

**CONSTRUYENDO UN PROGRAMA DE INTEGRIDAD:
EL PAPEL DE LOS CÓDIGOS DE CONDUCTA**

Francisco Barrio Terrazas

Secretario de Contraloría y Desarrollo Administrativo

Aliza Chelminsky

Titular de la Unidad de Vinculación para la Transparencia

Ana María León Miravalles

Directora General de Vinculación con Gobierno y Sociedad

Benjamín Hill Mayoral

Director de Contenido

Edgar Hernández Sánchez

Contenido

Diseño Octavio López Vargas / Sandra Díaz Borja

Consulte nuestra página de Internet, en donde podrá encontrar más información sobre el combate a la corrupción y la construcción de una cultura de transparencia: www.secodam.gob.mx

También consulte con sus hijos la página especialmente diseñada para niños y niñas: www.00corrupcion.gob.mx

ÍNDICE

<i>Introducción</i>	4
<i>Capítulo 1. ¿Qué es un programa de integridad?</i>	7
<i>Capítulo 2. Los códigos de conducta</i>	10
<i>Capítulo 3. Ejecución del programa de integridad</i>	16
<i>Conclusión</i>	31

INTRODUCCIÓN

Siempre que un grupo de personas se reúne para conseguir un fin común, ya sea en una empresa, un equipo deportivo, un partido político o una organización filantrópica, el éxito en sus objetivos se halla en la aportación de cada individuo al fin colectivo. El grupo depende de la actuación de sus miembros para conseguir las metas que se ha planteado.

Las organizaciones se enfrentan cotidianamente a conflictos e inconvenientes que en muchas ocasiones, son provocados por la ausencia de reglas que establezcan el tipo de conductas que el grupo espera de cada uno de sus miembros. En la mayor parte de los casos, las conductas de los individuos que forman una organización están normadas por una costumbre o bien, por reglas no escritas que resultan ambiguas. En otros casos, por descuido o desidia, un conjunto de reglas de comportamiento establecido no es acatado.

La falta de reglas claras o lo que es similar, las reglas que no son respetadas, representan una invitación a la interpretación libre y tergiversada de los intereses y valores de un grupo, limitando su capacidad para alcanzar los fines que persigue.

En la Unidad de Vinculación para la Transparencia de la SECODAM hemos revisado las experiencias de diversas organizaciones que deben su éxito en gran parte, a la elaboración y establecimiento de reglas claras para el comportamiento de sus miembros, mediante el diseño de un programa de integridad que incluya códigos de conducta.

El folleto está dividido en tres capítulos. En el primero se explica en qué consiste un programa de integridad, las partes que lo conforman, los objetivos que se persiguen con su instrumentación y la utilidad que tiene para todo tipo de organizaciones. En el segundo capítulo se describen algunas de las características de los códigos de conducta que se deben tomar en cuenta antes de iniciar su elaboración, y finalmente, el tercer capítulo describe los pasos que se han de seguir para la redacción de un código de conducta y su aplicación dentro del programa de integridad.

En este documento, presentamos algunos de los beneficios y ventajas que aporta a una organización la elaboración e instrumentación de un programa de integridad y de códigos de conducta para cualquier tipo de organización. Queremos invitar a las empresas, sindicatos, asociaciones de profesionistas y de estudiantes, a las agrupaciones civiles, órganos de gobierno de todos los niveles y a la ciudadanía en general a que tomen en cuenta las sugerencias que les presentamos y que participen con nosotros en este esfuerzo por abatir las prácticas poco transparentes y las conductas deshonestas en todos los ámbitos de la vida del país.

1 ¿QUÉ ES UN PROGRAMA DE INTEGRIDAD?

Le llamamos programa de integridad a un conjunto de iniciativas y acciones tendientes a reforzar en los miembros de un grupo, el apego y respeto a las leyes, a los valores y a los objetivos que persigue. Los programas de integridad sirven para dar congruencia a los procedimientos, acciones y conductas de los miembros de una organización con valores de integridad, honestidad y transparencia.

Un programa de integridad consta de tres partes: un código de conducta; un sistema de información y capacitación; y un sistema de asesoría y vigilancia del cumplimiento.

