan. En el nivel nacional, el marco legal, regulatorio e institucional que se implementó en Colombia con la reforma sectorial de la Ley 142 de 1994 generó las instituciones y una normativa favorable al desarrollo empresarial. Los desarrollos posteriores en materia legal, regulatoria y de política pública sectorial también han tratado de mantener esa visión empresarial de las ESP.

No obstante, esta situación no ha tenido un desarrollo similar en el entorno subnacional, lo que conlleva a establecer prácticas de gobierno corporativo para que la relación entre las ESP y los municipios, en los múltiples roles que estos últimos desempeñan en relación con las empresas de agua y saneamiento, permitan a estas la generación de valor económico y social en beneficio de los ciudadanos, y que favorezcan su sostenibilidad de largo plazo.

Los municipios ejercen la titularidad de los derechos de propiedad de las ESP locales—lo cual impone una relación directa con el gobierno corporativo de éstas en cuanto entes de propiedad - además los municipios son:

- Clientes de la empresa, pues desde sus diferentes dependencias y entidades descentralizadas acceden a los servicios de las ESP.

- Autoridad de planificación. El Municipio es quien define la planificación conforme la ley y aprueba el Plan de Ordenamiento Territorial – POT, que, entre otras materias, define las densidades y áreas de expansión de la ciudad y por ende los requerimientos de los servicios que proveen las ESP.
- Autoridad de Estratificación. Conforme la ley, el Municipio establece la estratificación socioeconómica, la cual afecta de manera directa los ingresos de las ESP.
- Autoridad financiera y fiscal, responsable por la imposición de tasas, impuestos y tributos dentro del marco de la ley y las competencias municipales.

Estos papeles se suman a otros roles críticos que afectan directamente el gobierno corporativo de las ESP. Por ejemplo, por virtud de la ley 142 (artículo 27.6), los alcaldes presiden las Juntas Directivas de las empresas y designan dos terceras partes de sus miembros. Al no estar reglamentados los parámetros de designación, acción y funciones de las Juntas Directivas, se da un espacio para la priorización de consideraciones diferentes a la visión empresarial que deberían tener las ESP conforme el espíritu de la ley 142 y las mejores prácticas internacionales.

Para SECO y el Programa COMPASS, el pilar fundamental para garantizar el desarrollo corporativo de las ESP se enmarca en la creación o redefinición de los modelos de gobierno corporativo de las empresas, para implementar de manera efectiva instrumentos conforme a estándares internacionales en materia de propiedad, dirección, juntas directivas y control interno.

II. OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA

El objetivo general de la consultoría es desarrollar e implementar instrumentos de gobierno corporativo siguiendo las directrices 2015 OECD de Gobierno Corporativo para empresas públicas, la Nota Técnica 106 del BID y el Marco Integrado - COSO de control interno, de tal manera que permitan a las empresas beneficiarias del Programa COMPASS la generación de valor económico y social en los municipios donde operan.

Como tal, el alcance del trabajo incluirá una variedad de actividades, según se requiera para cada empresa priorizada por el Comité Directivo del Programa COMPASS, dentro de las cuales se destacan tareas asociadas al diagnóstico en materia en gobierno corporativo, desarrollo de un modelo integral de gobierno corporativo, e instrumentos específicos desde la perspectiva de propiedad, de dirección, de junta directiva y de control interno.

La combinación específica de actividades se definirá a medida que surjan las necesidades por parte de las empresas beneficiadas por el Programa COMPASS y dependerá de las prioridades del Comité Directivo[1].

La firma se basará en su amplia experiencia trabajando en el sector de servicios públicos domiciliarios, en particular en el sector de agua y saneamiento, así como en proyectos del BID. La firma estará preparada para iniciar un proyecto de consultoría previa autorización para proceder a partir de la emisión de una de una Orden de Trabajo (OT), emitida por el BID. Para cada proyecto, se requerirá al Consultor confirmar que no hay conflicto de intereses.

