

## **Contraloría General de la República**

### **Pauta I-002 NOBACI I**

Preparación o ajuste del  
Código de Ética a la medida  
de cada Institución

## CONTENIDO

<b>I.</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>II.</b>	<b>ASPECTOS BÁSICOS.....</b>	<b>3</b>
A.	EL COMPORTAMIENTO DEL SERVIDOR PÚBLICO Y LA ÉTICA O CONDUCTA DEBIDA .....	3
B.	EL PROBLEMA A RESOLVER.....	4
C.	LA LEY Y LA ÉTICA.....	5
D.	QUIÉNES PUEDEN INFLUIR EN LA CONDUCTA ÉTICA .....	6
1.	<i>Máximas autoridades ejecutivas</i> .....	6
2.	<i>Directores, gerentes, jefes de área y supervisores</i> .....	7
3.	<i>Profesionales</i> .....	8
4.	<i>Otros empleados</i> .....	8
5.	<i>Proveedores y otros</i> .....	8
E.	SIGNIFICADO DEL CÓDIGO DE ÉTICA .....	9
F.	EL CÓDIGO DE ÉTICA Y LA CULTURA CORPORATIVA .....	11
G.	PRINCIPIOS FUNDAMENTALES .....	12
<b>III.</b>	<b>PROCESO PARA PREPARAR E IMPLEMENTAR EL CÓDIGO DE ÉTICA PÚBLICA .....</b>	<b>13</b>
	COMPROMISO. APOYO AL PROYECTO .....	13
H.	ASIGNACIÓN DE LAS PERSONAS CORRECTAS PARA DESARROLLAR EL CÓDIGO DE ÉTICA PÚBLICA .....	13
I.	ALINEACIÓN DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.....	14
J.	DESARROLLO DEL CÓDIGO DE ÉTICA PÚBLICA .....	14
1.	<i>Recopilación de datos</i> .....	14
2.	<i>Decisión del contenido</i> .....	15
3.	<i>El Proceso de revisión</i> .....	15
K.	IMPLEMENTACIÓN.....	15
1.	<i>Distribución inicial</i> .....	16
2.	<i>Proceso de formación o entrenamiento</i> .....	16
L.	ACTUALIZACIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA .....	17
M.	MONITOREO DEL CUMPLIMIENTO .....	18
1.	<i>Encuesta anual</i> .....	18
<b>IV.</b>	<b>CONTENIDO DEL CÓDIGO DE ÉTICA.....</b>	<b>19</b>
	PRÓLOGO.....	20
N.	INTRODUCCIÓN.....	21
1.	<i>Antecedentes</i> .....	21
2.	<i>Principios rectores</i> .....	21
3.	<i>Marco legal</i> .....	22
4.	<i>Otras normas internas</i> .....	22
5.	<i>Interpretaciones y aclaraciones</i> .....	22
6.	<i>Objetivos</i> .....	23
7.	<i>Aplicación</i> .....	23
8.	<i>Aspectos que están fuera del alcance del código de ética institucional</i> .....	24
O.	VALORES BÁSICOS.....	25

1.	<i>Integridad</i> .....	25
2.	<i>Lealtad</i> .....	25
3.	<i>Equidad</i> .....	26
4.	<i>Tolerancia</i> .....	26
5.	<i>Transparencia</i> .....	26
6.	<i>Discreción</i> .....	26
P.	CONDUCTA PARA SITUACIONES ESPECÍFICAS .....	27
1.	<i>Imagen pública</i> .....	27
2.	<i>Obligaciones financieras</i> .....	27
3.	<i>Conflictos de intereses</i> .....	28
4.	<i>Regalos o equivalentes</i> .....	29
5.	<i>Cuidado de la información</i> .....	30
6.	<i>Control y uso de bienes</i> .....	31
7.	<i>Contribuciones políticas</i> .....	32
8.	<i>Controles internos</i> .....	32
9.	<i>Medio ambiente</i> .....	33
10.	<i>Comportamiento en el lugar de trabajo</i> .....	33
Q.	REGLAMENTO .....	34
R.	GLOSARIO.....	34
<b>V.</b>	<b>APLICACIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA</b> .....	<b>35</b>
A.	ESTRUCTURA PARA GOBERNAR EL CÓDIGO DE ÉTICA PÚBLICA.....	35
1.	<i>Oficial de Ética</i> .....	35
2.	<i>Comité de Ética</i> .....	35
B.	PROCEDIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA PÚBLICA .....	35
1.	<i>Denuncias de conducta indebida</i> .....	36
2.	<i>Protección a denunciantes</i> .....	37
3.	<i>Medidas correctivas o sanciones disciplinarias</i> .....	37
<b>ANEXO N° 1</b>	.....	<b>38</b>
<b>MODELO DE DECLARACIÓN DE LOS EMPLEADOS</b>	.....	<b>38</b>
<b>ANEXO N° 2</b>	.....	<b>39</b>
<b>SUGERENCIAS PARA EL REGLAMENTO DEL CÓDIGO DE ÉTICA PÚBLICA</b>	.....	<b>39</b>
<b>ANEXO N° 3</b>	.....	<b>49</b>
<b>GLOSARIO</b>	.....	<b>49</b>

# PAUTA PARA LA PREPARACIÓN O AJUSTE DE CÓDIGOS DE ÉTICA A LA MEDIDA DE CADA INSTITUCIÓN

*“Cuando un hombre asume un cargo público debe considerarse a sí mismo como propiedad pública”*

Thomas Jefferson, comentario al Barón Von Humboldt, 1.807

## I. INTRODUCCIÓN

- 1.1 De conformidad con lo previsto en el **art. 7 de la Ley 10-07 sobre Atribuciones y deberes institucionales**, las entidades y organismos bajo el ámbito de esta Ley, así como los servidores públicos en todos los niveles, tienen entre otras, las siguientes atribuciones y deberes para asegurar la efectividad del control interno institucional:
1. *Establecer y mantener el control interno en los términos previstos en la Ley, y*
  2. *Elaborar, en el marco de la Ley y de la normativa básica de control interno que emita la Contraloría General de la República, las normas secundarias, sistemas y procedimientos para el establecimiento, operación y mantenimiento de su propio proceso de control interno, de acuerdo a la naturaleza de sus operaciones y objetivos.*
- 1.2 La Contraloría General de la República (CGR) está interesada en apoyar a las instituciones públicas en el proceso de ajuste de sus sistemas de control interno a lo previsto en el marco legal de control interno. A tales efectos, en cumplimiento de sus atribuciones establecidas en los artículos 5 de la Ley 10-07 y 13 de su reglamento, con el objeto de apoyar los diagnósticos de necesidades y las soluciones de ajuste, la CGR ha emitido una guía especializada sobre la NOBACI I «Ambiente de control», definido en el art. 24 de la citada Ley. Como parte integral de dicha guía se agrega la pauta n°I-002, destinada a servir de apoyo a las entidades públicas que necesiten diseñar su propio Código de Ética Institucional (CEI).
- 1.3 La presente pauta no es de obligatorio cumplimiento. Cada entidad pública está en libertad de diseñar e implantar su CEI utilizando su propia iniciativa. En todo caso, la CGR, con motivo de los seguimientos a la calidad de los diseños del Sistema de Control Interno y, en especial, a los instrumentos que acompañan cada NOBACI, utilizará estas pautas para establecer que las entidades han considerado los aspectos básicos de un instrumento como el CEI en calidad de apoyo a la NOBACI «ambiente de control».

- 1.4 El art. 47 del Reglamento de la Ley 10-07, incluye entre los elementos del ambiente de control, **la integridad y la ética pública**. Este elemento, está directamente vinculado al comportamiento del recurso humano y es vital para la calidad de la gestión de una entidad pública.
- 1.5 Las mejores prácticas confirman la necesidad de políticas formalizadas en un código de ética, referentes a los aspectos sustantivos de la gestión y de acuerdo con las particularidades del objeto social de las entidades y organismos, para regular la manera de actuar y para garantizar la corrección de esta actuación.
- 1.6 No existe un código de ética perfecto y por ello se sugiere considerar las características específicas de cada entidad y hacer adaptaciones a sus circunstancias. Esta herramienta práctica está diseñada para ayudar a hacer las preguntas correctas y a focalizar los temas del campo de la ética aplicada al sector público. Con los ejemplos y sugerencias incluidos no se pretende suplantar la creatividad y necesidades de cada institución.
- 1.7 Como recurso adicional para la elaboración del CEI, al final de este documento se incluyen enlaces a páginas web de códigos de ética y de organismos donde se puede obtener más información.

## II. ASPECTOS BÁSICOS

### A. EL COMPORTAMIENTO DEL SERVIDOR PÚBLICO Y LA ÉTICA O CONDUCTA DEBIDA

- 2.1 Del servidor público existe una imagen estereotipada, especialmente en algunas regiones del mundo. En el imaginario de muchas personas es alguien que logró el empleo por causas diferentes al mérito, es perezoso, incompetente, sin sentido de pertenencia, proclive a despilfarrar los recursos del Estado, sacar provecho de su posición y lucrarse o enriquecerse a costas del erario<sup>1</sup>.
- 2.2 Parte de esta pobre imagen se debe a que los medios de comunicación reportan a diario casos relacionados con supuesta mala conducta o infracciones a la ética por parte de los servidores públicos. Asimismo, aunque con relativa efectividad, a través de los años se ha comprobado la culpabilidad de algunos de ellos en perjuicios causados al Estado y, aunque no todos, han sido sometidos y condenados por la justicia.
- 2.3 En la corrupción, un problema con múltiples actores y que constituye uno de los tipos más importantes de fraude<sup>2</sup>, se destacan servidores públicos quienes, individualmente o asociados con otras personas, deciden cambiar su lealtad y objetividad para beneficio personal indebido. De hecho, en el *Índice de percepción de la corrupción* (IPC), publicado por Transparencia Internacional<sup>3</sup>, en una escala de 10 a 0, donde a menor valor obtenido corresponde una mayor percepción de corrupción, la mayoría de países de Latinoamérica y el Caribe (LAC) están clasificados con un IPC de 3.7 o inferior. Indiscutiblemente, la idea de la proclividad de algunos servidores públicos a cambiar su objetividad y lealtad al interés colectivo, se relaciona directamente con la conducta o comportamiento no ético.

---

<sup>1</sup> Ver Barómetro global de la corrupción 2009, pág. 1, en [www.transparency.org](http://www.transparency.org)

<sup>2</sup> Clasificación de la Asociación de Examinadores Certificados de Fraude (ACFE) [www.acfe.com](http://www.acfe.com)

<sup>3</sup> Ver IPC 2010, en [www.transparency.org](http://www.transparency.org)

- 2.4 Ante la situación referida en el párrafo precedente, todos los países de LAC tienen algún tipo de iniciativa para combatir la corrupción. Sin embargo, al mantenerse o empeorar el IPC, la sociedad es escéptica frente a la efectividad de tales esfuerzos. En el *Barómetro global de la corrupción*, también publicado por TI en el año 2010 sobre el año 2009<sup>3</sup>, se registra que apenas el 31% de la población considera que las medidas son efectivas. Por consiguiente, la búsqueda de soluciones para ganar la lucha contra la corrupción es un reto prioritario para la administración pública contemporánea.
- 2.5 Las **normas de control interno**, principalmente las que se ocupan del **ambiente de control**, están lideradas por un principio fundamental: ***la gente ejecuta y monitorea el control y se debe procurar que la integridad y los valores éticos comanden todas las acciones para que el ambiente de control no se deteriore***. Los códigos de ética o conducta son una herramienta que ha resultado efectiva en la prevención de actos irregulares por parte de los servidores públicos y un elemento disuasivo de terceros interesados en modificar la objetividad de las personas que laboran en el sector público.

## B. EL PROBLEMA A RESOLVER

- 2.6 Como ya se explicó, posiblemente el mayor flagelo conocido como desviación de la conducta es la **corrupción**. Pero no es el único. Actos no calificables como corrupción también socaban la moral y debilitan la credibilidad interna y externa de la administración pública. Por ejemplo, si los servicios públicos no son eficaces, si el personal adscrito a la administración pública es incompetente, si se producen muertes por una negligente o nula asistencia a la salud de la población, si los auxilios a personas por debajo de la línea de pobreza no se aplican oportunamente o no se ejerce el debido cuidado al otorgarlos, etc., ¿se pueden calificar algunas de estas condiciones indeseadas como violaciones a la ética, aunque no se haya enriquecido un funcionario público?
- 2.7 Si bien no se puede pretender agotar la discusión sobre lo que es una conducta correcta o incorrecta, el caso es que en el ejercicio de la gestión pública, más allá del alcance del marco legal, es muy frecuente, casi que una costumbre, el cuestionamiento de decisiones y acciones que a personas razonables les sugieren infracciones a la ética.

