

Concurso: *"Cómo generar incentivos para que el personal de las EFS predique con el ejemplo al interior de sus instituciones"*.

Subtema: Medidas de Control Internas para asegurar el comportamiento adecuado del personal.

Ensayo:

Acciones positivas que pueden implementar las Entidades de Fiscalización Superior para fomentar la creación de una consciencia ética entre sus colaboradores.

Jennifer Isabel Arroyo Chacón

I. Introducción

El flagelo de la corrupción, lamentablemente, ha golpeado a toda nuestra comunidad iberoamericana, e incluso a nivel mundial. Lo cual ha generado que la ética, transparencia y lucha contra la corrupción se hayan convertido en temas prioritarios de análisis y discusión, e incluso se han firmado importantes acuerdos internacionales que regulan la materia y le asignan funciones importantes a las Entidades de Fiscalización Superior (EFS).

Ahora bien, el riesgo de la corrupción está latente en todas las instituciones públicas, incluidas las EFS, cuyos colaboradores están, incluso en un grado mayor, expuestos a ser objeto de sobornos, promesas y demás actuaciones irregulares, a cambio de omitir un hallazgo en un informe, archivar una denuncia, otorgar un refrendo expedito a un contrato, o aplicar una sanción menor a un funcionario público, contratista, político y demás. Esto aunado al hecho de que en virtud de su papel fiscalizador poseen una obligación mayor a actuar con apego a los principios éticos y valores institucionales crea una situación compleja para la institución.

Ante esta situación las EFS han recurrido a la implementación de mecanismos para garantizarse que sus colaboradores van a actuar de forma ética; ahora bien, estos mecanismos pueden ser medidas de control, actividades coercitivas y sancionatorias, tales como: códigos de conducta, reglamentos, procedimientos, sanciones, y demás.

No obstante, dichos mecanismos de control, si bien son importantes y necesarios, también poseen riesgos: inherentes, de control, de detección, la posibilidad de que sean vulnerados siempre está latente; de tal forma, que la manera más segura de garantizar el comportamiento ético de los funcionarios es a través de la formación de una conciencia ética que rijan la conducta del colaborador en todo momento.

Ahora bien, esta conciencia ética no se construye con reglamentos, sino a través de actividades y acciones positivas que logren la concientización de la ética en los colaboradores de las EFS, siendo el objetivo del presente ensayo enlistar algunas propuestas en este sentido.

II. Marco conceptual

La doctrina ha desarrollado ampliamente el término de ética, el cual se ha definido desde perspectivas filosóficas, sociales, jurídicas y demás afines; no obstante, no es interés de este ensayo estudiar estas definiciones, sino más bien realizar un análisis de la ética desde el diario vivir de un colaborador de una EFS, y por ende, responder las siguientes preguntas:

¿Qué es ética para un colaborador de una EFS? Es actuar con independencia, con objetividad, es tener plena conciencia que el resultado de mi trabajo va a repercutir en la calidad de un servicio público que afecta a la ciudadanía, es saber que el informe, dictamen o criterio que redacto no se limita a una cantidad de páginas de papel, sino que posee repercusiones en la vida de los ciudadanos que reciben el servicio público que se está fiscalizando. Implica tener conciencia de que se trabaja en una de las instituciones más importantes dentro de la estructura del sector público pues, somos los llamados a velar por que las instituciones cumplan su mandato de prestar un servicio a la ciudadanía.

¿Qué es actuar ético? Es el convencimiento, de que debo actuar con rectitud y objetividad en mis funciones, no porque exista un código de conducta, un reglamento o una sanción, sino porque existe una interiorización de la importancia de la labor del trabajo que realizo. Es actuar con diligencia, porque

creo en mi trabajo, y la importancia que éste tiene en la vida de los demás, en la vida de los ciudadanos.

El presente ensayo parte de la premisa de que los colaboradores son personas que actúan éticamente por un convencimiento profundo de que su conducta debe ser de esa manera, y que como seres humanos, la mejor manera de promover la ética es a través de acciones positivas que las EFS pueden implementar a fin de consolidar esa conducta ética.

III. Metodología y procedimientos

El presente documento se redactó a manera de ensayo, como una forma de proponer acciones específicas para promover la conducta ética entre los colaboradores de las EFS, propuestas recogidas a través de la experiencia como fiscalizadora de una EFS, pero más importante por medio del diálogo con otros colaboradores que me han permitido conocer sus inquietudes, sus pensamientos, sus sentimientos; por lo que este documento es un producto colaborativo de distintos fiscalizadores y que yo sólo puse en papel.