III. ACTIVIDADES DE LA CONSULTORÍA

La firma consultora desarrollará e implementará la variedad de instrumentos de Gobierno Corporativo (GC) de acuerdo con las necesidades específicas de las empresas beneficiadas y prioridades del Programa COMPAS; sin embargo, independientemente de las actividades a desarrollar por empresa, la firma deberá asegurar para cada una de las ordenes de trabajo que se realicen:

- La elaboración de productos de acuerdo con las realidades propias de cada empresa.
- El diseño de una estrategia de diseño e implementación por empresa, que facilite a quienes ejercen los derechos de propiedad, a las empresas y a la consultoría lograr exitosamente la implementación de los instrumentos de gobierno corporativo.
- El acompañamiento especializado a los alcaldes, a los gerentes , cuerpos directivos y a la alta administración de las empresas para que, frente a instancias administrativas, políticas y sociedad civil,

informen el alcance y los beneficios de la implementación exitosa de los instrumentos de gobierno corporativo.

- La transferencia de conocimiento asegurando la capacitación de alcaldes, juntas directivas, gerentes y a la alta administración en conceptos, buenas prácticas, estructuras de funcionamiento, casos de éxito y estrategias de aseguramiento de implementación de iniciativas de gobierno corporativo.
- La consideración de la regulación societaria, comercial y sectorial correspondiente para enmarcar los instrumentos respectivos dentro de la normativa nacional vigente.
- La implementación efectiva de los instrumentos de gobierno corporativo definidos para cada empresa mediante la realización de las reuniones, mesas de trabajo y socializaciones que sean necesarias.
- Adicionalmente, se espera que el equipo de trabajo del consultor realice visitas presenciales a las empresas por actividad según lo establecido en el Anexo 1. Matriz de precios unitarios por actividad. Los viajes y el número de expertos requeridos para cada visita deberán ser previamente aprobados por el BID, pudiéndose agrupar varias actividades por visita. En caso de que existan restricciones de desplazamiento a las ciudades u otras contingencias por COVID-19 que impidan la realización de las visitas presenciales, el Consultor deberá proponer mecanismos para cumplir con lo establecido en las actividades, para lo cual, se podrá hacer uso de mecanismos virtuales de obtención de información, de presentación de informes o de transferencia de conocimiento, mecanismos que deberán ser previamente aprobados por el BID.

Instrumentos de Diagnóstico y Planeación:

1. Diagnóstico situación actual ESP en materia de Gobierno Corporativo y recolección de información

Estructuración de la debida diligencia en materia de GC con base en regulación local aplicable, al tipo de empresa y estándares internacionales (OECD, Nota 106 y COSO 2015). Se contemplan actividades tales como: entrevistas, recolección de información requerida, análisis Integral de cumplimiento formal y práctico

teniendo como referencia las diferentes dimensiones de gobierno corporativo (propiedad, junta directiva y control, transparencia).

Instancia de aprobación: La firma consultora deberá garantizar un diagnóstico integral por empresa, de tal manera que sea totalmente claro para el Banco el estado actual de la empresa en materia de Gobierno Corporativo. El equipo del Programa COMPASS será quien apruebe el diagnostico.

2. Metodología, plan de trabajo, cronograma, riesgos y estrategia de implementación

Descripción detallada de los instrumentos de GC a desarrollar con las particularidades de cada empresa. Metodología para el desarrollo documental, así como para la implementación, análisis de riesgos de implementación y hoja de ruta definida para cada empresa, en la que se definen viajes, capacitaciones, reuniones presenciales, reuniones virtuales a realizar.

Instancia de aprobación: La firma consultora deberá garantizar la entrega y socialización de la metodología, plan de trabajo, cronograma, riesgos y estrategia de implementación para aprobación por parte del Programa COMPASS y la empresa.

Instrumentos de Propiedad:

3. Mandato de propiedad

Este instrumento establece el marco de actuación y relacionamiento entre el propietario (normalmente Municipio) y la empresa, a través de los principios y disposiciones sustentadas en buenas prácticas internacionales en materia de gobierno corporativo. También conocido como acuerdo de accionistas o convenio de gobernabilidad. Esto incluirá las actividades de socialización pertinentes con el propietario, administración y junta directiva y acompañamiento ante las instancias de aprobación.

Instancia de aprobación: La firma consultora deberá realizar el acompañamiento técnico para lograr la suscripción del mandato de propiedad por parte del propietario o accionista mayoritario. En caso de no lograrse la suscripción, la firma debe informar al Banco la gestión realizada, prueba de la debida diligencia y las razones asociadas a la no suscripción.