2.8 Las decisiones y acciones humanas en el ámbito de la gestión pública pueden causar perjuicios a la sociedad. La sustracción o uso indebido de los bienes del Estado, el despilfarro de los recursos, la inequidad, la negligencia, la discriminación de grupos en desventaja y, en general, todas aquellas conductas que generan frustración de las expectativas de la comunidad y demás interesados en la gestión de los recursos públicos, forman parte del problema que se busca ayudar a resolver. Diseñar y poner en marcha un buen sistema de control interno y construir y hacer funcionar el ambiente de control bajo las mejores prácticas expuestas en esta pauta, contribuye a disminuir el impacto y la posibilidad de daños provocados por la conducta indebida.

### **C. LA LEY Y LA ÉTICA**

2.9 Normalmente se piensa en la ética (la sustancia o base común de los CEI) como parte del comportamiento considerado en la ley penal o civil.

2.10 Sin embargo, acciones tales como la deslealtad, abuso de confianza o conflictos de intereses, que hacen pensar en faltas a la ética, no necesariamente son violaciones a la ley. La falta de honradez y el nepotismo son prácticas que la mayoría de la gente considera inadecuadas, pero no siempre se pueden juzgar como actos criminales.

2.11 De acuerdo con lo mencionado en el párrafo anterior, existen acciones que no están prohibidas por la ley pero que la sociedad considera en contradicción con lo moral o ético. No están expresamente codificadas en las leyes, pero personas razonables entienden que son un mal proceder que, por lo general, afecta el bienestar colectivo. Asimismo, acciones como el hurto, la malversación, el soborno y el fraude están prohibidas por el derecho común y también calificadas de comportamiento no ético. Sin embargo, los códigos de conducta no se ocupan específicamente de los actos ilegales, aunque muchas conductas no éticas también impliquen violación de las normas legales. Es decir, no buscan reemplazar o duplicar lo que está consignado en el marco legal sobre conductas punibles.

2.12 Lo que se describe en los códigos de ética son acciones que no siempre están prohibidas por la ley. El contenido básico de estos códigos incluye las acciones que están en contra de lo que normalmente se consideran límites morales o éticos, las cuales pueden o no ser parte de violaciones a la ley. Este concepto incluye acciones indebidas, omisión de acciones debidas y actitudes ante el comportamiento.



2.13 Veamos algunos ejemplos de acciones consideradas no éticas:

- a. Violación de la confidencialidad.
- b. Intentar realizar una acción o función o decir que se dispone de una capacidad, cuando no se está calificado.
- c. Conflicto de intereses.
- d. Negligencia en el desempeño.
- e. Abuso de los activos de la organización.
- f. Abuso de confianza.
- g. Discriminación por razón del género, raza, religión, edad, etc., o contra grupos minoritarios.

## D. QUIÉNES PUEDEN INFLUIR EN LA CONDUCTA ÉTICA

2.14 El apego a la ética es una decisión individual de las personas que trabajan en una entidad y de otras que sin ser empleadas pueden intentar influir la conducta de los servidores públicos. Veamos cómo los diferentes niveles de una organización y terceras personas pueden influir el comportamiento ético.

### 1. MÁXIMAS AUTORIDADES EJECUTIVAS

2.15 En el caso de los fraudes catastróficos en las empresas norteamericanas y aun en empresas nacionales, se ha comprobado la responsabilidad y se ha juzgado tanto a propietarios como altos ejecutivos. Esto significa que existe mayor daño cuando las personas que están en los niveles de poder para tomar decisiones sobre los recursos de una entidad deciden modificar su objetividad y lealtad. En el sector público de LAC se han presentado casos de presidentes, ministros, contralores y otros altos funcionarios que han sido juzgados y condenados por actos de corrupción y otros delitos en los cuales están comprometidos la integridad<sup>4</sup> y los valores éticos.

---

<sup>4</sup> La integridad se refiere a la cualidad humana de hacer lo correcto, lo que significa hacer todo aquello que consideramos bien para nosotros y que no afecta los intereses de las demás personas. El Diccionario de la Real Academia Española (DRAE) define como *íntegra* a una persona recta, proba, intachable.

2.16 Las personas en este nivel deben observar una conducta ética en lo profesional y lo personal. Deben dar ejemplo con la palabra y la acción ya que son vistas como modelos a seguir. El ambiente de control empieza con el tono o influencia de las autoridades para impulsar a sus colaboradores al cumplimiento del control y, por consiguiente, de la ética en todos sus actos. El concepto de «rango» o categoría de autoridad tiene sus privilegios, pero no se refiere a la libertad de incumplir las normas éticas. El concepto de conducta ética incluye no solo las relaciones con la autoridad a la cual se reporta, sino también con el sector privado; por ejemplo, los proveedores de bienes y servicios, el sector financiero, etc. Asimismo, con otras entidades públicas, los empleados a cargo y sobre todo con los ciudadanos, a quienes directa o indirectamente se les debe rendir cuenta de la responsabilidad conferida.

## **2. DIRECTORES, GERENTES, JEFES DE ÁREA Y SUPERVISORES**

2.17 La gestión de este nivel medio debe seguir el ejemplo de la alta dirección y actuar con la misma conducta ética. Es también responsable de asegurar que todos los empleados comprenden el CEI por el cual deben regir sus actuaciones. Se beneficia el comportamiento ético cuando las personas con responsabilidad de dirigir y supervisar ofrecen explicaciones y orientación a sus colaboradores para prevenir que infrinjan las normas éticas. Toda persona en este nivel debe asegurar que, ante todo, comprende el CEI y luego, que sus colaboradores lo entienden y obtienen aclaraciones apropiadas. La comunicación oportuna, la supervisión basada en una planificación asertiva y la asignación de responsabilidad a personas con aptitudes y experiencia, es un factor importante para prevenir conductas contrarias a la ética.

2.18 Se deben identificar claramente las sanciones a la conducta antiética. Cuando la acción se realiza, deben utilizarse procedimientos equitativos y claros, a fin de imponer las sanciones de manera justa y evitar abusos. Resolver cada incidente y darlo a conocer genera condiciones positivas al enviar una señal clara de la decisión de la entidad de perseguir y castigar a quien obra contrario a la ética.

### 3. PROFESIONALES

- 2.19 La mayoría de las profesiones están normadas por un código de ética. Estos códigos suelen aplicarse independientemente de donde esté trabajando el profesional del área. Se supone que este profesional es un ejemplo para aquellos con quienes trabaja. Igualmente se espera que no existan conflictos entre su código ético profesional y el CEI donde se desempeña y, si hubiere diferencias, se prevea en el CEI una vía para resolverlas.

### 4. OTROS EMPLEADOS

- 2.20 Las demás personas que laboran en una entidad deben conocer el CEI y recibir inducción al mismo. Aun cuando su nivel no esté cerca de aquel en que se toman las decisiones, todo servidor público debe estar vigilante de cualquier situación que pueda dañar los recursos del Estado y, por consiguiente, debe saber cómo proceder cuando considere que está relacionándose con una potencial infracción al CEI o tiene información de que otros servidores o terceros intentan perjudicar la entidad o valerse de ella para beneficio personal indebido.

### 5. PROVEEDORES Y OTROS

- 2.21 Parte del problema de la corrupción es la colusión o asociación entre personal de una entidad y terceros, proveedores especialmente, quienes deciden sacar provecho deshonesto de la respectiva posición en la entidad y de oferentes de bienes y servicios. Una de las formas más reconocidas de prevenir estas conductas en los proveedores ha hecho carrera a través de los códigos de buen gobierno, en cumplimiento de los cuales los proveedores asociados se comprometen a no quebrantar las normas éticas, a ser leales en la competencia, y a no utilizar el engaño, el soborno o medios equivalentes para obtener ventaja.
- 2.22 En general, se recomienda que la parte correspondiente a contrataciones en los CEI sea incluida en las páginas electrónicas de las entidades y en los pliegos de condiciones o equivalentes. Debe comunicarse a los proveedores lo que no está permitido hacer en un proceso de contratación y que las infracciones invalidan la participación en cualquiera de los procedimientos establecidos por la **Ley N° 340-06 sobre Compras y Contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones** y en otras normas complementarias, sin perjuicio de otras consecuencias.

2.23 Desde luego, una entidad puede ejercer control directo sobre su personal, pero no sobre los proveedores y otros interesados en relacionarse con ella. No se puede asegurar que dentro de la comunidad de negocios un tercero no intentará obtener ventajas deshonestas. Por tal razón es importante generar defensas desde múltiples lugares. Si bien el CEI es de gran ayuda, es necesario, entre otras medidas, velar porque se cumplan las leyes sobre adquisiciones y funcionen los mecanismos de denuncia y apelación, capacitar al personal, ejercer una supervisión cercana de los procesos, apoyar las auditorías internas y externas, y mantener una comunicación permanente con las organizaciones empresariales y otras fuentes de recursos necesarios para la función pública.

## E. SIGNIFICADO DEL CÓDIGO DE ÉTICA

2.24 El propósito de esta pauta no es sentar cátedra sobre el significado de la ética<sup>5</sup> o la moral<sup>6</sup>. Muchas obras de expertos locales e internacionales se ocupan del tema. En la bibliografía se recomiendan algunos documentos orientadores para los lectores interesados en profundizar sobre este importante elemento del ambiente de control.

2.25 Como en las definiciones a pie de página, entendemos que la ética estudia la forma en que se ejerce la moral. Cuando hablemos de un código de ética o conducta le daremos el mismo significado:

---

<sup>5</sup> La **ética** es una rama de la filosofía que abarca el estudio de la moral, la virtud, el deber, la felicidad y el buen vivir, según afirma Peter Singer en *Practical Ethics*, Cambridge University Press, Cambridge, segunda edición, 1993. En el ámbito de la filosofía, según el DRAE se considera la ética como la disciplina filosófica que estudia la moral.

<sup>6</sup> El DRAE define la **moral** como: “Ciencia que trata del bien en general, y de las acciones humanas en orden a su bondad o malicia. Se denomina moral al conjunto de creencias y normas de una persona o grupo social que determinará el obrar (es decir, que orienta acerca del bien o del mal —correcto o incorrecto— de una acción o acciones). Por otro lado, la moral se basa en los valores que la conciencia nos dicta, a su vez, basado en costumbres aprendidas, por lo tanto, la moral no es absoluta o universal, ya que su vigencia depende de las costumbres de una región.”

*«El código de ética consiste en un conjunto de declaraciones de política de una entidad pública, que contribuye a orientar el comportamiento de sus servidores y de otros relacionados con la gestión pública. El CEI se basa en reglas comunes de comportamiento, generalmente esperadas por la comunidad, las cuales son consistentes con las disposiciones legales que se ocupan de aspectos generales sobre la conducta de quienes trabajan con el sector público o se relacionan con él».*

- 2.26 El CEI es un instrumento que apoya la comunicación de la alta gerencia sobre lo que debe entenderse por conducta apropiada y conducta indeseada de los servidores públicos y de otros relacionados con la administración pública. Generalmente se focaliza en los aspectos más comúnmente cuestionados, que pueden ser transversales a toda entidad pública o particulares al tipo de objeto social. Por ejemplo, un organismo como el Ministerio de Salud, que se ocupa de administrar la política de salud y se relaciona con hospitales y otros centros de atención, tiene particularidades que lo hacen diferente de otro. Por ello se espera que cada entidad revise esas particularidades y las incluya en el CEI.
- 2.27 Con frecuencia se entiende el CEI como un folleto que pocos leen y que se recibe del Departamento de Recursos Humanos u otra fuente, pero no se percibe como una herramienta viva. El sentido de los códigos orientadores de la conducta en esta pauta y en las normas de control interno, es eminentemente dinámico. Esto significa que debe ser entregado a todos los actores, confirmar mediante jornadas de inducción que es entendido y elaborar un reglamento que establezca su forma de administración, empezando con un mecanismo de gobierno, la formalización de procedimientos para su cumplimiento y el monitoreo constante de su vigencia.
- 2.28 Un CEI no es infalible. La conducta humana es muy cambiante; personas bien intencionadas pueden mudar su comportamiento por diversas razones. Igualmente, personas con intención de menoscabar una organización logran vincularse a ella y dañar sus buenos antecedentes. El CEI puede estimular el apego a la ética y generar condiciones para prevenir o reprimir a quien obre de manera antiética, pero no garantiza que todas las personas actúen éticamente. Su efectividad depende de la combinación de esfuerzos y del concurso de otros elementos del ambiente de control que se tratan en la guía sobre el ambiente de control y en las demás guías para las NOBACI.