IV. Aplicación práctica

Bajo la perspectiva de crear mecanismos positivos para consolidar una conciencia ética entre los colaboradores de las EFS, se proponen una serie de acciones específicas divididas en tres grandes grupos que son:

- a. **Actividades participativas para toda la comunidad:** Estas actividades están dirigidas a todos los colaboradores de la institución y pretenden, primero, generar un sentimiento de comunidad e identificación con la institución y el trabajo que realiza; y segundo, le permitiría a las autoridades de la EFS conocer los pensamientos, inquietudes y realidades de sus colaboradores, de qué manera los colaboradores ven la ética y como la viven en el ejercicio diario de sus trabajos, más allá de las definiciones académicas que podemos encontrar en códigos y textos. El ejercicio “vivo” de la ética pública en el personal de la Entidad Superior de Fiscalización.

- b. **Actividades para públicos meta específicos:** Actualmente, es común, tanto en entidades públicas como privadas, encontrar distintas generaciones trabajando en conjunto; las cuales, por sus propias particularidades poseen debilidades y fortalezas, así como intereses y aspiraciones distintas, que necesariamente influyen en su desarrollo profesional, y las EFS deben estar preparadas para enfrentar esta realidad. Por ejemplo, los colaboradores que pertenecen a una nueva generación poseen mejores habilidades tecnológicas, pero a su vez, carecen de la experiencia y experticia que la anterior generación ha adquirido a lo largo del tiempo, en este punto, es necesario que la EFS aproveche las ventajas de poseer ambas generaciones juntas, implementar mecanismos que le permitan explotar las fortalezas de cada grupo. Igualmente, las inquietudes, preocupaciones y aspiraciones de cada una son distintas, por consiguiente, la EFS debe estar preparada para dar una respuesta pensada en las necesidades de cada grupo.
- c. **Actividades vinculadas con la estructura administrativa:** Finalmente, existen acciones relacionadas con la estructura administrativa de las EFS que permitirían reforzar la conciencia ética entre todos los colaboradores de la institución y reforzar el sentimiento de pertinencia e identificación con los valores, visión y misión de la entidad, ya que si un colaborador se siente a gusto con su trabajo, se siente valorado, considera que su esfuerzo, empeño y dedicación son reconocidos por la institución y el país, ese colaborador va a desempeñar su función de forma ética, no por temor a un código sancionatorio, sino por un verdadero convencimiento de que su actuar debe ser un ejemplo para el resto del sector público.

Las acciones específicas para cada grupo, son las siguientes:

a. Actividades participativas para toda la comunidad

1. Actividades artísticas y literarias para reflexionar sobre ética

El arte y la literatura han sido a lo largo de la historia de la humanidad los medios por los cuales, el ser humano ha logrado expresar sus sentimientos, sus ideas, y de manera más importante, promover el cambio. Las manifestaciones artísticas reflejan una realidad pero también construyen un mundo ideal.

Actualmente, cuando nos enfrentamos contra el mal de la corrupción que está destruyendo nuestra sociedad, nuevamente el arte y la literatura vuelven a jugar un papel importante en esta lucha; de tal manera, que en la construcción de una conciencia ética entre los colaboradores de las EFS, éstas pueden recurrir a las habilidades innatas de los colaboradores para generar discusión y análisis de estos temas.

Esto se puede lograr mediante de la promoción de distintos concursos, tales como: concursos fotográficos, ensayos, poesías, obras de teatro, mímica, canto, música, pintura, escultura, y cualquier otra manifestación artística y literaria que permita a los colaboradores desarrollar sus habilidades y a la vez reflexionar sobre la ética y la vinculación de ésta con sus funciones.

Las EFS podrían plantear temáticas vinculadas con la ética, que podrían ir desde aspectos generales como: ¿Qué entiende usted por ética? ¿Cómo vivimos la ética los fiscalizadores? hasta promover el compartir experiencias vivenciales, que sirvan de ejemplo para los demás funcionarios, tales como: ¿De qué manera vive usted la ética en el ejercicio de sus funciones?, Cuéntenos sobre alguna experiencia en la cual se ha visto tentado a renunciar a sus principios éticos y de qué manera solucionó la situación, ¿Cuáles considera usted que son las conductas que más comúnmente atentan contra el actuar ético de los fiscalizadores?

Existe un gran abanico de opciones a las cuales las EFS pueden recurrir, que le permitirían alcanzar dos objetivos importantes: en primer lugar generar discusión y reflexión entre sus colaboradores sobre la relación entre la ética y su trabajo diario; y a su vez, conocer qué entienden sus funcionarios por ética. Si bien, existen códigos de conducta, lineamientos y abundante doctrina al respecto, la verdad es que el concepto de ética es personal, y permite infinidad de acepciones, por lo que mi concepto de ética puede ser muy distinto al concepto de

ética de otra persona, y la EFS podría descubrir cuál es el concepto de ética que poseen sus colaboradores, y a partir de ahí pensar mejor sus decisiones.