El código de conducta es un documento en el que se encuentra especificado un conjunto de reglas de

comportamiento que establece de manera formal, cuál es el comportamiento que se espera de los miembros de un grupo, así como cuáles son aquellas conductas que no pueden ser permitidas. Los códigos de conducta describen cuáles son los estándares de comportamiento que contribuyen a que la organización cumpla con sus objetivos de forma eficiente y eficaz.

El sistema de información y capacitación tiene como funciones las de dar a conocer el código de conducta, de capacitar a los miembros del grupo en cuanto a la interpretación del código, y de informar de todo lo que esté relacionado con éste y el programa de integridad. La tarea de este grupo es fundamental, ya que para que un código sea efectivo, es indispensable que los miembros de la organización lo conozcan, entiendan sus conceptos y los sepan aplicar.

El sistema de asesoría y vigilancia tiene como fin verificar y auxiliar al cumplimiento del código, ayudando a los miembros del grupo a resolver sus dudas y preocupaciones, así como definir cuándo se ha desobedecido el código y en su caso, las sanciones que se deberán aplicar.

La construcción de un programa de integridad se funda en el interés por perfeccionar el desempeño del grupo; por combatir y prevenir las conductas incorrectas, la corrupción y las malas prácticas; por impulsar entre sus miembros una cultura acorde con los fines colectivos, por mejorar su reputación y hacer más eficientes sus operaciones.

Un programa de integridad muestra a quienes no

pertenecen a la organización que ésta tiene un compromiso serio con la honestidad y la transparencia; refuerza el sentido de responsabilidad que tienen sus miembros para atender sus deberes, por lo que ayuda al grupo a cumplir con sus obligaciones ante autoridades, sociedad, clientes, afiliados, y en general, frente a las audiencias con las que tiene obligaciones.

Los programas de integridad favorecen la eficiencia y la reducción de costos relacionados con malos comportamientos tales como el fraude, la corrupción, el robo, etc. Los programas de integridad y los códigos de conducta también promueven un mejor comportamiento y actitud de los miembros, empleados, ejecutivos, dirigentes y administradores del grupo mediante la evaluación y capacitación que conlleva su aplicación.

LOS CÓDIGOS DE CONDUCTA

Los códigos de conducta sirven para establecer en un documento, mediante un lenguaje claro y preciso, cuál es el comportamiento que se espera de los integrantes de un grupo. Un código de conducta establece de manera práctica la forma en que se traducen en la vida diaria y en las relaciones humanas los valores éticos y la misión de una organización.

Además de aclarar cuáles son aquellas conductas que se esperan de cada uno de los miembros de un grupo, un código ayuda a conseguir de manera más eficiente y eficaz las metas y objetivos colectivos. Así como las leyes son esenciales para la estabilidad, la gobernabilidad y prosperidad de un país, los códigos de conducta son una herramienta que propicia la buena marcha de las organizaciones.

A pesar de que los códigos de conducta deben tener congruencia con valores éticos y de transparencia, no deben confundirse con los códigos de ética o declaraciones de valores.

Muchas organizaciones han establecido códigos de ética en los que se encuentran de forma detallada los valores que el grupo asume como propios. El gobierno de México, por ejemplo, cuenta con un Código de Ética para Gobernar dirigido a los servidores públicos.

Código de ética para gobernar

- Bien Común
- Integridad
- Honradez
- Imparcialidad
- Justicia
- Transparencia
- Rendición de Cuentas
- Entorno Cultural y Ecológico
- Generosidad
- Igualdad
- Respeto
- Liderazgo

Un código de conducta se distingue de un código de ética en que éste último enuncia valores sin describir situaciones concretas o conductas específicas. Determinar si alguien actúa o no de conformidad con ciertos valores éticos puede dar lugar a imprecisiones,

por lo que no siempre puede definirse si alguien ha cumplido o no con un código de ética. La calificación ética de las conductas puede abrirse a muy distintas interpretaciones, dependiendo de la noción de cada persona sobre un mismo hecho.

Los códigos de conducta, en cambio, determinan claramente una serie de reglas concretas de actuación de acuerdo con las actividades que cada organización desarrolla. Los códigos de ética enseñan y transmiten valores; los códigos de conducta definen comportamientos, y al hacerlo con base en criterios de ética e integridad, contribuyen a la interiorización de esos valores.