- 2.29 La utilización de los códigos de conducta o ética en los países desarrollados tiene los siguientes beneficios:
- a. Eleva el conocimiento de los valores que distinguen o caracterizan el servicio público;
  - b. Crea o eleva el sentido de pertenencia.
  - c. Aumenta el interés por cuidar el patrimonio público.
  - d. Disminuye los incidentes por infracciones de comportamiento y aumenta el respeto por la dignidad de las personas;
  - e. Aumenta el interés por el debido cuidado profesional.
  - f. Motiva la auto vigilancia y la denuncia de supuestas infracciones.
  - g. Fortalece la capacidad de los servidores para enfrentar intentos de modificar su objetividad.
  - h. Aumenta la defensa de los intereses de los servidores que denuncian intentos de modificar su objetividad.
  - i. Disminuye los intentos de soborno u otras influencias externas para cambiar la objetividad y la lealtad.
  - j. Previene la evasión o la elusión de la responsabilidad.
  - k. Proporciona un referente para analizar responsabilidad administrativa e identificar elementos de otras responsabilidades.

## F. EL CÓDIGO DE ÉTICA Y LA CULTURA CORPORATIVA

- 2.30 El comportamiento de autoridades y empleados puede ser tan variado como los objetos sociales de las organizaciones a las cuales pertenecen. Ello no significa que se vulnere la ética; simplemente, cada organización va construyendo un modo de actuar que suele diferenciarle de las demás. De hecho, en las últimas décadas se ha desarrollado profusamente el campo de administración denominado ***cultura corporativa***.
- 2.31 La cultura corporativa es definida como el conjunto de valores, costumbres y creencias compartidas por los integrantes de una entidad. Esta cultura se desarrolla a través del tiempo y no solo se refiere al comportamiento positivo; también puede identificarse a una entidad por su comportamiento parcial o totalmente negativo. Parte de la cultura consiste en aspectos como la planificación estratégica, la estructura organizacional y las políticas formales. Pero otra parte importante, caracterizada por la informalidad, la constituyen, entre otros, las expectativas, creencias, admiración hacia los líderes, compromiso con los objetivos de la entidad, sentido de pertenencia y sentido o vocación por el servicio público.

- 2.32 Un resultado positivo para la organización dependerá de que esa cultura esté alineada con sus objetivos y sea un catalizador y no un obstáculo, de la acción.
- 2.33 Para las entidades que lo adoptan y aplican, el código de ética constituye un aporte valioso a la cultura corporativa. Como parte de lo que denominan «promesa de valor», muchas organizaciones privadas incorporan elementos de su código de ética, con los cuales afirman a los clientes que pueden sentirse seguros de que sus intereses serán cuidados con un alto sentido de la responsabilidad y con apego a los derechos consagrados en las leyes y las buenas costumbres reconocidas por la sociedad.

## G. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

- 2.34 Para que un CEI pueda orientar apropiadamente a los empleados y otros relacionados con la entidad y constituir una herramienta poderosa para la disuasión de la conducta indebida, se requiere:
- a. Que sea aprobado por la MAE, la cual, con su ejemplo, impulsa el seguimiento y la vigilancia del cumplimiento
  - b. Que esté diseñado a la medida de la entidad, es decir, basado en sus características particulares
  - c. Que sea divulgado entre todos los interesados
  - d. Que se obtengan periódicamente declaraciones formales de cada empleado en las que confirma que conoce y entiende el CEI, y que cumple con todas las normas establecidas en él o, en su defecto, revela oportunamente las excepciones.
  - e. Que se asigne la responsabilidad de administrar los asuntos relacionados con la aplicación y mantenimiento actualizado del CEI.
  - f. Que se disponga de un reglamento o equivalente para su aplicación y actualización, mediante un mecanismo plural de análisis y decisión que asegure el debido proceso.
  - g. Que periódicamente se informe sobre la aplicación y otros aspectos importantes relacionados con el CEI, de forma tal que sean conocidas las decisiones y acciones de la entidad en la prevención y lucha contra la conducta indebida.
  - h. Que los casos juzgados se utilicen como «lecciones aprendidas» y se divulguen, en forma de capacitación o equivalente, para que el personal conozca cómo defenderse de las conductas indebidas y esté alerta en la protección de los intereses de su entidad.

### III. PROCESO PARA PREPARAR E IMPLEMENTAR EL CÓDIGO DE ÉTICA INSTITUCIONAL

#### COMPROMISO. APOYO AL PROYECTO

- 3.1 Para el éxito del CEI debe contarse con el pleno apoyo de las autoridades y la concientización de los empleados de sus beneficios. Los factores más influyentes en la eficacia del código son la actitud y la conducta ejemplares de los directores y otros ejecutivos. La MAE en particular, tiene un papel especial: su actitud y forma de proceder influyen fuertemente las acciones de otros gerentes de nivel superior. Este es el requisito indispensable para conseguir que se establezca y sostenga un ambiente de control apropiado.

#### H. ASIGNACIÓN DE LAS PERSONAS CORRECTAS PARA DESARROLLAR EL CÓDIGO DE ÉTICA PÚBLICA

- 3.2 **¿Quién debe elaborar un código de ética?** Identificar el equipo ideal para participar en el desarrollo del CEI no es fácil. Algunas organizaciones ven esta tarea como una responsabilidad de auditoría, otras pueden verla como una responsabilidad legal, de seguridad, o una función del departamento de recursos humanos. Dado que el código abarca muchos temas relacionados con el personal y su conducta, se recomienda designar una comisión temporal, compuesta por funcionarios de nivel ejecutivo, representantes de las áreas de recursos humanos y finanzas y otras áreas substantivas de la entidad. Se sugiere asimismo que el número de sus integrantes sea moderado para evitar que el proceso pierda agilidad. La MAE deberá estar enterada de la organización del equipo, del plan de ejecución del código, avance, resultados y aprobación.
- 3.3 Cuando se concluye que no se tiene el conocimiento suficiente o no se dispone de tiempo para trabajar en el diseño del CEI, es aconsejable recurrir a un profesional experto, que puede o no ser especialista en asuntos legales. Lo importante es que sea alguien con experiencia en la preparación de códigos de ética y en el seguimiento y supervisión de su aplicación. Ahora bien, cuando se identifican temas relacionados con aspectos jurídicos, se recomienda que el texto sea revisado por profesionales del área legal y con amplio conocimiento de las normas aplicables al sector público.



## I. ALINEACIÓN DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

- 3.4 La información relacionada con la conducta de los empleados puede aparecer en numerosos lugares de la organización.
- 3.5 Ejemplo de ello son los reglamentos de personal y de beneficios para empleados, los manuales de funciones, financieros y de contabilidad, etc. A menudo, estas fuentes son amplias, detalladas y escritas en «*lenguaje jurídico*». En consecuencia, la repetición de estos documentos en un código no es necesaria, pero es recomendable confirmar que las políticas establecidas en el CEI están en armonía tanto con las normas internas como con otras leyes o regulaciones del sector público de aplicación general que se ocupen de aspectos relacionados con la ética.

## J. DESARROLLO DEL CÓDIGO DE ÉTICA PÚBLICA

- 3.6 Después de conformar el equipo, este debe preparar un plan en el cual se establezcan etapas, responsabilidades, insumos y resultados.
- 3.7 Se sugieren cuatro fases o etapas: (i) recopilación de datos o realización de investigaciones sobre el contenido apropiado; (ii) decisión sobre el contenido y formato del documento; (iii) planificación del proceso de revisión, e (iv) identificación de las actividades antes, durante y después de concluir el proyecto.

### 1. RECOPIACIÓN DE DATOS

- 3.8 Dado que el CEI es importante para regir la conducta de los empleados, un primer paso valioso es el acopio de documentos de otras organizaciones sobre el tema. Las organizaciones del mismo sector sirven por lo general de buenos ejemplos; también se encuentra excelente bibliografía internacional en páginas web de TI y de gobiernos. La mayoría de las organizaciones están dispuestas a proporcionar esta información, por lo que no es necesario «*reinventar la rueda*».
- 3.9 El paso siguiente consiste en reunir y analizar datos relacionados con las políticas y procedimientos en uso en la entidad. Como se mencionó anteriormente, la alineación entre el CEI y las políticas y procedimientos es crítica.

## 2. DECISIÓN DEL CONTENIDO

- 3.10 Aunque el contenido es la parte más importante del código de ética, el formato de presentación también debe tenerse en cuenta. Podría ser un folleto o una declaración impresa y en la página web de la entidad. Dado que todos los empleados van a leer el CEI, este debe ser conciso, claro y fácil de entender. La mayoría de las organizaciones utilizan gráficos personalizados y tienen impresos sus códigos de conducta.
- 3.11 Algunas utilizan incluso personajes de dibujos animados para ilustrar ciertas secciones. Toda la creatividad o el ingenio que promueve el interés en el código es beneficioso.
- 3.12 En el capítulo IV de esta pauta se suministran ejemplos de contenido que pueden ser complementados y adaptados a las necesidades de cada entidad interesada.

## 3. EL PROCESO DE REVISIÓN

- 3.13 El código de ética debe cubrir los aspectos más delicados relacionados con la conducta ética que pueden influir en el quehacer de la entidad. Por esta razón, es importante que sea revisado con una amplia visión profesional. La alta dirección y representantes del nivel medio también deben revisarlo mientras esté en la fase de proyecto. Por su naturaleza, algunos aspectos requerirán la ponderación de especialistas. Cuestiones como el resguardo de la competencia, la lucha contra el soborno, o las contribuciones políticas deberían ser examinadas por un abogado para asegurar que corresponden a la posición de la organización y con la Ley.

## K. IMPLEMENTACIÓN

- 3.14 El proyecto de código de ética no termina con la redacción de un documento. La adopción y aplicación del código es un proceso continuo que incluye, entre otros, inducción, capacitación, líneas de ayuda, orientación permanente de la Comisión de Ética Pública (CEP)<sup>7</sup>, firmas o declaraciones periódicas de los empleados, encuestas anuales de ética, talleres de lecciones aprendidas, etc.

---

<sup>7</sup> Organismos constituidos en las Entidades en aplicación del Decreto 149-98.

- 3.15 El CEI debe ser un instrumento para la gestión del conocimiento, la comunicación y el mejoramiento continuo. Las presentaciones pueden ser realizadas por los supervisores en las sesiones de capacitación en pequeños o en grandes seminarios de formación educativa.
- 3.16 Otra técnica exitosa son las reuniones entre supervisores y empleados. Estas sesiones proveen la oportunidad de explicar y hacer hincapié en que el código es un factor importante en el proceso de evaluación del desempeño. Una encuesta de cumplimiento anual, si hace referencia al código, también puede generar conocimiento y mayor comprensión.

## **1. DISTRIBUCIÓN INICIAL**

- 3.17 La presentación del código de ética juega un papel destacado en la percepción de los empleados sobre su importancia. Si el código se presenta casualmente a un nuevo empleado, junto con otros materiales relacionados con el proceso de inducción, será considerado un documento superficial con mínima significación. Sin embargo, si el código está cubierto en un programa de capacitación, y la alta administración asiste y participa, será visto como un elemento fundamental en el manejo de la organización y una guía positiva de conducta.
- 3.18 Un método que agrega valor en la inducción al código para nuevos empleados es la celebración de un taller donde se explique el CEI con ejemplos prácticos de problemas o conducta indebida.

## **2. PROCESO DE FORMACIÓN O ENTRENAMIENTO**

- 3.19 Además de la exposición inicial al código mencionada anteriormente, es necesaria una formación continua sobre sus contenidos. Esta será más eficaz si es realizada por los supervisores individuales o, en general, en la capacitación del personal, orientaciones o cursos de desarrollo profesional. Otra manera de transmitir el concepto de ética a cada nuevo empleado es que los supervisores expliquen que la conducta ética es un valor fundamental de la organización y que se espera que la observe a lo largo de su carrera. Este tema se debe discutir cada vez que el supervisor se centre en los problemas de rendimiento con un colaborador.

3.20 En algunos casos, el entrenamiento sobre el CEI se puede hacer a través de un seminario. Si se diseña adecuadamente, puede ser efectivo. En otros casos, se utilizan videos sobre el tema ético, ya sea por separado o como parte de una formación adicional. Este tipo de presentación surte mayor efecto si el director general o un miembro de la alta dirección participa en el video y hace comentarios de apoyo. Además, las presentaciones se verían favorecidas si un profesional especializado o capacitado está disponible para contestar preguntas.

## **L. ACTUALIZACIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA**

3.21 Al diseñar y desarrollar el código se debe tener cuidado de no incluir temas o fechas que al poco tiempo ya no tengan validez. Uno de los medios para la actualización del código es asignar la responsabilidad de revisarlo periódicamente. El grupo adecuado para supervisar la actualización podría ser el CEP, o los redactores iniciales del documento.

3.22 Esta responsabilidad también podría ser asignada a un departamento, como Recursos Humanos o Jurídico, apoyado por el Oficial de Ética (ODE) y la Unidad de Auditoría Interna (UAI). La comunicación permanente con el personal, la lectura de nueva normativa local y la investigación en fuentes internacionales puede proveer elementos para introducir actualizaciones periódicas.