Instrumentos de Dirección – Gestión:

4. Modelo de Gobierno Corporativo - Código de Gobierno Corporativo

Este instrumento contextualiza y formaliza el sistema de gobierno corporativo, en donde se listan las principales responsabilidades y alcances de cada instancia, así como los instrumentos desarrollados o por desarrollar para todas las dimensiones de gobierno corporativo. Esto incluirá las actividades de socialización pertinentes con el propietario, administración y junta directiva y acompañamiento ante las instancias de aprobación.

Instancia de aprobación: La firma consultora deberá garantizar la adopción del instrumento por parte de la Junta Directiva de cada empresa. En caso de no lograrse la suscripción, la firma debe informar al Banco la gestión realizada, y el Banco definirá la pertinencia de continuar con el desarrollo de otros instrumentos de gobierno corporativo,

5. Propuesta de modificación de estatutos

Este instrumento contempla la propuesta de reforma de Estatutos en línea con los cambios requeridos por el Modelo de Gobierno Corporativo. Esto implica el análisis de los estatutos actuales, identificación de brechas en materia de gobierno corporativo y las propuestas modificatorias. Esto incluirá las actividades de socialización pertinentes con el propietario, administración y junta directiva y acompañamiento ante las instancias de aprobación.

Instancia de aprobación: La firma consultora deberá garantizar la adopción del instrumento por parte de la Junta Directiva de cada empresa.

6. Análisis de grupos de interés

Este instrumento estructura un modelo que guíe a la empresa en el proceso de identificación de sus grupos de interés y la definición de los mecanismos más adecuados para fortalecer sus relaciones e interacciones desde la óptica de gobierno corporativo. Esto incluirá las actividades de caracterización y socialización pertinentes con la administración y la junta directiva.

Instancia de aprobación: La firma consultora deberá garantizar la apropiación del instrumento por parte de la Gerencia General de cada empresa.

7. Código de Ética

Este instrumento desarrolla los lineamientos, directrices y en general pautas de referencia en línea con buenas prácticas a nivel internacional en materia de ética, cumplimiento y transparencia, que inspiren y guíen la actuación de: los miembros de la Junta Directiva, gerente general, cuerpo directivo, empleados de cada empresas, colaboradores, contratistas, proveedores, entes de control y la comunidad en general. Deberá adicionalmente considerar las disposiciones regulatorias aplicables sobre la materia a las empresas de acueducto de Colombia. Esto incluirá las actividades de socialización pertinentes con la administración y la junta directiva.

Instancia de aprobación: La firma consultora deberá garantizar la apropiación del instrumento por parte de la Gerencia General de cada empresa.

8. Política de transparencia (Lineamientos de gobierno corporativo para página web y grupos de interés; recomendaciones para rendición de cuentas desde el enfoque de gobierno corporativo, y recomendaciones sobre estructura y contenidos del informe anual de gobierno corporativo) Este

instrumento establece los lineamientos generales que debe seguir la empresa para identificar la información que deben revelar, su periodicidad, las responsabilidades que se derivan dentro de la organización en materia de transparencia, así como las recomendaciones de optimización de los mecanismos dispuestos por la empresa para revelar información a sus grupos de interés. Se deberán considerar las disposiciones normativas existentes.

Esto incluirá las actividades de socialización pertinentes con la administración y la junta directiva.

Instancia de aprobación: La firma consultora deberá garantizar la adopción del instrumento por parte de la Junta Directiva de cada empresa.

9. Evaluación de gerente (metodología y ejecución)

Este instrumento establece una metodología para la evaluación de la Gerencia por parte de la Junta Directiva. En este instrumento se identifican las principales ventajas y desventajas de cada uno de estos modelos y finalmente, un cronograma de implementación de las diferentes modalidades de evaluación. Deberá ser presentado y acordado con la junta directiva de la empresa. En este mismo componente se deberá ejecutar la evaluación de la Gerencia y los resultados deben ser presentados a la Junta Directiva de la Empresa.

Esto incluirá las actividades de socialización pertinentes con la administración y la junta directiva.