Igualmente, le permitiría a la EFS conocer cuáles son las conductas con las que sus colaboradores se deben enfrentar diariamente que atentan contra su actuar ético, esto le permitiría hacer un diagnóstico de la ética en su entidad, e identificar los riesgos asociados, pero de una manera participativa y entretenida, y no simplemente llenando un cuestionario; y por ende, implementar acciones más concretas y adecuadas tendientes a garantizar el actuar ético de sus colaboradores.

2. Actividades de integración entre divisiones

Dentro del actuar ético de los colaboradores de una EFS están los valores que debe regir la conducta de éstos, tales como: el respeto, cordialidad, servicialidad, equidad, lealtad, optimismo, generosidad, tolerancia, servicio, compañerismo y colaboración entre colaboradores de la misma entidad, el actuar ético no se limita a la relación con externos, sino que incluye el actuar correcto con mis propios compañeros.

Ahora bien, es difícil generar una conducta de respeto, colaboración y empatía entre colaboradores que no sólo no se conocen entre ellos, sino que muchas veces también, desconocen la importancia y funciones que desempeñan otras áreas, departamentos o divisiones, dentro de las misma EFS.

Resulta común que dentro de las EFS se creen pequeñas “islas”, en donde muchas veces no sólo no conocemos a los compañeros de otras áreas, sino que también desconocemos sus cargas de trabajo, y eso provoca que fácilmente, se caiga en actitudes negativas como la crítica y menosprecio del trabajo ajeno, generando rivalidades entre compañeros e incluso entre divisiones, que constituyen obstáculos para la ejecución de proyectos conjuntos; que finalmente, repercuten negativamente en la calidad del trabajo de fiscalización.

La situación descrita se genera por el “desconocimiento” del trabajo que realizan otras áreas o divisiones, y de los compañeros que lo desempeñan. Este desconocimiento, se puede atacar a través de actividades de integración, pero no

entre compañeros de una misma área o departamento, las cuales también son necesarias pero que por compartir un mismo trabajo es más fácil generar empatía, sino entre divisiones que desempeñen trabajos diferentes y distantes, ya que nos permitiría conocer qué hacen esas divisiones, cómo lo hacen, qué personas lo ejecutan, cuáles son las dificultades y presiones que tienen esas divisiones, y de esta manera, poder generar empatía entre labores que son diferentes pero igualmente importantes.

Asimismo, el intercambio de profesionales, las pasantías -cuando es técnicamente posible- constituyen una importante herramienta para generar conocimiento técnico e igualmente, crear empatía, la frase popular que dice: *“júzgame cuando hayas andado una milla en mis zapatos”*, es quizás la forma más concreta de expresar la presente propuesta.

Somos ligeros para juzgar y muchas veces hasta descalificar el trabajo de otro cuando no hemos superado sus retos y vivido sus dificultades, ello resulta lógico, ya que difícilmente, una persona puede ser empática y colaboradora con el trabajo de alguien que no conoce qué hace, cómo lo hace y menos aún que tan difícil o duro puede ser.

De tal forma que las pasantías y actividades de integración entre áreas que estudian temas diferentes, por ejemplo, un departamento de infraestructura vial y puentes compartiendo experiencias con un departamento de servicios sociales o un departamento legal compartiendo con un departamento de servicios económicos, no solo permiten generar conocimiento técnico, gracias al intercambio de las distintas visiones de un mismo tema, sino que permiten generar esa empatía necesaria para fomentar los valores de respeto, solidaridad, compañerismo y cooperación que deben regir el actuar del colaborador de la EFS.

El compartir es la mejor herramienta para romper barreras “mentales” internas dentro de las instituciones, en donde muchas veces nos comportamos como islas y olvidamos que la EFS es una sola, y que los roces que se generan por mitos nacidos en el desconocimiento únicamente contribuyen a dañar la imagen de la entidad, y peor aún, dañan el servicio público que prestamos y afectan a la ciudadanía.

3. Actividades en temas que nos afectan como personas.

En primer lugar se debe tener presente, que si bien somos colaboradores de una EFS y por ende funcionarios públicos, somos en primer lugar, y ante todo “seres humanos”. Mi conducta ética se define por los valores que como ser humano poseo, de tal manera, que no se puede pretender que un colaborador tenga un actuar ético dentro de su horario laboral y no lo tenga fuera de éste. Ello por cuanto, en todo momento somos personas.

Muchas veces las EFS cometen el error de olvidar que se trata con “personas”, con seres humanos, y es más bien, a partir de esta premisa desde la cual se deben basar las políticas institucionales. De tal manera, que actividades complementarias, que si bien, podrían decirse son ajenas a la labor de fiscalización, forman parte de las actividades que deben desempeñar las EFS para fomentar una conciencia ética entre sus colaboradores.

Actividades de compromiso con el medio ambiente, por ejemplo, es parte de la formación ética de los fiscalizadores, con políticas de reciclaje y disminución del consumo de recursos, pero yendo más allá, incentivar a grupos de colaboradores para que donen parte de su tiempo a labores de conservación, brinden asesoría técnica en la materia; e incluso, hasta hacer cabildeo para la aprobación y desarrollo de un proyecto de conservación, en fin, acciones en las cuales, voluntariamente, los colaboradores interesados puedan participar y se sientan respaldados por la institución para hacerlo.