3.23 Durante el proceso de actualización, el grupo deberá considerar elementos como:

- a. Las infracciones que no hayan sido originalmente cubiertas de forma específica en el CEI original.
- b. Cambios en las políticas de la organización.
- c. Cambios ambientales y organizacionales con repercusiones importantes sobre la organización y sus empleados.
- d. Definiciones y descripciones que no están claras.

3.24 El procedimiento de actualización debe cumplir con la misma presentación a la organización, las revisiones y aprobaciones que el original.

## **M. MONITOREO DEL CUMPLIMIENTO**

3.25 El cumplimiento del CEI es responsabilidad constante de cada empleado y se basa principalmente en un sistema de honor. El objetivo general del CEI es asegurar que los empleados estén conscientes de cuál es la conducta esperada y tal cual se les pide que actúen. Para la sostenibilidad de la cultura corporativa basada en valores éticos y la adhesión del personal a sus directrices, son necesarias una comunicación periódica y otras actividades de sensibilización y actualización como las que se describen a continuación.

### **1. ENCUESTA ANUAL**

3.26 La mayoría de las organizaciones emplean el monitoreo del cumplimiento de las directrices incluidas en el CEI y rinden informes periódicos sobre los resultados. A los empleados se les pide que certifiquen o firmen un formulario afirmando que han cumplido con el código y, en caso aplicable, revelen las excepciones del cumplimiento. Estas encuestas pueden ser administradas por el CEP, Recursos Humanos o la UAI.

## IV. CONTENIDO DEL CÓDIGO DE ÉTICA

- 4.1 **¿Qué debe incluir un código de ética?** La respuesta va en dos direcciones complementarias: existen aspectos del comportamiento ético que son transversales o comunes a toda entidad pública y existen aspectos específicos relacionados con cada una. El CEI debe ocuparse de los dos aspectos.
- 4.2 Un CEI no debe ser un documento extenso que se ocupe de teorías filosóficas sobre la ética o la moral. Se puede estimular a los interesados en estos temas a consultar bibliografía especializada. El CEI debe ser un documento sencillo, práctico y con explicaciones claras sobre la manera de proceder o, en su defecto, acompañarse de un reglamento que provea los medios para hacerlo cumplir.
- 4.3 El CEI no debe incluir terminología jurídica compleja. Un código de ética debe ser informativo y objetivo, por esto debe ser fácil de leer y comprensible. Debe contener la indicación de que será aplicable a todos los empleados y orientarse a las funciones prácticas de todos los niveles, empezando por la MAE.
- 4.4 La mayoría de organizaciones tienen docenas de políticas, procedimientos, requisitos y regulaciones que les indican a los empleados cómo hacer su trabajo. El código de ética no es para repetir estos, pero sí se ocupa de presentar un resumen de las funciones a las cuales un comportamiento ético debe prestar atención. El CEI debe abarcar las normas básicas para proporcionar una referencia rápida sobre los temas más importantes. En algunos casos, el código hace referencia a estas políticas como fuentes de información adicional que ayudan a identificar grupos o áreas funcionales que pueden actuar como recursos en otras áreas de interés (legal, auditoría, seguridad, recursos humanos, etc.).
- 4.5 El CEI podría tener las siguientes secciones:



- 4.6 El CEI debe indicar la responsabilidad del servidor público de cumplir las normativas legales y administrativas producto de las leyes, decretos, reglamentos y otros, emanadas del Poder Ejecutivo y de las diferentes entidades públicas; estar vigilante y en caso de observar incumplimientos, reportarlos oportunamente.
- 4.7 En las secciones siguientes se tratan los aspectos más comunes e importantes que se sugiere incluir en un CEI, pero se advierte que no son los únicos. Será cuestión de la iniciativa, creatividad, análisis de riesgo del comportamiento y, por supuesto, de la naturaleza de las operaciones de cada entidad, hacer desarrollos más amplios o derivaciones de los elementos que se proponen a continuación.

## PRÓLOGO

- 4.8 En esta sección se recomienda que la MAE o equivalente haga una presentación del código en la que destaque:
- El compromiso de la entidad con los planes gubernamentales y su vocación por el servicio público.
  - La importancia del comportamiento ético para poder cumplir o estar a la altura de la responsabilidad que el Poder Ejecutivo le ha conferido o delegado. Es decir, una declaración de la importancia de disponer de un CEI y del cumplimiento de las normas de control interno.
  - Objetivo general del CEI y lo que espera la MAE de sus colaboradores.

- d. Breve antecedente del proceso de construcción del CEI a la medida de la entidad.
- e. Agradecimientos a quienes participaron en la elaboración y el indicativo de que el CEI es una herramienta gerencial dinámica que debe mantenerse actualizada.
- f. El compromiso y promesa de cumplir y hacer cumplir el CEI

## **N. INTRODUCCIÓN**

- 4.9 En la introducción normalmente se describe el alcance del CEI y se da una breve explicación o resumen de este. Es la presentación sumaria de la política. Puede explicar algunos antecedentes que son importantes para el posterior desarrollo del tema central. Al leer la introducción, el lector debe poder hacerse una idea sobre el contenido del texto. Se sugiere tratar en la introducción los siguientes aspectos:

### **1. ANTECEDENTES**

- 4.10 Descripción del proceso de preparación del CEI, quiénes intervinieron, qué lecciones se aprendieron, qué alcance de investigación se utilizó, agradecimientos, etc.

### **2. PRINCIPIOS RECTORES**

- 4.11 Son las bases en las cuales se apoya el CEI. Hacen referencia a la importancia de la ética fuera y dentro de la organización. En el primer caso, como un medio para asegurar la confiabilidad en los diferentes estamentos de interacción de la entidad y, en el segundo, como un medio para crear y mantener condiciones de trabajo basadas en el respeto, la calidad y la confianza.

#### **a. Obligaciones básicas de la entidad**

- 4.12 Esta sección releva la responsabilidad de la entidad de proveer las condiciones o facilidades para que se mantenga y cultive la cultura corporativa basada en principios éticos y su compromiso con el debido cuidado de supervisar, investigar y llevar hasta las últimas consecuencias posibles, dentro del marco legal y sus potestades administrativas, los incidentes relacionados con supuestas violaciones al CEI.



- 4.13 Asimismo, debe confirmarse el compromiso con la protección y respeto de las personas que presenten denuncias fundamentadas en supuestas violaciones al CEI.

#### **b. Responsabilidad general de quienes trabajan para la entidad**

- 4.14 Esta debe ser una declaración general, en la cual se indique que los empleados de la entidad, independientemente del tipo de contrato y en todos los actos que lo vinculan directa o indirectamente a ella, tienen la responsabilidad de ser honestos, imparciales, íntegros, leales, eficaces, cumplidores de las leyes y reglamentos, de evitar o revelar oportunamente conflictos de intereses, salvaguardar los activos de la organización y mantener la confidencialidad de la información no pública o interna. Asimismo, son también responsables de vigilar los comportamientos de otras personas que puedan perjudicar los intereses leales de la entidad y socavar sus valores.

### **3. MARCO LEGAL**

- 4.15 Esta sección debe hacer referencia general al deber de cada servidor público de cumplir y velar por el cumplimiento de las normas legales y de revelar, cuando disponga de bases objetivas, cualquier violación, elusión o intento de violación que sea de su conocimiento.
- 4.16 Deben mencionarse aquellas leyes y otras disposiciones que puedan ser transversales a la ética y el apego o subordinación del CEI a la Constitución y, en general, al marco legal vigente, en lo que sea aplicable.

### **4. OTRAS NORMAS INTERNAS**

- 4.17 Esta sección debe explicar que la entidad puede incluir en sus políticas y procedimientos aspectos relacionados con el comportamiento, los cuales no deben entrar en contradicción con lo previsto en el CEI; por el contrario, deben ser complementarios.

### **5. INTERPRETACIONES Y ACLARACIONES**

- 4.18 Se indicará que en caso de presentarse contradicciones o dudas sobre la aplicación del CEI o inconsistencias entre el CEI y el marco legal o las normas internas de la entidad, estas deberán ser aclaradas por el CEP, previa solicitud fundamentada por escrito de conformidad con el reglamento del CEI.

## 6. OBJETIVOS

- 4.19 Esta sección debe incluir los propósitos específicos del CEI. Los objetivos específicos que se sugieren son:
- a. Divulgar ampliamente las normas éticas que deben regir la conducta de las personas que trabajan en la entidad y, en lo posible, de aquellos que se relacionan con ella.
  - b. Crear o continuar fomentando una conducta positiva para «hacer lo correcto», y proporcionar su orientación.
  - c. Informar a los ciudadanos y otras partes interesadas sobre lo que las autoridades entienden como requisitos de comportamiento para merecer formar parte de la entidad.
  - d. Servir de instrumento para disuadir a potenciales interesados en atentar contra los recursos y el patrimonio de la entidad o valerse de ella o de la posición en ella, para obtener deshonestamente beneficios personales o para terceros.
  - e. Establecer un referente que sirva para resolver situaciones en las cuales se pretenda dividir la lealtad o modificar la objetividad de los servidores públicos vinculados a la entidad.
  - f. En casos de incumplimiento del CEI, servir de instrumento o referente para acompañar la decisión de responsabilidad administrativa y continuar procesos sobre otras presumibles responsabilidades.
  - g. Contribuir al fortalecimiento de los valores personales y colectivos del medio social en el cual se desempeñan los miembros de la entidad.

## 7. APLICACIÓN

### a. Alcance

- 4.20 Esta sección debe indicar a quiénes cubren las normas del CEI; es decir, quiénes están directamente obligados al cumplimiento del CEI. Esto incluye a las autoridades de la entidad, sus directores, supervisores y, en general, a todo el personal, sin distinción de categoría o nivel e independientemente de la forma de contratación. Es decir, no solo estarán obligados los empleados en nómina, sino cargos temporales o equivalentes, consultores, personas en pasantías y cualquier otra forma de vinculación. También debe indicarse que terceros interesados en hacer negocios con la entidad, deben ser enterados de aquellos aspectos puntuales del CEI que pueden estar expuestos en un proceso de intercambio comercial de bienes y servicios. Debe suministrarse formalmente a tales terceros copia del CEI o de las secciones que les puedan ser aplicables.

**b. Certificación de conocimiento y cumplimiento**

4.21 Esta sección explica que para la efectividad del CEI se considera indispensable que las personas indicadas en esta política, quienes tienen cargos de responsabilidad en el manejo de los recursos de la entidad y otras responsabilidades delegadas, presenten una certificación periódica en la cual declaren que conocen, entienden y cumplen el código de ética. El acto de firmar esta declaración también tiende a robustecer el carácter personal de las responsabilidades que exige el código y a alentar su cumplimiento.

**c. Incumplimiento**

4.22 Básicamente es una declaración en la cual se indica que la entidad prohíbe la conducta indebida, entendiéndose por tal el apartarse de lo previsto en el CEI, el reglamento de trabajo, el contrato de trabajo y otras normas aplicables y, por consiguiente, de conformidad con los mecanismos previstos en el reglamento del CEI y otros pertinentes, una vez que se realice el debido proceso podrá imponer las sanciones y correcciones que fueren necesarias en aquellos casos de violación comprobada.

4.23 Los resultados y decisiones basadas en el debido proceso de investigación de supuestas violaciones al CEI, podrán ser divulgados públicamente con el fin de enviar una señal clara a las personas relacionadas con la entidad, los ciudadanos y otros interesados, de la decisión irrevocable de cuidar los valores e intereses de la comunidad. Asimismo, las lecciones aprendidas en el combate contra desviaciones éticas, serán parte de casos de estudio que integrarán el proceso de capacitación institucional y de formación de la cultura corporativa.

**8. ASPECTOS QUE ESTÁN FUERA DEL ALCANCE DEL CÓDIGO DE ÉTICA INSTITUCIONAL**

4.24 Esta sección debe explicar que el CEI no pretende abarcar todas las potenciales desviaciones de la conducta que se presenten en el cumplimiento de la misión de la entidad y en el desempeño de sus empleados y otros vinculados. Se trata de identificar aquellas situaciones más frecuentes en la gestión pública, relacionadas con el comportamiento, que pueden afectar el bien común, el patrimonio y otros intereses de la entidad y de sus empleados. Se espera que el juicio de personas razonables en los diferentes niveles de la entidad sea suficiente para ejercer las funciones con apego a las normas del CEI y a principios morales que pueden no estar necesariamente explícitos en el CEI.

- 4.25 Asimismo, que en caso de presentarse dudas, antes de tomar una decisión, ejerzan con el debido cuidado y hagan las consultas pertinentes al CEP mencionado en el capítulo V, sección B, párrafo 5.3.