Los códigos de conducta también deben afianzar en los individuos su compromiso de respeto por las leyes. La ley define las líneas indispensables de comportamiento que se espera de las personas y sin las cuales la convivencia social sería imposible. En ese sentido se dice que la ley es la "ética mínima" que deben seguir las personas.

Los códigos de conducta complementan y refuerzan la ley, ya que regulan comportamientos que no siempre están comprendidos en la legislación. En algunos casos, la ley resulta ambigua o bien, no alcanza a regular todas las conductas que se presentan dentro de un grupo. Un código de conducta debe cubrir en lo posible, las omisiones de la ley y esclarecer sus ambigüedades. Es importante hacer énfasis en que los códigos de conducta no sustituyen a la ley; un código que contradice a la ley o que invade ámbitos que sólo competen a lo legal es un código mal hecho. Un código bien redactado refuerza la

ley y orienta las conductas de los individuos a conseguir los objetivos del grupo.

Existen tres tipos de comportamientos que los códigos de conducta tratan de evitar. En primer lugar, los comportamientos y conductas ilegales; en segundo, las conductas que no son éticas; y en tercero, aquellas conductas que resultan contrarias a los intereses, tradiciones y valores del grupo.

Los códigos de conducta deben ser guías que sirvan para resolver dilemas éticos o de conducta en una organización; deben ser vistos como un elemento fundamental para cumplir con la misión del grupo y en sus preceptos debe estar presente una mística o una forma de hacer las cosas de la cual cada uno de sus miembros se sienta orgulloso. Debe entenderse también que el código es un compromiso voluntario de cada miembro de la organización para mejorar su funcionamiento y no un documento disciplinario impuesto de manera autoritaria.

Los códigos de conducta pueden ser tan distintos entre sí como una organización lo es de otra. No existe un código de aplicación universal para todo tipo de grupo. Tampoco existen recetas únicas de elaboración de un código de conducta para todos los casos. Cada grupo debe enfrentar esta labor de acuerdo con su situación particular. Nuestro objetivo es presentar algunos procedimientos y estrategias generales, así como una serie de características que debe tener un código de conducta para que funcione correctamente. Estas características son singularidad, congruencia, claridad y aplicabilidad.

Singularidad

Cada organización debe tener su propio código de conducta único, específico y distinto al de otras, ya que su contenido debe ser adecuado a sus integrantes y congruente con sus actividades y sus fines. Para ello se deben tener identificados los objetivos y las aspiraciones del grupo y traducir esos objetivos en criterios de conducta. El código debe poner énfasis en los asuntos y problemas específicos de la agrupación; en la forma de prevenirlos y en las posibles soluciones.

Congruencia

Los valores y objetivos del grupo deben ser congruentes con los criterios de conducta que quedarán plasmados en el código. El desempeño de la organización también debe estar efectivamente guiado por los criterios de conducta que adopta como suyos. Este último punto es fundamental: ningún código de conducta puede funcionar si no existe voluntad real de respetar sus preceptos. Un sindicato que en vez de buscar el bienestar de sus agremiados persigue el beneficio individual de sus dirigentes no es congruente con sus fines; una empresa que declara tener valores ambientales y realiza actividades contaminantes no tiene la credibilidad ni la autoridad moral necesarias para implantar un código de conducta.

Este punto se relaciona con el compromiso de los dirigentes del grupo frente a la adopción del código; si quienes encabezan la organización no siguen las conductas que se esperan de ellos y si no actúan en conformidad con los valores de la organización, la

elaboración del código estará condenada al fracaso. Algunas organizaciones, después de verse envueltas en escándalos relacionados con conductas ilegales o poco éticas, han iniciado programas de integridad y elaborado sus propios códigos de ética y de conducta. Sin embargo, siempre resultará más recomendable establecer un código de conducta para prevenir los problemas y no para tratar de restablecer un prestigio perdido.