Actividades con objetivos sociales, lucha por una causa social, en las que un grupo de funcionarios se sientan identificados y deseen participar, prestar un servicio social y una retribución a la sociedad en la cual vivimos, y que para ello, cuenten con el apoyo -en la medida de sus capacidades- de la EFS, forma parte de esa conciencia ética pues corresponde al reconocimiento de que somos parte de una sociedad y que por ende, estamos obligados a contribuir en su desarrollo.

Actividades para promover la salud y la práctica del deporte: son básicas. Para valorar el trabajo y la vida de otros, debo primero valorar y salvaguardar la propia vida, la propia salud. El respeto hacia los demás inicia con el respeto

propio, y la salud tanto física como psicológica son básicas para el buen desempeño laboral. Si bien, estas áreas, podrían decirse que están dentro de la esfera personal del colaborador, y no son resorte de la EFS, lo cierto es que para que nuestras entidades puedan cumplir con sus mandatos legales y constitucionales requieren de personas que los ejecuten, y para poder hacerlo estas personas necesitan tener las energías y capacidades necesarias para ello, de tal manera, que si la institución desea desempeñar un buen trabajo, necesita colaboradores con buenas condiciones de salud, y por ende, debe promover actividades persiguiendo estos objetivos.

Igualmente, la familia es básica para el funcionario; si bien, se dice que un colaborador no debería traer sus problemas personales y familiares a su trabajo, la realidad es que somos seres humanos, y por más que se intente, las preocupaciones y sufrimientos personales van a afectar mi desempeño, por lo que las EFS deben tomar en consideración esta variable.

Ahora bien, en muchas ocasiones los problemas familiares se dan por que el funcionario carece de las herramientas necesarias para poder equilibrar su vida familiar con su vida laboral, y la absorción del trabajo termina creando conflictos que repercuten de manera negativa en el desempeño del profesional.

Ante esta situación, la EFS debería implementar mecanismos para dotar a sus funcionarios de las herramientas necesarias para que pueden equilibrar sus obligaciones profesionales con su vida personal y familiar, de tal manera que se pueden evitar estos conflictos, lo cual es provechoso para todas las partes: para el colaborador que le permitiría desempeñar su trabajo y disfrutar de su familia, para sus familias que no sentirían la ausencia de uno de sus miembros y finalmente, para la EFS que tendría un funcionario competitivo.

Las EFS deben, necesariamente, partir del hecho de que sus colaboradores son seres humanos y por ende, promover actividades en áreas y temas, que si bien, pueden considerarse ajenas a la labor de fiscalización, permiten formar profesionales éticos integrales que mantendrán una conciencia ética en todos los ámbitos de vida, incluidos el ámbito laboral.

4. Capacitación para saber reaccionar en situaciones que atenten contra la ética

La capacitación del personal, es básica para todos los temas que afecten el trabajo del colaborador, pero en este punto, no me refiero a la capacitación técnica necesaria para desempeñar su trabajo, en donde es más común que las EFS se preocupen por formar a sus funcionarios, sino a una capacitación que pocas veces se aborda a lo interno de las EFS, pero que es fundamental para garantizar el comportamiento ético de sus colaboradores, y es capacitarlos para poder enfrentarse ante una situación que atente contra sus valores y principios éticos.

Comúnmente hablamos del deber que tienen todo fiscalizador de realizar su trabajo de manera ética e independiente, pero ¿Tienen nuestros colaboradores las herramientas necesarias para saber cómo actuar en una situación que atente contra su ética?

En este punto, no me refiero a si tienen interiorizados los valores de independencia, honestidad y demás, más bien, parto de que son colaboradores íntegros que no se dejarían manipular por ofrecimientos indebidos, pero ¿Tienen los conocimientos necesarios para saber cómo reaccionar ante una situación que comprometería su independencia y objetividad? ¿Saben cómo decir que no?

Son muchas las ocasiones en las cuales un fiscalizador, a lo largo de su vida, se debe enfrentar a insinuaciones, presiones y hasta ofensas cuando realiza su trabajo, y no siempre el funcionario está preparado para reaccionar de la mejor manera, hay oportunidades en las cuales el colaborador no sabe cómo debe reaccionar, cómo debe comportarse y salir de esa situación.

Generalmente, esto no se enseña en las universidades ni en los cursos de ética, por lo que la reacción ante una situación de este tipo depende de la personalidad de cada funcionario, puede que ante un ofrecimiento de una concesión indebida a cambio de atenuar un informe un colaborador reaccione de manera pasiva, se paralice en el momento, lo que haría creer a la contraparte que se ha aceptado su ofrecimiento cuando realmente no es así, sino que el colaborador simplemente no estaba preparado para responder; por el contrario, otra persona podría reaccionar de manera violenta y crear un problema mayor

para sí y para la institución; y finalmente, abran quienes, quizás por experiencias pasadas, sepan reaccionar adecuadamente, pero lamentablemente este es un grupo menor.