## **O. VALORES BÁSICOS**

- 4.26 Este capítulo del código define los valores básicos que comandan todos los requerimientos de conducta incluidos en el CEI. Se trata de que los lectores tengan una clara información de cuáles son los conceptos de valor que integran la política sobre ética de la entidad. Por ejemplo, se sugiere incluir explicaciones sobre los siguientes valores:

### **1. INTEGRIDAD**

- 4.27 Tiene que ver con el comportamiento general de las personas. Incluye las cualidades personales de honestidad, sinceridad, rectitud, ausencia y actitud de rechazo de influencias corruptivas y disposición permanente de cumplimiento o adhesión a las normas legales internas de la entidad.

### **2. LEALTAD**

- 4.28 Se refiere a la fidelidad o solidaridad de las personas con su país, la entidad a la cual pertenecen y, en especial, al comportamiento apegado al cuerpo de valores de esta. Los empleados dependen de su entidad y no de otros, por lo tanto deben mantenerse libres de influencias que intenten dividir su lealtad. Este principio no debe interpretarse como una autorización para apartarse de la Constitución o del marco legal vigente en aras de una supuesta lealtad.
- 4.29 La lealtad nace del cumplimiento de la Constitución y del marco legal, así como del respeto por los derechos humanos. Un servidor público no debe ser requerido institucionalmente o por las autoridades de las cuales depende para atentar contra tales elementos básicos de la sociedad. De igual forma, la entidad se compromete a ser leal con sus colaboradores dentro del marco del orden constitucional y legal.

### **3. EQUIDAD**

- 4.30 Dar a cada quien lo que merece. Tomar decisiones sobre bases objetivas, es decir, sin sesgos o prejuicios que pongan en desventaja a otros en beneficio de una persona o grupo de personas en particular. Las normas de la entidad y, en general, las decisiones relacionadas con su gestión deben aplicarse de manera uniforme, sin favoritismos o arbitrariedad. El trato equitativo en todos los actos de la entidad y sus colaboradores debe extenderse a las relaciones o trato con proveedores, entidades públicas y privadas relacionadas y la comunidad en general.

### **4. TOLERANCIA**

- 4.31 Se refiere a la disposición de la entidad y sus colaboradores a respetar a las personas y sus opiniones, indistintamente de su raza, credo, preferencia política, edad, género, orientación sexual, condición social, condición física, etc.

### **5. TRANSPARENCIA**

- 4.32 Las actuaciones de la entidad y sus empleados deben ser transparentes; esto significa que los actos relacionados con la gestión de los recursos a su buen cargo deben estar disponibles para el conocimiento público. La información suministrada por la entidad y sus empleados debe ser confiable, es decir, basada en hechos comprobables y sin distorsión que pueda desorientar a quienes la reciban.

### **6. DISCRECIÓN**

- 4.33 Sin perjuicio de las obligaciones legales y éticas relacionadas con el suministro de información de carácter público tratada en la sección sobre transparencia, el servidor público debe actuar con prudencia y reserva respecto a la información a la que tenga acceso o le sea suministrada con motivo de sus funciones. Asimismo, debe evitar dar declaraciones públicas o participar en actos públicos que comprometan o aparenten comprometer el cumplimiento de sus funciones o a la entidad para la cual trabaja.

## **P. CONDUCTA PARA SITUACIONES ESPECÍFICAS**

- 4.34 Existen conductas prohibidas para situaciones específicas como las que se desarrollan a continuación. Sin embargo, cada entidad deberá revisar la necesidad de agregar conductas indebidas a la medida de sus operaciones.
- 4.35 Por ejemplo, conductas indebidas en el manejo de inventarios que pueden afectar la salud humana o animal, manejo de información que puede inducir pánico general o en un área específica, en la economía, el comercio, la salud, la agricultura, minería, el medio ambiente, etc.
- 4.36 Sin perjuicio de lo anterior, a continuación se sugieren aspectos comunes para esta sección:

### **1. IMAGEN PÚBLICA**

- 4.37 La imagen pública es un valor importante para cualquier entidad que contribuye a la gestión de los recursos del Estado y al suministro de servicios a los ciudadanos. El CEI debe indicar, en general, el deber de mantener el debido cuidado por la ética en todas las representaciones institucionales y personales para evitar el descrédito de la entidad.
- 4.38 La entidad respeta la privacidad de sus empleados. Sin embargo, estos deben acatar elevadas normas de conducta según lo dispuesto en la sección de valores. La imagen de la entidad se puede afectar cuando la conducta de sus empleados, dentro o fuera de ella, es reprochable. Aunque no se tenga la intención, las personas ejercen la representación formal o informal de la entidad para la cual trabajan.
- 4.39 Todo funcionario y empleado público debe cuidar su presentación personal, siguiendo la costumbre y la solemnidad de los eventos en los cuales participe. Se espera que la prudencia y las buenas maneras orienten el uso de indumentaria apropiada tanto en el lugar de trabajo como en toda circunstancia en la que el empleado representa a su entidad.

### **2. OBLIGACIONES FINANCIERAS**

- 4.40 Las personas adquieren compromisos con entidades financieras, con el Estado y otros, que involucran la posibilidad de incumplimiento o relaciones de intercambio que pueden vulnerar la equidad o desprestigiar la imagen de la entidad.

4.41 Se espera que los empleados honren sus compromisos tanto con particulares como con el Estado y que en caso de incumplimiento, sea el empleado quien tome la iniciativa de ordenar su situación y se asegure de no extender su influencia a la entidad. En casos de litigio entre sus empleados y particulares o el mismo Estado, los cuales pueden haber afectado el cumplimiento del CEI, la entidad tomará decisiones únicamente cuando medie un fallo legal definitivo.

### **3. CONFLICTOS DE INTERESES**

#### **a. Definición**

4.42 Un conflicto de intereses surge cuando un empleado del sector público es influenciado por consideraciones personales al realizar su trabajo. Es decir, sus decisiones sobre partes en conflicto con sus intereses son tomadas o se presume que son tomadas con base en razones subjetivas.

4.43 Los conflictos de intereses, incluso cuando se toman decisiones correctas, pueden ser dañinos para la reputación de una entidad y erosionar la confianza pública.

4.44 Algunos ejemplos:

- a. El servidor público, indirectamente mediante un tercero o algún miembro de su familia, tiene o busca tener relación de negocios con la entidad.
- b. El servidor público tiene alguna relación familiar o comercial o de otra índole con una persona física o jurídica, que hace presumir su inclinación a beneficiar con sus decisiones a esa persona.
- c. Participar en decisiones institucionales que afecten un anterior empleador.
- d. Participar en decisiones institucionales que afecten un acreedor o un deudor.
- e. Participar en decisiones institucionales que afecten una empresa en la cual se está concursando para un empleo o concursando alguno de sus familiares.
- f. Favorecer a un miembro de la familia con un empleo o mejores condiciones utilizando el poder público del cual se dispone (nepotismo), etc.

4.45 Un servidor público no debe actuar en ejercicio de su capacidad en ningún asunto en el cual tenga un interés financiero personal directo o indirecto que pudiera afectar su objetividad o independencia de juicio o, en caso de estarlo, debe revelar oportunamente aquellas situaciones a las que está vinculado o potencialmente vinculado, con el objeto de que se le releve de participar en decisiones que incumban a las personas con las que mantiene esta vinculación.

#### **b. Declaraciones periódicas sobre ausencia de conflicto de intereses**

4.46 Los empleados deben notificar por escrito al menos una vez al año que no están en conflicto con ninguna de las normas del CEI y, en particular, que no tienen intereses que los coloquen en conflicto o hagan pensar que pueden modificar su objetividad o dividir su lealtad para beneficiar a un tercero con sus decisiones. También deben ser requeridos para que cada vez que se les presente una situación de potencial conflicto de intereses, lo reporten formalmente al oficial de Ética (ODE). (Ver principio literal d. párrafo 2.34 y ejemplo de declaración incluida en el Anexo n° 1)

#### **4. REGALOS O EQUIVALENTES**

4.47 La práctica de solicitar o aceptar regalos, favores y agasajos o equivalentes, no es admisible en los servidores públicos. Solicitar o sugerir favores, regalos u otras dádivas es una prohibición que si se infringe no solo desprestigia a la persona sino que se extiende a la institución. Personas en esa disposición son delinquentes potenciales que pueden dañar en forma grave los intereses lícitos de una entidad.

4.48 Los servidores públicos deben abstenerse de hacer estas solicitudes o aparentar que lo hacen; deben evitarse las bromas que puedan ser malinterpretadas y destruir valor.

4.49 El servidor público que reciba una oferta de regalo, favor, agasajo o equivalente, o a quien se le envíe un bien o equivalente en calidad de regalo, que tenga como fin modificar su objetividad o dividir su lealtad y favorecer los intereses de la parte que lo ofrece, sin perjuicio de lo requerido en el párrafo siguiente, deberá expresar por escrito que no puede aceptar por convicción propia y en cumplimiento del CEI de su entidad.



- 4.50 Cualquier oferta de regalo o agasajo que tenga como propósito buscar un favorecimiento o inclinar el interés hacia la parte que lo ofrece o hacia un tercero a quien represente, aunque se haya rechazado, deberá ser informada al CEP de conformidad con el reglamento de aplicación del CEI.
- 4.51 La práctica de ofrecer regalos, favores y agasajos o equivalentes, no es aceptable en los servidores públicos. La utilización de los fondos del Estado para intentar modificar la objetividad de terceros en beneficio de la misma entidad o de la persona que los otorgue, puede conllevar sanciones por delitos tipificados en el marco legal.

## 5. CUIDADO DE LA INFORMACIÓN

- 4.52 La información que se procesa en una entidad es altamente valiosa para la gestión e influye en forma material en otros que la utilizan para tomar decisiones, tales como otras dependencias de la entidad, agencias del Estado, el sector privado y otros. La información puede tener diferentes grados de importancia, desde el punto de vista de su valor de uso. Podríamos identificar información vital, confidencial y privilegiada. Así, es posible que haya datos vitales; por ejemplo, la base de datos de la Dirección General de Impuestos Internos, la cual requiere tratamiento acorde con dicha importancia. Igualmente, hay información confidencial que no puede exponerse al público. Como son los detalles de planes de seguridad o defensa. Información privilegiada es aquella que debe estar bajo el control de pocas personas; por ejemplo, la información sobre claves de acceso a los sistemas de información. Si no se disponen mecanismos apropiados para proteger la información, su uso indebido puede causar daños irreversibles a una entidad y a otros relacionados con ella.
- 4.53 El CEI debe indicar a los empleados su responsabilidad de:
- 4.54 **Suministro de información.** Esto se relaciona con obligación de asegurarse de la calidad, seguridad de los datos que deben suministrarse, así como la verificación de que se tiene la atribución de suministrar la información a otras personas dentro o fuera de la entidad.

- 4.55 Se debe destacar en esta sección la importancia de vigilar la calidad, oportunidad, precisión y control de calidad de los informes financieros y operativos, registros contables, informes de investigación, cuentas de gastos, informes de ingresos, listas de asistencia, etc. Puede ser necesario esclarecer que se tendrán como prácticas inadmisibles, por ejemplo, la sub o sobreestimación de ingresos y gastos y cualquier distorsión intencionada de información de la cual se obtenga un beneficio personal o se derive un perjuicio dentro o fuera de la entidad.
- 4.56 **Uso personal de la información.** Se relaciona con la prohibición de disponer de información cuyo acceso está expresamente limitado a los empleados o no es del dominio público de conformidad con leyes o regulaciones específicas. El respeto a los derechos de autor, la utilización debida de información suministrada por terceros y la prohibición de utilizar información de la entidad para obtener beneficio personal o de terceros en detrimento de los intereses de la entidad.
- 4.57 **Protección de la información confidencial.** Se refiere a la obligación de la entidad como de los empleados de salvaguardar la información clasificada como confidencial o privada. Por ejemplo, los datos personales de cada individuo vinculado a la entidad o de terceros que hayan suministrado dicha información, las claves de acceso a los sistemas apoyados en tecnología, los archivos magnéticos, etc. La entidad debe comprometerse a utilizar estas informaciones solamente en los casos en que la ley lo permite.

## 6. CONTROL Y USO DE BIENES

- 4.58 Esta sección debe indicar las prohibiciones y obligaciones con respecto a los activos tangibles de la entidad. Es responsabilidad de cada empleado el control y uso racional de los activos. Los empleados deben proteger la propiedad física y otros activos del uso no autorizado. Se prohíbe, entre otros:
- a. Utilizar los activos con fines de lucro personal.
  - b. Suministrar los activos o dar acceso a terceros a los activos, sin ninguna relación de utilización para beneficio o en función de servicio para la entidad.
  - c. Sustraer bienes fungibles como papelería, lápices y otros insumos de oficina para uso personal o con fines comerciales.
  - d. Utilizar los equipos electrónicos, como computadoras, para fines distintos a la función asignada, etc.