Claridad

Aunque pareciera obvio, es muy importante insistir en que la redacción del código sea fácil de entender por todos los miembros del grupo, utilizando conceptos claros y precisos. En sociedades como la nuestra existen profundas diferencias culturales y esto se debe tomar en cuenta si queremos que los preceptos del código sean comprendidos a plenitud, desde el más modesto de los integrantes de la organización hasta los dirigentes.

Aplicabilidad

Para que no se convierta en letra muerta o se vuelva un papel olvidado en un estante, el código de conducta debe contemplar mecanismos que aseguren su efectiva ejecución. El código está ahí para ser respetado y aplicado. Los integrantes del grupo deben conocer que la violación al código puede traerles sanciones y que no habrá ninguna excepción. Es importante dar a conocer a todos los miembros los castigos contemplados para quien viole el código. No está de más mencionar que las sanciones, así como todos los demás preceptos del código, deben ser congruentes con las leyes o reglamentos aplicables.

3 EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE INTEGRIDAD

Uno de los elementos más importantes en la elaboración y ejecución de un programa de integridad es el interés, liderazgo y ejemplo que ofrezcan los dirigentes, líderes o directivos de la organización. A lo largo de todo el proceso, ellos deben ser los responsables de llevar la iniciativa en la elaboración del programa de integridad, y deberán mostrar el liderazgo necesario para comunicar a todos los integrantes de la organización la necesidad e importancia de contar con lineamientos claros de conducta.

Ese liderazgo debe acompañar todo el proceso de preparación e instrumentación del código de conducta para cumplir con un principio básico de congruencia que es el de predicar con el ejemplo. Se pueden presentar argumentos convincentes para poner en marcha un código de conducta, pero si las palabras no van

acompañadas con hechos, será muy difícil que un código tenga éxito: la palabra convence, pero el ejemplo arrastra.

La ejecución del programa de integridad comprende siete fases o pasos secuenciales:

1. Integrar un grupo de personas que sea representativo de las distintas áreas de la organización, y que será el encargado de conducir todo el proceso.
2. Definir la misión y los valores del grupo.
3. Identificar aquellos procesos, grupos de conductas o áreas en donde exista una mayor probabilidad de que se presenten comportamientos que representen un riesgo para el bienestar del grupo.
4. Definir aquellos comportamientos específicos que el código de conducta debe prevenir.
5. Preparar una primera versión del código que deberá ser revisado por los miembros de la organización.
6. Poner en marcha un programa de información y capacitación para que cada uno de los miembros del grupo conozca el objetivo del programa de integridad y el contenido del código de conducta.
7. Establecer un sistema de asesoría y cumplimiento para que resuelva las dudas de los miembros del grupo y verifique el cumplimiento del código.

1. Integración del comité promotor

La integración del comité que se encargará de conducir todo el proceso de preparación del programa de integridad debe hacerse buscando que éste sea lo más representativo posible de la organización, con el fin de que se integren distintas opiniones y puntos de vista.

Se debe procurar que este comité se conforme de manera transversal, para que participen en él personas que conozcan los diversos aspectos, procesos, metas y actividades de la organización. En el caso de las empresas y organizaciones que cuenten con un sindicato, es muy importante que sus representantes participen en el comité promotor y que compartan con el resto del grupo el interés por diseñar un programa de integridad. La participación de representantes del sindicato en el comité promotor a todo lo largo del proceso de preparación del programa de integridad asegura una mejor representación, involucrando a todos en el proyecto.

El comité estará encargado de definir, si no existiesen, la misión y los valores de la organización; de redactar una primera versión del código de conducta; de coordinar la participación de los miembros de la organización en la revisión del código; de definir las acciones de comunicación y capacitación; y finalmente, de establecer los mecanismos destinados a ofrecer asesoría para resolver las dudas de los miembros del grupo y supervisar el cumplimiento del programa.

2. Definir la misión y los valores del grupo

Antes de iniciar el trabajo de definición de los valores y misión del grupo (en el caso de que no existieran de antemano), el comité promotor debe preparar una breve justificación en la que se explique qué es el código de conducta, las razones que tiene la organización para elaborarlo y la importancia que tiene el código para el grupo.