Asimismo, esta situación afecta a todos los colaboradores y en distintos escenarios, ¿Cómo debe reaccionar un auditor a quien un fiscalizado le ofrece una dádiva; o bien, lo amenaza con acciones legales o personales en su contra? ¿Sabe un abogado que dirige una audiencia como debe reaccionar ante un imputado o su abogado que reaccionen de forma violenta a fin de salvaguardar la integridad física de las personas en la audiencia y mantener el respeto al ordenamiento jurídico? ¿Sabe un gerente cómo reaccionar ante presiones de reconocidos políticos?, en fin, los escenarios son infinitos, y no siempre los involucrados tienen las herramientas necesarias para reaccionar de manera asertiva en estos supuestos.

En consecuencia, las EFS deberían incluir dentro de sus programas de capacitación talleres especiales para brindarles a sus colaboradores herramientas que le permitan saber cómo reaccionar ante situaciones de este tipo y tomar las decisiones más asertivas a fin de garantizar su integridad y la de la institución a la cual representa.

b. Actividades para públicos meta específicos

5. Transmitir los conocimientos de generación en generación

Las EFS sufren procesos de cambio cíclicos a lo largo de sus historias, teniendo etapas de transición generacional, en donde en el mismo momento histórico coinciden una generación saliente y una generación que recién ingresa a la institución.

Esta situación presenta una enorme oportunidad para la EFS pues posee la riqueza de la experiencia de los colaboradores antiguos con la energía y dinamismo de la nueva generación; no obstante, también corresponde a un gran reto para la institución, la cual debe implementar mecanismos para lograr una adecuada transición entre la generación saliente y la entrante.

Asimismo, se debe tomar en cuenta que las EFS poseen áreas de trabajo y temáticas que le son propias, que son muy específicas y que se realizan únicamente en el órgano contralor, dadas sus potestades constitucionales y legales; por lo tanto, el conocimiento de cómo desempeñar esta tarea lo poseen únicamente los colaboradores de mayor trayectoria dentro de la institución.

Ahora bien, como todo proceso normal, llegará el momento en que esa generación que posee el conocimiento especializado para desempeñar una tarea específica se retirará de la institución, y ante esta realidad la EFS debe implementar mecanismos para que ese conocimiento especializado sea trasladado adecuadamente a las nuevas generaciones, es decir, “formar” a las nuevas generaciones para que estas puedan continuar con este trabajo y garantizar la continuidad del servicio que presta la EFS.

No obstante, la EFS debe tener especial cuidado en esta etapa para hacer sentir respetado y valorado al colaborador que posee la experticia en virtud de su trayectoria en la institución. El conocimiento que ha adquirido esta generación se ha logrado luego de años de trabajo, ha sido un conocimiento que ha tenido un costo institucional y personal alto, formado luego de momentos difíciles, de aciertos y desaciertos, de tal manera, que este bagaje merece ser valorado y respetado adecuadamente.

De tal manera, que la EFS debe velar porque el colaborador antiguo se sienta respetado, valorado y que todavía es una parte importante dentro de la institución; que su experticia es utilizada para llevar a cabo funciones importantes y tareas que requieren de un gran conocimiento técnico y una madurez profesional y personal que sólo dan los años.

Reivindicar el valor que poseen los colaboradores más antiguos de la institución es una de las principales tareas por las cuales deben velar las EFS, igualmente, quienes formamos parte de las nuevas generaciones estamos obligados a respetar y valorar ese conocimiento y experticia que ha llevado, en ocasiones, hasta más de 30 años construir, y recibir ese conocimiento heredado con humildad, agradecimiento e inteligencia para saberlo aprovechar adecuadamente.

6. Aprovechar la experiencia gerencial

El proceso de cambio generacional llega también a los niveles gerenciales, los cuales poseen una gran importancia para la EFS pues corresponde a la dirección de la entidad, quienes deciden qué rumbo va a seguir la institución. Ahora bien, generalmente, las personas nombradas en estos puestos corresponden a los más destacados por sus capacidades técnicas y humanas, pero la experticia técnica por sí sola no es suficiente para garantizar que se va a contar con un buen gerente.

Igualmente, aun cuando existe literatura sobre cómo se debe gerenciar; lo cierto, es que no existe un “manual a seguir para ser un buen gerente en una EFS”, y muchas cosas importantes de cómo dirigir un equipo de fiscalizadores se aprende únicamente con los años y después de haber pasado por muchas experiencias difíciles, elemento que es quizás una de las principales fortalezas que poseen los gerentes más antiguos de la institución.