## **7. CONTRIBUCIONES POLÍTICAS**

- 4.59 Esta sección es necesaria para establecer los límites entre las preferencias políticas, por lo demás respetables, y las decisiones que pueden implicar el uso indebido de bienes o intereses de la entidad. Por ejemplo, los empleados no deben hacer ninguna contribución de los fondos de la entidad, los bienes o servicios, o sus fondos personales en nombre de la entidad a ningún partido político o equivalente, o a cualquier candidato a cargo en los poderes del Estado.
- 4.60 Esta prohibición no coarta el derecho de los servidores públicos a participar a título personal y en tiempo distinto al de sus deberes con la entidad, y de conformidad con su contrato de trabajo, en comités de acción política o actos comunes de apoyo a candidatos políticos. Los empleados deben actuar con debido cuidado para no enviar mensajes o parecer que están utilizando su posición en la entidad para impulsar o fomentar beneficio a interesados en posiciones de naturaleza política.
- 4.61 En ninguna forma se debe dirigir o coaccionar a los empleados a hacer contribuciones a campañas políticas o participar en el apoyo de un partido político o la candidatura política de cualquier persona.

## **8. CONTROLES INTERNOS**

- 4.62 La entidad ha establecido un sistema de control interno acorde con las normas vigentes para el sector público. Estas normas están dirigidas a contribuir al logro de los objetivos, la protección de los activos de la entidad o de terceros en su poder, la confiabilidad de los informes que se preparen y presenten en todos los ámbitos y el cumplimiento de las leyes y otras regulaciones aplicables. Los empleados comparten la responsabilidad de conocer el SIC en general, los aspectos específicos relacionados con su área de influencia y el cumplimiento de los aspectos que le atañen. La negligencia en el cumplimiento de los controles, la violación o el intento de violación de los mismos, son considerados conducta indebida en el marco del CEI.

## 9. MEDIO AMBIENTE

- 4.63 El CEI debe referirse a la responsabilidad de la entidad y sus empleados en la conservación y protección del medio ambiente. Es una consideración de comportamiento ético velar porque se conserven la energía, los recursos naturales y se proteja el medio ambiente. Por supuesto, cada entidad tiene una mayor o menor cercanía con aspectos importantes del medio ambiente, pero toda entidad consume y utiliza bien o desperdicia energía y agua, papel y otros no degradables.

## 10. COMPORTAMIENTO EN EL LUGAR DE TRABAJO

- 4.64 El respeto por todas las personas vinculadas a la entidad debe ser el denominador común desde la más alta autoridad hasta quienes ocupen cargos más sencillos. Algunos ejemplos de contenido pueden referirse a:
- 4.65 **Acoso sexual.** Definido como acciones mediante las cuales se hacen propuestas o se solicitan favores sexuales, ofreciendo explícita o implícitamente beneficio a la persona que acceda a las peticiones y perjuicio para quien no acceda. El acoso sexual puede incluir diversas situaciones o expresiones que van desde la insinuación mediante gestos hasta los requerimientos verbales, intentos de agresión sexual y agresión sexual, exhibicionismo, exhibición de material pornográfico, invitaciones constantes a pesar del rechazo, etc.
- 4.66 En todo caso, el acoso sexual puede ir hasta la intimidación y el comportamiento agresivo u hostil contra la persona que se niega a la aceptación de las insinuaciones o invitaciones.
- 4.67 **Otras formas de acoso.** Intereses diferentes a la obtención de favores sexuales también pueden constituir desviaciones del comportamiento esperado. La entidad debe prohibir aquellas acciones que discriminan a personas o familia de las personas por su raza, sexo, condición, etc., mediante burlas y críticas constantes formales o informales; divulgar calumnias o alimentar rumores que socaven la personalidad o ignorar a una persona por tales razones y privarla o negarle el cumplimiento de sus funciones o simplemente no asignarle funciones o trabajo alguno colocándole en aislamiento sistemático. Adicionalmente, deben prohibirse las amenazas contra la integridad física y la agresión física como medio de presión contra alguien.

Esto está penalizado por la ley y la entidad está obligada institucionalmente a denunciar y disolver cualquier conducta que atente contra la integridad física de alguien.

## **Q. REGLAMENTO**

- 4.68 El reglamento se ocupará de las funciones del CEP y del ODE, así como de los procedimientos que deberán seguirse para el recibo y trámite de consultas y denuncias, la investigación de supuesta conducta indebida, la elaboración y comunicación de decisiones y la aplicación de las sanciones y otras medidas recomendadas por el CEP. En el Anexo n° 2 se presentan, a manera de sugerencia, los procedimientos básicos que deben ser incluidos en el reglamento.

## **R. GLOSARIO**

- 4.69 Se recomienda elaborar un glosario que facilite la comprensión de los conceptos que integran el CEI y su reglamento. En el Anexo n° 3 se ofrece un ejemplo.

## V. APLICACIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA

### A. ESTRUCTURA PARA GOBERNAR EL CÓDIGO DE ÉTICA PÚBLICA

#### 1. OFICIAL DE ÉTICA

- 5.1 Los asuntos relacionados con el comportamiento serán administrados por un funcionario denominado oficial de Ética. El ODE será un funcionario de dedicación permanente y libre nombramiento y remoción por la MAE.
- 5.2 La oficina del ODE será independiente de todas las dependencias de la entidad y dispondrá del personal y las facilidades necesarios para su cabal funcionamiento y para interactuar con la CEP cuando lo requiera.

#### 2. COMISIÓN DE ÉTICA PÚBLICA

- 5.3 De acuerdo con lo previsto en el Art. 1 del Decreto 149-98 «*Se ordena a los Secretarios de Estado, Directores y Administradores Generales la formación, en un plazo no mayor de un mes a contar de la fecha de este decreto, en cada una de sus dependencias, de una Comisión de Ética Pública, que tendrá por objetivos...*», las Entidades deben haber constituido la CEP. La CEP en adición a lo previsto en el Art. 6 del Reglamento para el funcionamiento de las CEP, será la instancia asesora en asuntos de ética, revisará las respuestas a consultas y denuncias sobre incumplimiento y revisará o recomendará medidas y sanciones. La CEP no constituye una unidad organizacional tradicional. Es un ente que actuará como asesor del ODE y la MAE.

### B. PROCEDIMIENTOS PARA LA APLICACIÓN DEL CÓDIGO DE ÉTICA INSTITUCIONAL

- 5.4 La aplicación del CEI estará gobernada por lo previsto en el CEI y en el reglamento específico de aplicación que es parte integral del mismo (ver Anexo n° 2). Sin perjuicio de lo tratado en el reglamento, a continuación se sugiere la inclusión de algunos aspectos conceptuales considerados importantes para el proceso de aplicación.

## 1. DENUNCIAS DE CONDUCTA INDEBIDA

- 5.5 Denunciar la conducta indebida es una forma importante de combatir las infracciones a la ética.
- 5.6 En esta sección se debe indicar que en caso de que observen situaciones en las cuales se pueda estar intentando o se haya violado lo previsto en el CEI, los empleados deben denunciarlo formal e inmediatamente ante el ODE, quien debe someter el caso en la próxima reunión de la CEP o considerar, según la gravedad del hecho, citar a reunión extraordinaria a dicho comité. A tales efectos debe tenerse en cuenta:
- a. La persona que denuncie un supuesto caso de violación o intento de violación, puede hacerlo en forma anónima o confidencial. Forma anónima es aquella en la cual la persona no suministra su identidad, y forma confidencial aquella en la que el empleado se identifica pero pide reserva de su identidad, excepto para los miembros de la CEP o en caso de que se compruebe que la denuncia fue infundada y procuró causar perjuicio intencional a personas o a la entidad.
  - b. Las denuncias anónimas deben ser examinadas con especial cuidado para valorar su seriedad y consistencia, desestimando aquellos aspectos basados en habladurías, presunciones, chismes o equivalentes. Un punto de referencia para analizar este tipo de denuncias es considerar la carencia de evidencia o datos sobre lo denunciado, la insistencia en señalar a una persona, demostraciones emocionales contra alguien y el tono conjetural, lo cual podría llevar a concluir razonablemente que lo que se intenta es desprestigiar a una persona y no perseguir una efectiva violación del CEI.
  - c. Cuando la persona presente denuncias infundadas o con información que se demuestre ha sido distorsionada con la intención de perjudicar a otra, se considerará que incurrió en conducta indebida violatoria del CEI.
  - d. Las denuncias se tratarán conforme el reglamento.

## **2. PROTECCIÓN A DENUNCIANTES**

- 5.7 La entidad debe hacer declaración expresa de su compromiso de proteger a empleados denunciante. El empleado deberá informar al ODE de cualquier amenaza o agresión recibida de otro empleado por causa de su denuncia, indistintamente de la categoría o nivel al cual pertenece. Amenazar o constreñir el derecho a denunciar o sancionar o amenazar con sancionar a quien presenta una denuncia, constituye una violación del CEI y la persona que lo haga estará incurriendo en conducta indebida y se le someterá al debido proceso de responsabilidad previsto en el reglamento del CEI.

## **3. MEDIDAS CORRECTIVAS O SANCIONES DISCIPLINARIAS**

- 5.8 Podrán imponerse para corregir o castigar la conducta indebida, proteger a víctimas de dicha conducta o al denunciante y disuadir futuros comportamientos cuestionables.
- 5.9 Los servidores públicos que incurran en conducta indebida, previa investigación según el reglamento del CEI, estarán sujetos a las siguientes medidas correctivas y sanciones disciplinarias, sin pretender limitarlas:
- a. Exigencia de medidas correctivas.
  - b. Amonestación verbal.
  - c. Amonestación escrita.
  - d. Suspensión conforme las normas del servicio público vigentes.
  - e. Restricción de acceso a las instalaciones de la entidad.
  - f. Pérdida temporal o permanente de beneficios o privilegios establecidos.
  - g. Pérdida de oportunidades de promoción.
  - h. Despido del trabajo.
  - i. Pérdida de oportunidad de vinculación futura a la entidad.
  - j. Cualquier combinación de las medidas anteriores que la CEP estime conveniente y en armonía con los reglamentos internos y el marco legal.



## Anexo n° 1

### MODELO DE DECLARACIÓN DE LOS EMPLEADOS

Señor

**OFICIAL DE ÉTICA**

Ciudad

De conformidad con las políticas previstas en el *Código de Ética Institucional* (CEI) de (nombre de la entidad), me permito confirmar lo siguiente<sup>8</sup>:

1. He recibido un ejemplar del CEI y su reglamento vigente.
2. He leído el CEI mencionado y entiendo su contenido.
3. Cumpló con los requerimientos de comportamiento ético y otros asuntos aplicables a mi desempeño en el ámbito de las funciones que me han sido asignadas de conformidad con mi contrato de trabajo o documento equivalente que me vincula a (nombre de la entidad).
4. Me comprometo a cumplir el CEI y a vigilar, en cuanto esté a mi alcance, que las personas relacionadas con mi trabajo cumplan con el mismo.
5. Declaro que actualmente **SI**  **NO**  existen situaciones o circunstancias que me indiquen que estoy en conflicto de intereses, dentro de los límites y conceptos descritos en el CEI. (Marcar con X en la casilla correspondiente)

Expresamente solicito que se me excuse de participar en cualquier acto que implique interés comercial o de cualquier otro tipo con las personas incluidas en la relación adjunta con las cuales (nombre de la entidad) tiene o puede llegar a relacionarse. (Si marcó la casilla «SI», listar por separado nombres, cargos, empresas a las que pertenecen y otra información de utilidad).

6. No presto otros servicios al sector público o a intereses privados que puedan dividir mi lealtad o restarme capacidad de cumplir con mis responsabilidades.

Nombre del declarante: \_\_\_\_\_

Cargo: \_\_\_\_\_

Firma del declarante: \_\_\_\_\_

Fecha de esta declaración: \_\_\_\_\_

<sup>8</sup> Al momento de su aplicación, este formulario podrá ser modificado de acuerdo con las necesidades de información adicional o aclaración, así como complementado con otros datos considerados necesarios.

## ANEXO n° 2

### SUGERENCIAS PARA EL REGLAMENTO DEL CÓDIGO DE ÉTICA PÚBLICA

Las sugerencias siguientes no están dirigidas a reemplazar las necesidades puntuales de cada entidad, ni la costumbre jurídica y los procesos establecidos para determinar responsabilidades y aplicar sanciones u otras acciones. Cada entidad decidirá lo que le convenga, pero es necesario que disponga de un instrumento que le permita administrar el CEI, tomar decisiones sobre conducta indebida y darles seguimiento.