Instancia de aprobación: La firma consultora deberá garantizar la implementación del instrumento por parte de la Junta Directiva de cada empresa.

<u>Instrumentos de Junta Directiva:</u>

10. Modelo operativo de la junta directiva

Este instrumento debe establecer metodológicamente los principales aspectos operativos de la Junta Directiva y sus Comités, la relación de la Junta Directiva, comités y Gerencia, la información que se debe llevar a la Junta Directiva y en general las reglas para los diferentes elementos operativos de la junta directiva de cada empresa. Debe considerar buenas prácticas locales e internacionales sobre la materia. Esto incluirá las actividades de socialización pertinentes con la administración y la junta directiva.

Instancia de aprobación: La firma consultora deberá garantizar la adopción del instrumento por parte de la Junta Directiva de cada empresa.

11. Reglamento de la junta directiva

Este instrumento debe recoger las normas y procedimientos que a nivel de Estatutos y de buenas prácticas rigen el funcionamiento de la Junta Directiva, las reglas de organización y funcionamiento, las normas de comportamiento de sus miembros, y las correspondientes a la relación de la Junta Directiva con otros órganos. Esto incluirá las actividades de socialización pertinentes con la administración y la junta directiva. *Instancia de aprobación: La firma consultora deberá garantizar la adopción del instrumento por parte de la Junta Directiva de cada empresa.*

12. Recomendaciones para inducción de junta directiva

Este instrumento deberá describir las etapas que deben surtir quienes ingresan por primera vez a las Juntas Directivas y la manera de llevarlas a cabo exitosamente, teniendo en cuenta los temas que se deben abordar en el proceso de inducción, la información clave que debe preparar la empresa a manera de contextualización, las recomendaciones para desarrollar visitas a las plantas para brindar un conocimiento básico de la funcionalidad del sistema y las recomendaciones en materia regulatoria sectorial. Esto incluirá las actividades de socialización pertinentes con la administración y la junta directiva.

Instancia de aprobación: La firma consultora deberá garantizar la adopción del instrumento por parte de la Junta Directiva de cada empresa.

13. Lineamientos elaboración agenda anual de junta directiva

Este instrumento contempla la metodología para establecer la elaboración y actualización del Plan Anual de Trabajo de la Junta Directiva, a partir del cual se establezca la organización de las reuniones de la Junta, en términos de temas estratégicos, frecuencia, duración, y consecuentemente se influya en la capacidad del órgano para dar cumplimiento a sus funciones. Esto incluirá las actividades de socialización pertinentes con la administración y la junta directiva.

Instancia de aprobación: La firma consultora deberá garantizar la adopción del instrumento por parte de la Junta Directiva de cada empresa.

14. Metodología de evaluación de junta directiva

Este instrumento establece los diferentes modelos de evaluación para la Junta Directiva; de tal forma que se acuerde el mecanismo que se utilizará para la evaluación con base en las particularidades propias de cada empresa. Adicionalmente se identifica las principales ventajas y desventajas de cada uno de estos modelos y finalmente, un cronograma de implementación de las diferentes modalidades de evaluación. Esto incluirá las actividades de socialización pertinentes con la junta directiva.

Instancia de aprobación: La firma consultora deberá garantizar la adopción del instrumento por parte de la Junta Directiva de cada empresa.

15. Ejecución de la evaluación de junta directiva

Este instrumento ejecuta la evaluación de la junta directiva, en función de la metodología seleccionada por la empresa. En la evaluación se contemplan entrevistas presenciales o virtuales con cada uno de los miembros, el análisis de los resultados a nivel agregado y las respectivas recomendaciones para establecer el plan de mejoramiento de la Junta Directiva. Esto incluirá las actividades de socialización pertinentes con la junta directiva.

Instancia de aprobación: La firma consultora deberá garantizar la adopción del instrumento por parte de la Junta Directiva de cada empresa.

16. Reglamento general de comités de junta directiva

Este instrumento define las responsabilidades, funciones y principales reglas operativas de los Comités de la Junta Directiva. En el marco del Programa COMPASS se han establecido la necesidad de implementar como mínimo tres comités de Junta Directiva: de auditoría, de inversiones estratégicas y de gobierno corporativo. Se espera que, en el desarrollo de este instrumento, la firma consultora logre posicionar la importancia estratégica de la creación de esos tres comités. Esto incluirá las actividades de socialización pertinentes con la junta directiva.