Ahora bien, también resulta comprensible que la EFS aproveche este cambio generacional para atraer a estos puestos personas jóvenes con gran energía, con conocimientos más actualizados, dominio de las herramientas tecnológicas, con una nueva visión de mundo, y una conciencia de la realidad distinta y otras ventajas, pero que tienen como desventaja, el carecer de la experticia y la experiencia que dan los años.

Como dice un refrán, y sin ánimo de ofender: *“más sabe el diablo por viejo que por diablo”*, lo que quiere decir que la experiencia, los años, el aprendizaje que dan los momentos duros en un puesto de dirección, los aciertos y los errores, no se enseña en las aulas universitarias, y es algo que sólo la generación saliente posee.

Entonces, surge la pregunta ¿Qué se puede hacer para realizar esta transición generacional, atraer a colaboradores jóvenes hacia los puestos de dirección pero sin perder la experiencia y el conocimiento que posee la generación saliente? Para tratar de aprovechar lo mejor de ambas generaciones, se pueden

realizar “Diálogos” entre ambas generaciones que permitan el intercambio de conocimientos y de perspectivas entre ambos grupos.

Las EFS pueden crear espacios de intercambio y diálogos sobre sus experiencias para los puestos gerenciales, subgerenciales, directivos, coordinadores y todos aquellos que resulten importantes dentro de su estructura organizacional, con el fin de que la generación saliente comparta las experiencias vividas por ellos, las decisiones tomadas, aquellas que fueron buenas decisiones y también, aquellas no tan buenas, con el fin de no repetir los mismo errores.

En estos espacios, los gerentes salientes podrían aconsejar a las nuevas generaciones para que no repitan errores del pasado, esto no sólo en el ámbito profesional y gerencial, sino también, incluso en el aspecto personal, recomendaciones a quienes van a ocupar estos puestos por primera vez para que puedan sobrellevar las presiones del cargo sin que ello implique un deterioro de su salud y sus relaciones personales y familiares, sea a través de compartir cosas que les sirvieron a ellos, como compartiendo malas prácticas, a fin de evitar que los nuevos gerentes incurran en ellas.

En consecuencia, las EFS deben buscar mecanismos para retroalimentar a su nueva generación gerencial con el objetivo de aprovechar la riqueza de la experiencia en este tipo de puestos.

7. Estrategias para construir un sentimiento de pertinencia entre las nuevas generaciones.

Como se mencionó líneas atrás las EFS poseen grupos de colaboradores que al pertenecer a diferentes generaciones y para las cuales se deben diseñar distintas estrategias según sus necesidades y aspiraciones.

Las nuevas generaciones constituyen para las EFS una gran oportunidad y aires de cambio; pero también, representan un reto, toda vez que su identificación y visión a largo plazo con la institución es menor, pues el corto tiempo que tienen en la entidad no ha sido suficiente para formar un arraigo con la institución.

Si a esta situación se le suma que las nuevas generaciones ya no ven en las instituciones públicas los beneficios que se tuvieron tiempos atrás, y que el

sector privado se vuelve cada vez más atractivo, con mejores salarios y puestos más atractivos, la competencia por retener esta mano de obra joven y calificada se convierte en una tarea titánica, que presenta grandes riesgos para las EFS.

El riesgo consiste en que la EFS se convierta en un lugar donde los jóvenes tienen su primera experiencia laboral mientras terminan sus estudios, la EFS invierte recursos en su formación profesional mediante entrenamiento y capacitación, adquieren experiencia gracias a los trabajos en los cuales participan y finalmente, una vez que se terminaron de formar y adquirieron experiencia se van a otras instituciones públicas y privadas donde reciben mejores salarios y beneficios, causando una pérdida para la EFS que invirtió tiempo y recursos en formar un recurso humano y que ahora nuevamente tiene una vacante.

Ante esta situación de riesgo, las EFS deben tomar diferentes medidas para administrarlo correctamente, acciones que van desde mejorar las condiciones que le pueden ofrecer a esta nueva generación a fin de ser competitivos con los beneficios que le ofrecen otros sectores, así como implementar actividades tendientes a “formar un sentimiento de pertenencia” con la institución, construir dentro de esta nueva generación una identificación de funcionario fiscalizador.

Ahora bien, este tema está íntimamente ligado con la conducta ética de los colaboradores de la EFS toda vez que la ausencia de un sentimiento de pertinencia, y la falta de identificación con la institución y la importancia del trabajo que se desempeña, incrementa el riesgo de que se cometan actos contrarios a los valores institucionales, ya que estos no forman parte de su conciencia ética.