El reglamento debe incluir los siguientes procedimientos, considerados básicos para mantener el CEI como una herramienta activa y sostenible para la conservación y desarrollo de la cultura corporativa en función de valores éticos:

#### 1. ASPECTOS DE FORMA

Sección dedicada a la descripción de los aspectos que son estándares de todo reglamento en el sector público.

#### 2. COMISIÓN DE ÉTICA PÚBLICA

Las Comisiones de Ética Pública constituidas en las Entidades, de acuerdo con lo previsto en el Art. 1 del Decreto 149-98 y sus objetivos, desarrollados en el reglamento para su funcionamiento, será la instancia asesora en asuntos de ética; por tanto, no tendrá funciones, responsabilidades o atribuciones sobre la gestión de la entidad.

Aunque el Decreto 149-98 establece que funcionarios del Departamento de Auditoría podrían formar parte de la CEP, la CGR considera que el ejercicio de dicha función colocaría a los miembros de la UAI en conflicto de interés. Además es importante señalar que los funcionarios de la UAI no son empleados de la Entidad, sino delegados de la CGR, razón por la cual estarían impedidos para formar parte de dichas Comisiones, de acuerdo con lo previsto en el Artículo 2 del Decreto mencionado «... *Sus miembros deberán ser empleados de la dependencia en la cual funcionará la Comisión,...*».

### 3. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DE LA COMISIÓN DE ÉTICA PÚBLICA

Entre las principales funciones se sugiere incluir:

- a. Cumplir con el CEI. El ejemplo de sus miembros será el principal valor para ser digno de formar parte de la CEP.
- b. Asesorar al ODE.
- c. Revisar y aprobar las propuestas de actualización del CEI antes de someterlas a la aprobación final de la MAE.
- d. Revisar las respuestas que se ofrezcan a las consultas de los empleados y otros que le hayan sido sometidas por el ODE.
- e. Revisar los procesos y resultados preliminares de las denuncias de conducta indebida. En caso de que difiera del ODE, decidir si procede avanzar con una investigación e instruir al ODE sobre su continuación o, en caso contrario, ordenar que sea archivada y ofrecer respuesta justificada a las solicitudes de investigación que no prosperen.
- f. Revisar los procesos y resultados de las investigaciones autorizadas y determinar si se presentó una conducta indebida.
- g. En los casos de conducta indebida comprobada, más allá de una duda razonable, recomendar formalmente a la MAE o a la instancia delegada por la MAE, las medidas correctivas o sancionatorias que estime pertinentes.
- h. Revisar y firmar las actas que el ODE le presente por cada reunión de la CEP y las declaraciones y recomendaciones sobre faltas a la conducta debida que se dirijan a la MAE o a la instancia delegada por esta.
- i. Revisar los planes de inducción y capacitación sobre temas relacionados con la ética y valores corporativos antes de someterlos a la aprobación de la MAE.
- j. Otras que se considere pertinentes (agregar).

### 4. LIMITACIÓN POR CONFLICTO DE INTERESES

Los miembros de la CEP deberán abstenerse de participar en cualquier investigación o establecimiento de responsabilidad que tenga relación con personas bajo su mando. En estos casos, el ODE solicitará a la MAE el reemplazo temporal por uno de los suplentes.

## 5. COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD DE LA COMISIÓN DE ÉTICA PÚBLICA

Todos los asuntos relacionados con aclaraciones preliminares o investigaciones de probable conducta indebida, así como los documentos que conformen el expediente, son de naturaleza confidencial por lo que los miembros de la CEP se comprometerán por escrito a no divulgar información sobre los casos tratados y la información relacionada.

Este compromiso es individual para cada miembro de la CEP y se renovará anualmente. La CEP solamente se pronunciará en forma escrita de conformidad con lo previsto en el reglamento. Si se comprueba la violación de esta confidencialidad, se considerará violación al CEI y se tomarán las precauciones previstas en el CEI y el reglamento.

La CEP se asegurará mediante el ODE que los expedientes y la información que se genere y conserve en ellos tengan las seguridades pertinentes. En los casos de consultas, estas podrán utilizarse como insumos para eventos de inducción y capacitación, siempre que se respete la confidencialidad de las personas que intervienen a menos que se obtenga autorización por escrito para la divulgación con fines pedagógicos.

## 6. RECOMENDACIONES DE LA COMISIÓN DE ÉTICA PÚBLICA

Las recomendaciones de medidas o sanciones, principal resultado de la actuación de la CEP, se basarán en la revisión de las propuestas que le formule el ODE y deberán quedar registradas en el acta correspondiente a la reunión en que se traten. Cuando por razones de oportunidad se requiera tomar decisiones antes de celebrarse una reunión ordinaria, se convocará a reunión extraordinaria para tratar los casos correspondientes y los resultados de las investigaciones.

El ODE se encargará de tramitar ante la MAE, o a quien esta delegue, las acciones pertinentes. Para tales efectos formalizará la solicitud adjuntando como respaldo el acta de la reunión respectiva de la CEP donde se adoptó la recomendación de medida correctiva, sanción u otra medida.

## 7. REUNIONES Y DECISIONES DE LA COMISIÓN DE ÉTICA PÚBLICA

Para las circunstancias previstas y no previstas en el reglamento del CEI, que requieran la intervención de la CEP, se deberá consultar adicionalmente, el Reglamento para el funcionamiento de las CEP promulgado en Noviembre de 1998.

## 8. NOMBRAMIENTO DEL OFICIAL DE ÉTICA

El ODE será un funcionario de dedicación permanente y libre nombramiento y remoción de la MAE. Se recomienda que tenga formación profesional en áreas como Administración, Auditoría y Derecho Administrativo y experiencia en áreas como seguridad, recursos humanos, administración legal, etc.

La oficina del ODE será independiente de todas las dependencias de la entidad y dispondrá de personal y elementos que se estimen necesarios para su cabal funcionamiento y para interactuar con la CEP cuando sea necesario.

El ODE depende funcional y administrativamente de la MAE y tiene relación de comunicación directa con la CEP y la UAI de quienes recibe y a quienes proporciona asesoramiento.

## 9. RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES DEL OFICIAL DE ÉTICA

- a. Desempeñarse como secretario del CEP.
- b. Convocar a las reuniones de la CEP previstas en el reglamento o en cualquier momento, según la prioridad o gravedad de las denuncias de supuesta conducta indebida u otras situaciones relacionadas con la ética.
- c. Recibir y tramitar las consultas de los empleados sobre sus inquietudes para aplicar el CEI o el reglamento.
- d. Recibir y tramitar las denuncias de probable conducta indebida.
- e. Preparar los análisis preliminares y en interpretación del CEI y de otras normas disponibles y aplicables, dirigir las investigaciones necesarias para aclarar las denuncias de conducta indebida. Para adelantar las investigaciones, el ODE podrá solicitar a la MAE recursos específicos que puedan ser necesarios (consultoría, tecnología, apoyo policial, etc.).
- f. Preparar el formulario de declaración de conocimiento, entendimiento y de inexistencia de conflicto de intereses y mantenerlo actualizado.

- g. Hacer un monitoreo periódico para establecer que la Unidad de Recursos Humanos o equivalente está tramitando el formulario mencionado en f. (ilustrado en el Anexo n° 1), con la periodicidad establecida por el reglamento.
- h. Emitir informes trimestrales de gestión con destino a la MAE previa revisión y aprobación de la CEP.
- i. Someter a revisión de la CEP un informe anual de gestión con destino a la MAE. Dicho informe se deberá entregar a la MAE a más tardar el último día del mes de febrero, siguiente a cada año de gestión que se esté reportando.
- j. Participar en el diseño del plan de inducción y capacitación para expandir los conocimientos del CEI tanto a los empleados como otros interesados.
- k. Participar como instructor en los eventos de inducción/capacitación sobre el CEI
- l. Desempeñar todas aquellas funciones que sean necesarias para la aplicación, supervisión y aseguramiento del funcionamiento del CEI y la preservación de la conducta debida en la institución.
- m. Otras que se considere pertinentes (agregar).

## 10. CONSULTAS AL OFICIAL DE ÉTICA

- a. **Concepto de consulta.** Una consulta es diferente a una denuncia de supuesta conducta indebida. Su objeto es obtener mayor información sobre la naturaleza y alcance de una parte o partes del CEI u orientación preventiva de situaciones en las cuales un empleado pueda pensar que está relacionado, o puede llegar a estarlo, e impliquen un tema de comportamiento ético.
- b. **Obligación de consultar.** El empleado tienen la obligación de consultar al ODE cualquier duda relacionada con la aplicación del CEI. Deberá hacerlo por escrito<sup>9</sup>, indicando a cuál sección del CEI se refiere y las situaciones sobre las cuales requiere las aclaraciones.
- c. **Plazo de respuesta.** Toda consulta escrita requiere una respuesta escrita. El ODE deberá responder por escrito a la parte interesada dentro de los quince (15) días laborables posteriores a la fecha de la consulta.

---

<sup>9</sup> Por escrito se entiende y es admisible, además del medio impreso, un mensaje por internet o intranet, el cual será validado por el ODE directamente con quien lo envía para prevenir suplantación.

Esta respuesta debe valorarse en su prioridad, ya que de la misma dependerá tomar medidas oportunas que prevengan situaciones consideradas violatorias del CEI. Si la consulta no es del dominio del CEI, este deberá indicárselo al consultante y considerar derivarla a la dependencia de la entidad que pueda atenderla en la forma más pertinente.

Si la complejidad de la consulta requiere mayor tiempo y utilización de recursos adicionales externos o internos, debe informarse a la parte interesada la necesidad de prorrogar el término para suministrarle una respuesta adecuada.

Todas las consultas y sus respuestas, deberán quedar registradas de forma sumaria en el acta de reuniones de la CEP correspondiente al trimestre o período al cual se refiera, sin perjuicio de los detalles que reposarán en expedientes debidamente ordenados en forma cronológica.

- d. **Consulta insatisfecha.** Cuando un empleado considere que la consulta no alcanza para resolver sus inquietudes, debe indicarlo por escrito al ODE y solicitar la ampliación de la consulta. Si es el caso, debe solicitar una entrevista para exponer la situación por la cual pregunta y las razones por las cuales la respuesta recibida no es suficiente.

Cuando el ODE reciba solicitudes de ampliación o mayor desarrollo de una consulta, debe someterla a la CEP y dejar constancia en actas de la resolución de las mismas. La próxima respuesta a la persona consultante deberá indicar que la consulta y nueva respuesta fueron revisadas y ajustadas con la CEP.

Si después de cumplirse el procedimiento mencionado en el párrafo anterior el empleado considera insatisfecha su solicitud, podrá elevar la consulta directamente a la MAE indicando las razones por las cuales no considera suficiente la respuesta recibida. La MAE no se ocupará de estos casos hasta que se demuestre con evidencias formales que se sometieron al trámite descrito en este artículo.

## 11. DENUNCIA DE CONDUCTA INDEBIDA

La conducta indebida es cualquier comportamiento que aparente ser o represente para quien denuncie, una violación o intento de violación de lo previsto en el CEI. Las denuncias podrán hacerse en forma anónima o con identificación de su autor o autores y podrán presentarse personalmente, por teléfono, por correo electrónico, facsímil o correo regular.

Los empleados y otros podrán someter las denuncias de supuesta conducta indebida ante el ODE, indicando por escrito o verbalmente lo siguiente:

- a. Fecha de presentación de la denuncia.
- b. Descripción de los hechos de los cuales tiene conocimiento, indicando fechas, personas presuntamente involucradas, montos de dinero o detalle de la dimensión de activos u otros intereses comprometidos (cuando aplique), documentos y otras informaciones que podrían probar los hechos (cuando aplique), testigos además del denunciante (si aplica y desea incluirlos), otra información considerada útil para valorar la denuncia.
- c. Firma del denunciante (opcional).

## 12. VALORACIÓN PRELIMINAR

- a. **Registro de la denuncia.** Una vez recibida una denuncia, el ODE deberá registrarla, de tal forma que se conserve evidencia de la fecha de presentación, lo denunciado y el denunciante (si suministra tal información o la indicación del carácter anónimo).
- b. **Análisis de competencia y procedencia.** El ODE deberá revisar los hechos denunciados a la luz del CEI u otros referentes aplicables y decidir si existe suficiente competencia tanto de su jurisdicción como de los hechos denunciados y las bases de demostración. Estos análisis también deberán quedar por escrito en un expediente en el cual deberá conservarse toda la información sobre el caso.

Si el asunto denunciado no se refiere a un tema del campo de la ética aplicada en la institución, debe valorarse a quién correspondería dentro de la institución atender el caso y remitirlo por escrito a la autoridad de dicha dependencia. El denunciante, cuando su identidad es conocida, deberá recibir a esta altura información de hacia dónde fue derivado el caso.