La misión del grupo puede definirse como aquella actividad o meta que le da su razón de ser; que justifica su existencia. Los valores del grupo son aquellos preceptos con los cuales todos sus miembros se identifican; los principios que todos aspiran a defender y que les dan unidad.

Es importante establecer en el código el respeto y seguimiento absoluto de las leyes y reglamentos aplicables a la organización. También es necesario que los integrantes del grupo conozcan cuáles son las disposiciones legales que tendrán que seguir: debe quedar perfectamente establecido que todos los miembros del grupo tienen como misión fundamental el cumplimiento y acatamiento de la ley.

3. Identificar las áreas críticas

Todas las disposiciones que debe incluir un código de conducta están naturalmente relacionadas con los objetivos y fines del grupo. Cada organización encontrará actividades distintas que debe promover, así como conductas que querrá evitar, de acuerdo con sus prioridades.

Diferentes organizaciones dan una importancia distinta a un mismo asunto, por lo que cada una tiene que establecer claramente cuáles son las actividades que implican riesgos o mermas para su desempeño y cuáles son aquellas conductas que le interesa promover entre sus miembros. Aún cuando cada grupo representa un caso específico, la mayoría de las organizaciones necesitan establecer reglas claras para el comportamiento de sus miembros en ciertas áreas o temas en los que son más vulnerables.

Sin embargo, en muchas organizaciones coinciden zonas de riesgo o procesos en los que enfrentan altas probabilidades de que sus objetivos se vean perjudicados. Estos procesos o áreas de riesgo están relacionados con la seguridad de los miembros del grupo; con el cuidado que se debe dar a la información que genera la organización; con las relaciones que deben existir entre sus integrantes; con el buen manejo de sus recursos materiales y financieros; con la posibilidad de conflicto de intereses; y con la relación del grupo con las autoridades de gobierno.

Áreas de riesgo más frecuentes

- Manejo de la información
- Conflicto de intereses
- Uso de los recursos materiales y financieros
- Seguridad, salud y medio ambiente
- Relaciones entre los miembros del grupo
- Relación con gobierno

Manejo de la información

Los documentos, proyectos y planes que se generan dentro de la organización, así como la información relacionada con sus actividades, son considerados confidenciales cuando se trata de datos cuya difusión podría afectar al grupo, o cuando se trata de información sobre terceras personas. Por ejemplo, el expediente médico de los pacientes de un hospital, o bien, información delicada sobre los miembros del grupo, como puede ser la relativa a sus ingresos y propiedades. Los proyectos y planes del grupo también pueden considerarse confidenciales si su divulgación puede implicar un daño. Por ejemplo, la estrategia publicitaria de una empresa, los desarrollos tecnológicos innovadores para una industria, la línea de acción a seguir en un encuentro deportivo, etc.

La información confidencial no puede utilizarse para un uso distinto a los fines para los que originalmente se concibió, por lo que el código debe ser muy claro en cuanto a lo que está prohibido y lo que está permitido en el manejo de la información interna.

Conflicto de intereses

El conflicto de intereses se refiere a la contradicción que puede existir entre los intereses particulares de los miembros de un grupo y el interés general del mismo. Esto sucede cuando uno de sus integrantes actúa de forma tal que afecta el bienestar de la agrupación con el fin de obtener un beneficio personal. Una práctica común de este comportamiento es el soborno o “mordida” a cambio de un favor. Cuando alguien acepta una

“mordida”, el interés del grupo pierde a favor del interés individual del sobornado. Otra forma común del conflicto de intereses es cuando una persona utiliza su posición dentro de un grupo para beneficiar o perjudicar a otra.

En resumen, puede decirse que existe conflicto de intereses cuando se da cualquier situación en la que el miembro de un grupo utiliza su posición para obtener un beneficio distinto al que esa posición supone, perjudicando o poniendo en riesgo el bienestar de la organización.

Con el fin de evitar la posibilidad de conflictos de intereses, los integrantes de la institución deben abstenerse de intervenir en la atención, tramitación o resolución de asuntos que puedan involucrar un beneficio personal o familiar. Por lo mismo, el código de conducta debe incluir especificaciones claras en cuanto a los criterios para que los miembros del grupo reciban regalos, dinero, invitaciones a comer, viajes gratis o cualquier otro beneficio por parte de actores externos que de alguna forma puedan beneficiarse a expensas de la organización.