De tal manera, que es preciso que la EFS diseñe estrategias para atraer y retener a las nuevas generaciones, pero paralelo a eso, debe realizar actividades para formar un sentimiento de pertenencia, y una conciencia ética que los lleva a actuar, en todo momento, con la objetividad e independencia propia de un fiscalizador.

c. Actividades vinculadas con la estructura administrativa

8. Carrera fiscalizadora

La promoción de la carrera profesional es una de las actividades más importantes que debe realizar la EFS para promover el desarrollo de sus funcionarios, y garantizarse que va contar con el personal capacitado necesario para cumplir con sus obligaciones legales y constitucionales. En este punto, se debe considerar que múltiples funciones que realizan los órganos de control le son propias, por lo que su aprendizaje no se encontrará en ninguna otra institución, de tal manera, que la carrera profesional que tengan los colaboradores es el único camino para capacitarlos en estos temas.

Ahora bien, este principio es seguido por la administración pública, en las instituciones del gobierno central se habla de “carrera administrativa”, el poder judicial tiene su “carrera judicial”; por analogía, en las EFS se podría hablar de “carrera fiscalizadora”; que consistiría en los mecanismos necesarios para promover el crecimiento de los colaboradores a lo interno de la institución.

Si bien, este tema podría afirmarse que es básico, en ocasiones las EFS carecen de los mecanismos necesarios para garantizar que sean los colaboradores internos los que logren escalar posiciones dentro de la institución, incluso en ocasiones, se han implementado prácticas para permitirle a la entidad contar con más oferentes y se permite la participación externa, lo cual es acertado desde la perspectiva de transparencia, rendición de cuentas y al otorgarle un mayor abanico de opciones de elección a la entidad.

No obstante, lo anterior también posee un gran riesgo, el cual consiste en que la apertura conlleve a que quiénes finalmente sean elegidos para escalar posiciones a lo interno de la institución sean los foráneos, por encima de los colaboradores internos, generando descontento y disconformidad entre los colaboradores más antiguos, pues ven cortadas sus posibilidades de ascenso y crecimiento dentro de la institución.

Este sentimiento de disconformidad constituye un enorme riesgo para la ética del fiscalizador, pues la apatía, el no sentirse valorado, el percibir que no posee posibilidades de crecimiento y desarrollo a largo plazo dentro de la entidad, conllevan a que se puedan caer en prácticas antiéticas, con el fin de obtener

mejores posibilidades en otras instituciones, incluyendo las instituciones que son objeto de fiscalización, lo cual es una situación de alto riesgo para la EFS.

Una correcta administración del riesgo implicaría instaurar mecanismos para poder promover el desarrollo de una verdadera “carrera fiscalizadora”, en donde, si bien la entidad pueda recurrir a fuentes externas para atraer personal calificado, este recurso se utilice únicamente cuando a lo interno de la institución se haya comprobado que no se cuenta con el recurso humano necesario para ocupar dicho puesto.

Para lograrlo, se podría instaurar normativa interna, para que prioritariamente se entrene y promueva a los profesionales que ya forman parte de la institución, tales como normativa que señale que en igualdad de condiciones entre un participante interno y un externo, se escogerá preferencialmente al interno; y ello no constituiría una violación a los derechos de los externos, pues la administración puede justificar su actuar, al señalar que se daría prioridad al interno por la capacitación que ya ha recibido de su parte, y porque posee el conocimiento de la “cultura organizacional” de la entidad, la cual es de gran importancia, y que únicamente la poseen los funcionarios que ya forman parte de la institución y por ende, han interiorizado su cultura y valores, de lo cual, carece un oferente externo, pues apenas va a conocer la institución, y no se posee certeza de que logrará interiorizar dichos valores.

Lo anterior con el objetivo, de no sólo generar sentimientos de bienestar dentro de los colaboradores, y que estos consideren que poseen un futuro a largo plazo en la institución, sino también, para que la propia EFS pueda aprovechar el recurso humano que ella misma ha entrenado a lo largo del tiempo.

9. Trato igualitario para todos los colaboradores

Para que exista una conducta ética entre los colaboradores, tanto a lo interno como a lo externo de la institución, la EFS debe ser la primera obligada en respetar los principios de igualdad y conducta íntegra para con sus colaboradores.

El trato igualitario para todos los colaboradores, en todos los ámbitos de trabajo debe ser la regla de conducta de la EFS, tales como: asignación de

trabajo, promoción, capacitación, régimen disciplinario, sanciones, y demás aspectos vinculados con la gestión interna de la organización.

No se le puede pedir a un colaborador que sea objetivo e independiente en su trabajo, si a lo interno de la entidad estos principios no se aplican por igual ante diversas situaciones sea, entre compañeros e incluso, con los entes fiscalizados.

Para ello, es necesario realizar una revisión de la normativa interna que posee la organización a fin de identificar normas, políticas, directrices o simples prácticas que quizás, sin esa intención, pueden generar un trato desigual o poco objetivo entre colaboradores o fiscalizados, y corregir estas normas.

La organización como tal, es la primera obligada en dar el ejemplo de una conducta ética, intachable, objetiva e independiente, de este punto, sigue la obligación de los colaboradores de actuar de la misma manera, sean en el trato con sus compañeros como en el trato con los fiscalizados.