Instancia de aprobación: La firma consultora deberá garantizar la adopción del instrumento por parte de la Junta Directiva de cada empresa.

17. Estatuto comités de junta directiva

Este instrumento formaliza el funcionamiento de los comités de Junta Directiva a partir de estatutos que aprueba la Junta Directiva con el propósito de definir, alcances, funciones, responsables, y reglamentación general del manejo de los comités. Desde el Programa COMPASS se hará especial énfasis en la creación de por lo menos tres comités (de auditoria, de inversiones estratégicas y de gobierno corporativo). Esto incluirá las actividades de socialización pertinentes con la junta directiva.

Instancia de aprobación: La firma consultora deberá garantizar la adopción del instrumento por parte de la Junta Directiva de cada empresa.

18. Acompañamiento a comités de junta directiva.

Este instrumento pretende asegurar la puesta en marcha y operatividad de cada uno de los comités de Junta Directiva. Para la propuesta, el consultor deberá estimar el valor por sesión, y el Programa COMPASS definirá la cantidad de sesiones de acompañamiento requeridas. Los comités priorizados en el marco del Programa COMPASS son: de auditoria, de inversiones estratégicas y de gobierno corporativo. El experto que acompañe los comités deberá tener la experiencia y conocimiento para asegurar una correcta dinámica de inicio con la finalidad de asegurar la sostenibilidad de los comités en el largo plazo. Esto incluirá las actividades de socialización pertinentes con la junta directiva.

Instancia de aprobación: La firma consultora deberá garantizar la implementación y puesta en marcha de los comités de la Junta Directiva de cada empresa.

19. Estructuración de modelos de remuneración de juntas directivas

Este instrumento desarrollará la metodología para recomendar la remuneración de la junta directiva. Deberá tener en cuenta referentes comparativos sobre la materia, así como todos los elementos normativos establecidos en la regulación y restricciones propias de cada empresa en materia financiera.

Esto incluirá las actividades de socialización pertinentes con la junta directiva.

Instancia de aprobación: La firma consultora deberá garantizar la socialización del instrumento con la Junta Directiva de cada empresa.

<u>Instrumentos de Control Interno:</u>

20. Política de control

Este instrumento establece los lineamientos generales que orientan el desarrollo del sistema de control interno de la empresa, articulando los diferentes elementos (operativos y formales) orientados a una gestión transparente, una buena administración de riesgos y la adecuada gestión de las operaciones. Este desarrollo deberá tener en cuenta los estándares locales (MECI y MYPG) e internacionales (COSO y IIA). Esto incluirá las actividades de socialización pertinentes con la administración y la junta directiva.

Instancia de aprobación: La firma consultora deberá garantizar la adopción del instrumento por parte de la Junta Directiva de cada empresa.

21. Arquitectura de control

Este instrumento establece los elementos conceptuales y las responsabilidades de las diferentes áreas frente a la implementación y mantenimiento del sistema de control interno, buscando que todos los procesos, procedimientos y actividades empresariales proporcionen una seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías: eficiencia y eficacia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. Este desarrollo deberá tener en cuenta los estándares locales (MECI y MYPG) e internacionales (COSO y IIA). Esto incluirá las actividades de socialización pertinentes con la administración y la junta directiva.

Instancia de aprobación: La firma consultora deberá garantizar la adopción del instrumento por parte de la Junta Directiva de cada empresa.

22. Estatuto de auditoría interna

Este instrumento establece el marco de actuación de la función de Auditoría Interna, dentro del cual deberá desarrollar sus actividades con el fin de contribuir al logro de los objetivos empresariales. Se plantea el propósito, la autoridad, la responsabilidad y la posición de la actividad de auditoría dentro de la empresa, incluyendo la naturaleza de las relaciones con la Junta Directiva, el comité de Auditoria y el alcance de sus actividades. Debe seguir los estándares del Instituto de Auditores Internos - IIA. Esto incluirá las actividades de socialización pertinentes con la administración y la junta directiva.