Si el asunto es inicialmente una denuncia relacionada con incumplimiento del CEI o intento de incumplimiento o equivalente, que se puede clasificar en alguna de las conductas tipificadas en el CEI, deberá planificarse y ejecutarse la investigación pertinente.

Si las bases son endebles y no permiten identificar si es un asunto relacionado con el CEI o son eminentemente conjeturales, u otra circunstancia razonable que indique que la denuncia es temeraria y no se basa en hechos o evidencias comprobables, el ODE procede a documentar este análisis y cuando existe un denunciante identificado que hizo la denuncia por escrito, le comunicará formalmente que con tales informaciones no se puede proceder, y si no puede o no dispone de información competente, procederá a archivar el caso.

Todos los casos de denuncia, desestimados o no, deberán asentarse en forma sumaria en el informe trimestral y anual previsto en el reglamento. Igualmente, todo caso desestimado deberá ser informado a la CEP en la reunión ordinaria correspondiente al trimestre en el cual se celebre la misma.

### 13. NOTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Cuando se concluya que existe mérito para iniciar una investigación, debe informarse a las partes involucradas siempre que no entorpezca la investigación. En este último caso, es admisible que la notificación no se haga de inmediato o al momento de iniciar la investigación o en alguna parte del proceso.

- a. **La investigación.** El ODE adelantará la investigación asegurándose de mantener la confidencialidad debida, apoyándose en expertos (cuando lo amerite el caso), debiendo obtener evidencia suficiente y competente, practicando las pruebas que sean necesarias, obteniendo declaraciones de testigos (cuando aplique), y documentando cuidadosamente el proceso y los resultados.
- b. **Conocimiento del empleado investigado.** Como se indicó, se debe notificar al empleado o empleados involucrados sobre la denuncia y su relacionamiento con esta. Según cada caso, el ODE debe decidir si solicita a Recursos Humanos que las personas sean temporalmente separadas de sus cargos, hasta tanto concluya la investigación.

En todo caso, deberá procederse según las normas y reglamentos vigentes en esta materia para los servidores públicos.

- c. **Derecho de respuesta.** Se debe obtener una versión libre y aclaraciones suficientes sobre los hechos denunciados del empleado que está siendo investigado. Una vez que se le solicite formalmente, el empleado dispondrá de cinco (5) días laborables para enviar una respuesta sobre lo solicitado. Su silencio será una circunstancia a considerar dentro de la investigación.
- d. **Recomendación al Comisión de Ética Pública.** Basado en los resultados de la investigación, el ODE formalizará una recomendación a la CEP para aplicar medidas correctivas o sanciones de conformidad con lo previsto en el reglamento u otras normas aplicables a la entidad.
- e. **Recomendación a la MAE o a otras dependencias por su delegación.** La CEP evaluará la pertinencia de los datos que forman parte del expediente y la consistencia y competencia de la investigación con la recomendación recibida. Una vez terminado este proceso, que puede incluir aclaraciones y ajustes, la CEP emitirá recomendación a la MAE o a otras dependencias por su delegación para que apliquen las medidas o sanciones resultantes.
- f. **Decisión de la MAE o dependencia delegada.** Una vez que la MAE reciba la recomendación formal de la CEP, dispondrá de máximo 30 días laborables para formalizar o rechazar la decisión de medida correctiva o sanción. Cualquier decisión deberá dejarse por escrito, conservarse en el archivo del expediente y en los casos en que haya lugar a medidas o sanciones, dejarse copia de la decisión en el expediente individual del empleado.
- g. **Derecho de apelación.** Una vez que se le comunique el resultado de la investigación, el empleado dispondrá de cinco (5) días laborables para apelar ante la MAE la sanción o cualquier disposición sobre el caso. Después de recibirse una apelación, la MAE dispondrá de quince (15) días laborales para confirmar, reducir o retirar la sanción o medida proyectada. Con esta acción termina el proceso y después de vencerse este plazo, la autoridad competente procederá a hacer efectiva la sanción.

#### 14. MEDIDAS CORRECTIVAS Y SANCIONES

En esta sección, la entidad deberá explicar o ampliar explicaciones de los conceptos que se registraron en las pautas del CEI. En especial deberán desarrollarse las diferentes medidas y sanciones posibles y enumeradas en la pauta del CEI en correspondencia con otras normas y reglamentos aplicables.

Los empleados estarán sujetos a las siguientes medidas correctivas y sanciones disciplinarias:

- a. Exigencia de medidas correctivas.
- b. Amonestación verbal.
- c. Amonestación escrita.
- d. Suspensión.
- e. Restricción de acceso a las instalaciones de la entidad.
- f. Pérdida temporal o permanente de beneficios o privilegios establecidos.
- g. Pérdida de oportunidades de promoción.
- h. Despido del trabajo.
- i. Pérdida de oportunidad de vinculación futura a la entidad.
- j. Cualquier combinación de las medidas anteriores que se estime conveniente por disposición de la CEP y en armonía con los reglamentos internos y el marco legal vigente.

## Anexo n° 3

### GLOSARIO

A continuación se presenta un ejemplo del glosario que debe ser incluido en el CEI.

<b>CÓDIGO DE ÉTICA</b>	<b>Conjunto de principios y valores adoptados, el cual regula y orienta las relaciones entre los miembros de una entidad y terceros que pueden relacionarse con ella.</b>
<b>COLUSIÓN</b>	Es un medio comúnmente empleado para el cometimiento de irregularidades calificadas como actos fraudulentos. La colusión implica asociación de dos o más personas para causar daño a un tercero, por lo general en su patrimonio.
<b>CONFLICTO DE INTERESES</b>	<p>Un conflicto de intereses surge cuando una persona, como funcionario o empleado del sector público, es influenciada por consideraciones personales al realizar su trabajo.</p> <p>Así, las decisiones son tomadas con base en razones equivocadas o no objetivas. Los conflictos de intereses percibidos, incluso cuando son tomadas las decisiones correctas, pueden ser dañinos para la reputación de una organización y erosionar la confianza pública.</p>
<b>CORRUPCIÓN</b>	<p>Según TI, abuso del poder para beneficio personal.</p> <p>Conducta de algunos servidores públicos según la cual, impropia e ilegalmente, se enriquecen o enriquecen a otros mediante el uso indebido del poder que les han conferido.</p> <p>Mal uso público (gubernamental) del poder para conseguir una ventaja ilegítima, generalmente secreta y privada.</p>
<b>EMPLEADO</b>	<p>Persona física vinculada a la entidad por la nómina pública, contrato de trabajo temporal o equivalente.</p> <p>Servidor público, funcionario público y empleado público, se consideran sinónimos en este CEI</p>

<b>ÉTICA</b>	<p>Ciencia del comportamiento moral. Se ocupa del comportamiento de las personas.</p> <p>La ética aplicada al sector público, se ocupa del estudio de las cuestiones normativas de naturaleza moral que se plantean en la gestión de los recursos públicos y la relación con la comunidad beneficiaria de los servicios públicos y otros que se relacionan con la gestión pública.</p>
<b>FRAUDE</b>	<p>«Actividades/acciones con el propósito de enriquecimiento personal a través del uso inapropiado o la sustracción de recursos/activos de una organización por parte de una persona». (ACFE<sup>10</sup>)</p> <p>«Cualquier acto ilegal caracterizado por el engaño, el ocultamiento o la violación de la confianza. Los fraudes son perpetrados por individuos y organizaciones para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Obtener dinero, propiedades o servicios.</li> <li>•Evitar pagos o pérdida de servicios.</li> <li>•Asegurar una ventaja personal o del negocio». (IIA<sup>11</sup>)</li> </ul>
<b>NEPOTISMO</b>	<p>Favoritismo con los parientes a la hora de conceder cargos, privilegios, honores, etc., por parte de alguien con poder, especialmente político.</p>
<b>SOBORNO<sup>12</sup> (MACUTEO)</b>	<p><i>Ofrecer, prometer, dar, aceptar o solicitar una ventaja en calidad de incentivo para una acción que es ilegal o un abuso de confianza. (TI)</i></p>
<b>TRANSPARENCIA</b>	<p><i>«Un principio que permite a los afectados por las decisiones administrativas, las transacciones de negocios o la beneficencia, conocer no sólo los hechos y las cifras básicas, sino también los mecanismos y procesos. Es deber de los Funcionarios Públicos, los Directores y quienes manejen intereses públicos, actuar visiblemente, en forma predecible y comprensible». (TI)</i></p>

<sup>10</sup> Asociación de Examinadores Certificados del Fraude

<sup>11</sup> Instituto de Auditores Internos

<sup>12</sup> En inglés se conoce genéricamente como *Bribery*

## BIBLIOGRAFÍA

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO. *Ganando la Confianza Pública*, Código de ética y conducta profesional del Banco. Washington DC, 2007. Disponible en:

<http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35016437>

— *Procedimientos del Código de ética y conducta profesional*, Washington DC, 2007.

Disponible en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=812296>

BOLIVIA. Gobierno Municipal. *Código de ética y sus reglamentos*. La Paz, 2001

CANADÁ. Minister of Public Works and Government Services. *Values and ethics code for the public service*, Ottawa, 2003. ISBN 0-660-62352-8. Disponible en:

[http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/hrpubs/TB\\_851/dwnld/vec-cve-eng.pdf](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_851/dwnld/vec-cve-eng.pdf)

COLOMBIA. *Modelo de gestión ética para entidades del Estado*, MECI, USAID, Programa de eficiencia y rendición de cuentas, Bogotá, Colombia, 2006. ISBN 958-33-9228-6. Disponible en: [http://www.incoder.gov.co/file/calidad/modelo\\_gestion\\_etica.pdf](http://www.incoder.gov.co/file/calidad/modelo_gestion_etica.pdf)

ESTADOS UNIDOS. Office of Government Ethics. *Standards of Ethical Conduct for Employees of the Executive Branch*, Washington DC, 2002. Disponible en:

[http://www.usoge.gov/laws\\_regs/regulations/5cfr2635.aspx](http://www.usoge.gov/laws_regs/regulations/5cfr2635.aspx)

McNAMARA, Carter. *Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers*, Free Management Library, 2010. Disponible en:

<http://managementhelp.org/businessethics/ethics-guide.htm>

Moore, Wayne G. y DITTENHOFFER, Mortimer A. *How to develop a Code of Conduct*, IIA Monograph Series, The Institute of Internal Auditors Research foundation, Altamonte spring, FL, 1.992. ISBN 0894132636

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DE EMPLEADORES. *Códigos de conducta*. Posición adoptada por el Consejo General de la OIE, Ginebra, 1999. Disponible en:

[http://www.ioe-emp.org/fileadmin/user\\_upload/documents\\_pdf/papers/position\\_papers/sp\\_anish/pos\\_1999junio\\_codigosconducta.pdf](http://www.ioe-emp.org/fileadmin/user_upload/documents_pdf/papers/position_papers/sp_anish/pos_1999junio_codigosconducta.pdf)

POPE, Jeremy. *Confronting Corruption: The Elements of a National Integrity System*, Source Book, Londres, 2000. ISBN 3-980-5657-8-5. Disponible en:

<http://www.transparency.org/publications/sourcebook>

PRICEWATHESHOUSECOOPERS. *Código de conducta, nuestra manera de hacer negocios*, 2008. Disponible en:

[http://www.pwc.com/es\\_MX/mx/acerca-nosotros/archivo/Codigo\\_de\\_Conducta\\_2011.pdf](http://www.pwc.com/es_MX/mx/acerca-nosotros/archivo/Codigo_de_Conducta_2011.pdf)

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. *Business Principles for Countering Bribery*, segunda edición, Berlin, 2009. ISBN 978-3-935711-13-5

### ***Algunos códigos de ética del sector público latinoamericano***

<http://www.oas.org/juridico/spanish/etica1.htm> (Servidor público de Argentina)

<http://www.pcm.gob.pe/NuestroInst/Ley27815.pdf> (Código de ética servidor público de Perú)

[http://www.conasev.gob.pe/novedades/Codigo\\_de\\_Etica/DS033\\_2005\\_PCM.pdf](http://www.conasev.gob.pe/novedades/Codigo_de_Etica/DS033_2005_PCM.pdf)  
(Reglamento del Código de ética del servidor público de Perú)

<http://www.aserca.gob.mx/secsa/estudios/codigo.pdf> (Secretaría de Agricultura de México)

### ***Recursos Web***

[www.anticorruptcion.gov.co](http://www.anticorruptcion.gov.co)

[www.transparency.org](http://www.transparency.org)

[www.transparenciacolombia.org.co](http://www.transparenciacolombia.org.co)

[www.acfe.com](http://www.acfe.com)

[www.theiia.org](http://www.theiia.org)

[www.managementhelp.org](http://www.managementhelp.org)

[www.ethics.org](http://www.ethics.org)