10. Política salarial competitiva

Finalmente, pero no por ello la menos importante, la EFS debe revisar su política salarial periódicamente, a fin de que ésta sea competitiva con el mercado y le garantice a sus colaboradores poseer una calidad de vida digna.

Una política salarial competitiva le trae a la institución grandes beneficios, tales como la pertenencia de los colaboradores, quienes, es más probable que se mantengan por más tiempo en la institución, al sentir que su trabajo y esfuerzo están siendo bien remunerado; y a su vez, disminuye los riesgos de corrupción entre ellos.

La doctrina y los estudios realizados por importantes autoridades en el tema han reconocido los bajos salarios y las dificultades económicas de los funcionarios públicos como una de las múltiples causales que conllevan a estos a cometer actos de corrupción; si bien, no se puede afirmar que es determinante, si se conoce que los bajas remuneraciones generan una situación de riesgo, que podría eventualmente materializarse; y en consecuencia, la EFS bajo una política de adecuada gestión de riesgos debe considerar esta variable y tomar las acciones que sean pertinentes, dentro de sus capacidades, para minimizarlo.

Igualmente, se debe considerar que si bien existen otros mecanismos coercitivos, tales como códigos de conducta, reglamentos, declaración jurada de bienes, y similares, todo mecanismo de control posee riesgos y la posibilidad de que sea vulnerado es latente; de tal manera, que un colaborador que tenga una necesidad económica va a encontrar la forma de vulnerar los controles establecidos, por lo que los mecanismos preventivos y positivos rinden, en estos casos, mejores resultados que los coercitivos y evitar que los colaboradores estén expuestos a esta situación es el mejor medio para prevenir actos de corrupción de su parte.

Existen muchas más acciones positivas, siendo las anteriores sólo una pequeña propuesta de ellas, que pueden incentivar el comportamiento ético entre los colaboradores de las EFS, a través de la construcción de una conciencia ética que lleve al fiscalizador a actuar, en todo momento, de manera ética, no por temor a una sanción o porque una actividad le este prohibida, sino porque tiene un pleno convencimiento de que los valores institucionales debe regir su conducta.

De tal manera, que si bien los códigos de ética, los reglamentos, los procedimientos disciplinarios, las declaraciones de bienes, y las sanciones constituyen mecanismos coercitivos importantes en la lucha contra la corrupción, lo cierto es que todo mecanismo de control posee riesgos, sea riesgo inherente, riesgo de control y hasta riesgo de detección, por lo que siempre existe la posibilidad de que se dé una actuación irregular que no sea detectada pese a los mecanismos de control existentes.

En consecuencia, la promoción positiva de la ética, el convencimiento y la construcción de la conciencia ética, siempre serán en estos casos el mejor medio para luchar contra la corrupción entre los colaboradores de las EFS.

V. Conclusiones

Para hablar de ética, primero hay que partir de la premisa de que los fiscalizadores de las EFS somos ante todo “seres humanos”, somos personas, con una historia, con una realidad y con sueños para el futuro; de tal manera, que la mejor manera de promover la conducta ética e intachable de los colaboradores de

las EFS es a través de acciones positivas que permitan construir una conciencia ética y que el fiscalizador realmente se identifique con los valores institucionales.

Si bien, los mecanismos coercitivos son importantes y necesarios en la lucha contra la corrupción, estos poseen limitaciones riesgos y la posibilidad de que sean vulnerados siempre está latente. Por el contrario, el convencimiento personal de que debo actuar correctamente no tiene margen de error.

Por lo tanto, las EFS deben buscar un justo equilibrio entre las medidas coercitivas y los estímulos positivos para que sus colaboradores siempre mantengan una conducta intachable y de acuerdo a los valores institucionales.

VI. Recomendaciones

Finalmente, luego de lo expuesto en el apartado anterior, se recomienda a las EFS valorar, dentro de las acciones planteadas, aquellas que podría implementar en su organización, a fin de promover la formación de una conciencia ética en sus colaboradores.

Dichas acciones específicas son: 1. Actividades artísticas y literarias para reflexionar sobre ética, 2. Actividades de integración entre divisiones, 3. Actividades en temas que nos afectan como personas. Capacitación para saber reaccionar en situaciones que atenten contra la ética. 4. Capacitación para saber reaccionar en situaciones que atenten contra la ética, 5. Transmitir los conocimientos de generación en generación, 6. Aprovechar la experiencia gerencial, 7. Estrategias para construir un sentimiento de pertinencia entre las nuevas generaciones, 8. Carrera fiscalizadora, 9. Trato igualitario para todos los colaboradores, 10. Política salarial competitiva.

Lo anterior, no corresponde a una lista taxativa, sino a la exposición de las principales acciones que se pueden ejecutar, sin demerito de que las EFS implementan todas aquellas acciones similares que pretendan alcanzar el mismo objetivo.