Uso de los recursos materiales y financieros

Los miembros de una organización utilizan cotidianamente recursos materiales y financieros del grupo en el desarrollo de sus actividades. El manejo de equipo, vehículos, herramienta, papelería, información interna y dinero, así como el tiempo de los integrantes del grupo, deben dirigirse exclusivamente a los fines colectivos y nunca al beneficio personal de sus miembros.

Seguridad, salud y medio ambiente

El código de conducta debe establecer que los miembros del grupo tienen la obligación y responsabilidad de no poner en riesgo la salud ni la seguridad de los demás, así como de no afectar el medio ambiente. En caso de que se presente algún riesgo de salud o un peligro físico para los miembros del grupo, se deberá advertir a los demás para prevenir accidentes.

Relaciones entre los miembros del grupo

Las relaciones interpersonales deben basarse en el respeto a la dignidad de cada individuo y seguir normas que rechacen cualquier tipo de discriminación. Conductas tales como el acoso sexual, el racismo, la crueldad y todo tipo de manifestaciones de intolerancia deben quedar terminantemente prohibidas. En el código debe incluirse claramente el compromiso de tratar a los demás con respeto, equidad y cortesía.

Relación con gobierno

Muchas organizaciones mantienen una relación mas o menos cercana con oficinas de gobierno. Por ejemplo, las empresas que solicitan licencias y permisos o que son proveedoras del gobierno; también las agrupaciones ciudadanas o políticas que funcionan dentro de un entramado legal que hace necesaria la interacción entre servidores públicos y ciudadanos. Esta interacción en muchos casos representa una oportunidad para la corrupción.

La “mordida”, el soborno, el contubernio y demás ejemplos de corrupción pueden convertirse en una fuente de problemas para el grupo y afectan a la sociedad en su conjunto. El código debe contemplar muy claramente el rechazo y el combate a la corrupción.

Una vez que se han definido las áreas de mayor riesgo para la organización, es recomendable redactar, debajo de cada una, un enunciado que explique la intención que se persigue al señalar el área de riesgo. Por ejemplo, una oficina de gobierno municipal podría definir como una de sus áreas de riesgo “No utilizar el puesto para beneficio personal”. El área de riesgo y el enunciado explicativo podrían quedar redactados de la siguiente forma:

No utilizar el puesto para beneficio personal

- Quienes laboramos en el municipio no utilizaremos nuestro puesto para beneficio personal ya que eso compromete la confianza de los ciudadanos en sus instituciones.

4. Conductas de riesgo

Una vez que se han detectado las áreas que implican riesgos para el grupo, que pueden ser o no las que se han descrito aquí, deben identificarse las conductas específicas que se desea evitar. Estas conductas deben ser acciones observables y evaluables; conductas que puedan ser calificadas de acuerdo con los criterios éticos y valores del grupo. Una vez identificadas, deben redactarse con frases breves que puedan ser comprendidas por todos. Deben ser también conductas representativas del quehacer del grupo, esto es, conductas que sea factible que ocurran pero que se desea evitar.

Un ejemplo podría ser el de una estación de gasolina que desea reducir la posibilidad de que ocurran accidentes. El área de riesgo podría definirse como “Seguridad y prevención de accidentes”; una conducta específica a evitar entre los miembros (en este caso, los empleados) de la estación es fumar o encender fuego cerca de las bombas expendedoras de combustible. El área de riesgo, el enunciado explicativo y la conducta o conductas específicas a evitar pueden quedar enunciados de la siguiente forma:

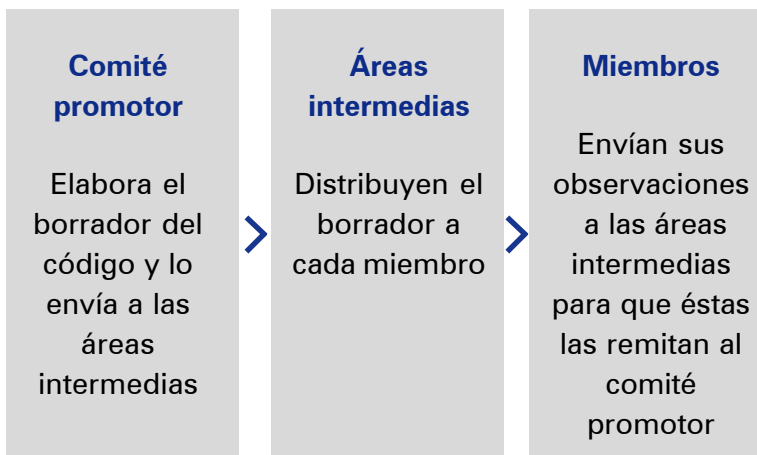
Seguridad y prevención de accidentes

- Los empleados de esta estación de servicio debemos cuidar y evitar poner en riesgo nuestra salud y seguridad, así como la de nuestros semejantes
- Queda prohibido fumar o encender fuego a una distancia menor de 50 metros de las bombas expendedoras de combustible

5. Revisión del borrador

El comité promotor debe buscar la participación de cada uno de los integrantes del grupo en la elaboración del código. La opinión de los miembros no sólo enriquecerá el documento, sino que contribuirá a enviar una señal interna de consentimiento general con el contenido del código. El código es de todos y para todos.

Cada organización tiene que idear los mecanismos de consulta de acuerdo a su perfil, número de integrantes y necesidades. Un grupo pequeño puede reunir fácilmente las opiniones de cada uno de sus miembros; una organización numerosa requerirá de mecanismos o



instancias de representación para que las opiniones de todos sean tomadas en cuenta en la redacción final del código.

Una forma de permitir la participación de los miembros de una organización numerosa en la elaboración del código de conducta consiste en que el comité promotor redacte un borrador o primera propuesta de código de conducta. Esa primera versión deberá enviarse a todas las áreas del grupo de tal forma que cada uno de sus miembros pueda enviar sus observaciones y sugerencias.

En organizaciones muy grandes, la distribución del código puede realizarse a través de las áreas intermedias de la organización para hacer llegar el borrador a los miembros del grupo y recoger las sugerencias y comentarios.

El comité promotor será el encargado de reunir esas sugerencias e integrarlas al documento final.

No debe perderse de vista la importancia de estimular la participación y de tomar en cuenta las opiniones de cada uno de los miembros. La organización debe definir, de acuerdo con sus necesidades, número de miembros, recursos, etc., cuál será el mecanismo final y el tipo de consultas que se realizarán para permitir la participación de sus integrantes en la redacción del código.

Una vez incorporadas las observaciones y sugerencias de los miembros del grupo, el código de conducta debe ser aprobado por todos y debe establecerse un mecanismo por el cual todos manifiestan su aprobación y se comprometen a cumplirlo.

Es necesario establecer plazos periódicos para la revisión del código y para la elaboración de reformas o adiciones. A la par con el desarrollo de la organización, los códigos deben ir incorporando valores que en otro tiempo no estaban considerados. La organización debe estar atenta a los cambios sociales y legales, así como a la misma evolución del grupo, para incorporarlos al código de conducta en el momento que sea necesario. Muchos grupos crecen y modifican sus objetivos o bien, limitan sus metas y reducen su tamaño. El entorno legal en el cual desempeñan sus acciones también sufre transformaciones constantes. Por ello se hace necesario determinar cuándo y cómo se realizarán las revisiones y modificaciones al código de conducta. Un código debe ser visto como un documento vivo, que puede estar en constante modificación, pero siempre buscando el interés de toda la organización. Un código que se congela es un código muerto.

6. Información y capacitación

Para que el código de conducta se cumpla, es necesario que cada uno de los integrantes del grupo lo conozca de manera que sea capaz de interpretarlo al momento de desarrollar sus actividades diarias.