Instancia de aprobación: La firma consultora deberá garantizar la apropiación del instrumento por parte de la Gerencia General de cada empresa

23. Marco de planeación para la Auditoría Interna de largo plazo

Este instrumento desarrolla la metodología y se realiza el acompañamiento para un modelo de planeación de largo plazo (3 años) para la Auditoria Interna. Este instrumento recoge estándares y buenas prácticas en esta materia a nivel local e internacional. Esto incluirá las actividades de socialización pertinentes con la administración y la junta directiva.

Instancia de aprobación: La firma consultora deberá garantizar la apropiación del instrumento por parte de la Gerencia General de cada empresa

24. Mapa de Aseguramiento

Este instrumento define la metodología y realiza el acompañamiento para el desarrollo del Mapa de Aseguramiento, teniendo como base estándares locales de control (MECI y MYPG), y referentes internacionales (COSO e IIA). Esto incluirá las actividades de socialización pertinentes con la administración y la junta directiva.

Instancia de aprobación: La firma consultora deberá garantizar la adopción del instrumento por parte de la Junta Directiva de cada empresa.

25. Mapas de Riesgos

Este instrumento define la metodología y realiza el acompañamiento para el desarrollo del Mapa de Riesgos, teniendo como base estándares locales de control (MECI y MYPG), y referentes internacionales (COSO e IIA). Esto incluirá las actividades de socialización pertinentes con la administración y la junta directiva.

Instancia de aprobación: La firma consultora deberá garantizar la adopción del instrumento por parte de la Junta Directiva de cada empresa.

26. Recomendaciones de compliance

Este instrumento estructura el marco para los procedimientos a partir de buenas prácticas para identificar y clasificar los riesgos de anticorrupción y de cumplimiento regulatorio a los que se encuentran expuestas este tipo de empresas. Esto incluirá las actividades de socialización pertinentes con la administración y la junta directiva.

Instancia de aprobación: La firma consultora deberá garantizar la apropiación del instrumento por parte de la Gerencia General de cada empresa

IV. CARACTERÍSTICAS DE LA CONSULTORÍA

- *Tipo de acuerdo*: Framework Agreement.
- *Duración del contrato*: de acuerdo con los términos de referencia específicos por orden de trabajo requerida, a ser determinado.
- *Estructura de pago*: El valor de las Ordenes de trabajo se fijará y pagará según las actividades a realizar por empresa.
- *Lugar (es) de trabajo*: el trabajo se realizará en el lugar de trabajo de la firma con viajes a las empresas priorizadas por el Programa COMPASS según la orden de trabajo, corriendo por cuenta del consultor los gastos de viajes y estadías a las diferentes ciudades.

V. REQUERIMIENTOS DE LA CONSULTORÍA

Se contratará una firma consultora o firmas asociadas que deberán acreditar mínimo 8 años de ejercicio profesional general y experiencia específica certificada en consultorías y/o trabajos de diagnóstico,

estructuración e implementación de modelos de gobierno corporativo, evaluación y fortalecimiento de juntas directivas, diseño e implementación de sistemas y políticas de control interno, ética, cumplimiento y transparencia.

El equipo principal de trabajo: i) Jefe de equipo con experiencia como director de consultorías y trabajos de evaluación y fortalecimiento de juntas directivas, diseño e implementación de sistemas y políticas de control interno, ética, cumplimiento y transparencia, ii) Experto en gobierno corporativo con experiencia como especialista o consultor en proyectos de diseño, evaluación o implementación de instrumentos de gobierno corporativo, iii) Experto en legislación de sociedades en Colombia con experiencia como especialista o consultor en análisis jurídicos y modificaciones estatutarias de entidades públicas, iv) Experto en auditoría y control interno con experiencia en cargos directivos o consultor en temas relacionados con sistemas de control interno, auditorías internas y diseño e implementación de sistemas con metodología COSO 2015 y v) Experto en responsabilidad social empresarial con experiencia en cargos directivos o consultorías en diseño de programas de Responsabilidad Social Empresarial, caracterización de Grupos de Interés y definición de políticas de transparencia y rendición de cuentas.

---

[1] Conformado por: Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, Departamento Nacional de Planeación, Cooperación económica y Desarrollo – SECO y el BID.