Para ello, se debe instrumentar un sistema de información y capacitación que permita que los miembros del grupo se familiaricen con el código y al mismo tiempo, que las audiencias externas del grupo (vecinos, autoridades de gobierno, medios de comunicación, clientes, proveedores, accionistas, etc.) estén informadas del desarrollo del programa de integridad, de los valores, misión y lineamientos de conducta que el grupo ha adoptado como suyos. El proceso de capacitación tiene el objetivo de lograr que cada uno de los miembros del grupo conozca los valores y la misión del grupo, así como el código de conducta. Cada miembro debe ser capaz de interpretar el código de conducta en sus actividades diarias así como en situaciones nuevas que se puedan presentar. La capacitación puede incluir un curso o sesiones de información en las que se oriente a los miembros sobre el código de conducta. Es recomendable imprimir en un folleto los detalles del programa de integridad (valores, misión y código de conducta) para que todos los miembros cuenten con un ejemplar y también para que ejemplares del programa de integridad impreso puedan ser distribuidos entre las audiencias externas.

7. Asesoría y cumplimiento

Es posible que se presenten situaciones en las que alguien

pueda tener dificultades para interpretar el código en la toma de decisiones. Ningún código, por más completo que sea, puede prever todos los escenarios que puedan presentarse, por lo que debe conformarse un grupo o comité que ofrezca asesoría en caso de confusiones o dudas y que resuelva cualquier complicación que se pudiera presentar en la aplicación del código. Este comité de asesoría debe estar encargado de resolver las dudas de los miembros y de recibir quejas o denuncias en caso de que alguna persona desobedezca el código. La redacción y la aprobación del código no son suficientes para verificar su aplicación.

En algunos casos como en organizaciones muy jerarquizadas, el temor a represalias induce a los miembros a ocultar las violaciones al código, por lo que se deben contemplar mecanismos de denuncia anónima y dispositivos de protección a los denunciantes que les aseguren que no se verán afectados por hacer una acusación.

Muchos códigos también contemplan reconocimientos para aquellos que han mostrado mejor disposición para respetarlo. En el caso de un colegio, por ejemplo, los alumnos que cumplan mejor con los criterios de puntualidad que establece su código de conducta, podrían ser merecedores de un estímulo o premio.

CONCLUSIÓN

La ausencia de reglas claras de comportamiento es una de las principales causas de la ineficiencia, de la corrupción y de las dificultades que enfrentan las organizaciones para conseguir sus fines. Los programas de integridad y los códigos de conducta se presentan como un mecanismo efectivo para mejorar el desempeño de un grupo, orientando mejor los esfuerzos individuales de sus miembros a la obtención de objetivos colectivos.

Las organizaciones que cuentan con códigos de conducta aumentan su eficiencia y evitan pérdidas y conflictos legales; por otro lado, mejoran las relaciones entre sus miembros y crean un ambiente de mutuo respeto por los demás. Los programas de integridad también vinculan a la organización con sus audiencias externas, fomentando una relación más abierta y respetuosa.

Los beneficios de contar con un programa de integridad no se limitan a especificar y ordenar el comportamiento de un grupo específico de personas. Mediante su aplicación día con día, se van cultivando en cada individuo valores que son útiles para conseguir los fines de la agrupación, pero que además ofrecen un beneficio para la sociedad. La interiorización de valores de integridad,

de respeto, de transparencia y de responsabilidad se extiende a todos los ámbitos de la vida de la persona.

Una vez que una persona hace suyos esos valores, es capaz de transmitirlos y difundirlos mediante su ejemplo y en su relación con los demás. Los programas de integridad no son una estrategia en la que el grupo actúa de forma aislada para obtener un beneficio; la asimilación de los valores y los comportamientos que promueven los códigos tienen un efecto que se reproduce y que contribuye a cambiar las actitudes de las personas.

En la Unidad de Vinculación para la Transparencia de la SECODAM, consideramos que si en cada empresa, oficina de gobierno y organización social se desarrollan criterios claros de conducta basados en valores de integridad, transparencia y honestidad para sus miembros, estaremos cerrando espacios a la discrecionalidad, a la ineficiencia y a la corrupción. Las ideas que contiene este documento pretenden servir como un primer acercamiento para integrar las opiniones y sugerencias que puedan convertir estas iniciativas en realidad.

Juntos, gobierno y sociedad podemos participar en este esfuerzo para construir una sociedad más transparente y libre de corrupción, en donde podamos trabajar mejor y desarrollar al máximo nuestras capacidades. Los invitamos a participar en este esfuerzo por una sociedad más honesta, ética y transparente.