

Sistema de Evaluación del Programa de Integridad

Órgano Interno de Control en la
Secretaría de Seguridad Pública

“La ética puede ser puramente instrumental, puede ser sólo un medio para un fin, pero un medio necesario. La ética de gobierno es una condición *sine qua non* para una buena política pública. En este sentido, es más importante que cualquier política concreta, porque todas dependen de ella”.¹

1.- Síntesis

Es claro que la globalización ha integrado las economías de los países y permitido el desarrollo de una sociedad mejor informada. Como parte de este proceso, las nuevas tecnologías de la información hacen que los asuntos que interesan a la sociedad se difundan de manera inmediata convirtiendo rápidamente las cuestiones de trascendencia local en temas de impacto global y viceversa. El efecto se materializa también en nuestro país y en nuestros propios contextos. Para los servidores públicos, es inminente la creciente responsabilidad

¹ Thomson, 1992, pág. 225

de rendir cuentas con mayor profundidad del quehacer diario de las instituciones para las cuales trabajamos y que están diseñadas para servir a la ciudadanía.

Las tendencias globales de las organizaciones exitosas, privadas o públicas, indagan sobre la permanente mejora de sus operaciones con el fin de ser más competitivas, satisfacer más contundentemente las necesidades de sus clientes y por ende, obtener mayores beneficios para la propia organización. Las estrategias para lograrlo y que tienen que ver con el perfeccionamiento del capital humano incluyen un vasto abanico de opciones, entre ellas está lo inherente a la construcción de una cultura operativa basada en los valores éticos, aquellos preceptos con los cuales se identifican todos los miembros de la organización y que ayudan a generar comportamientos tendientes entre muchas cosas a dar más valor agregado a los productos y servicios que proporcionan a la ciudadanía.

En nuestro contexto el Órgano Interno de Control en la Secretaría de Seguridad (OIC), en coordinación con su propio Cliente, la propia Secretaría de Seguridad Pública (SSP NC) y sus Órganos Administrativos Desconcentrados Prevención y Readaptación Social (OADPRS) y de Consejo de Menores (OAD CONMEN), definieron una estrategia concreta, que permitiera “empujar” el establecimiento de un programa con las características éticas antes señaladas, optando por impulsar un Programa de Integridad en la Institución, es así como iniciamos una intervención de control tendiente a desarrollar y materializar tal propósito, no solamente como elemento enfocado a la prevención, control y evaluación, sino como herramienta impulsora de la creación de un ambiente ético definido que coadyuve al cumplimiento de la razón de ser de

nuestro Cliente, puesto que en la medida que el capital humano manifieste un aumento paulatino en su capacidad ética, automáticamente se mostrará una incidencia positiva en el desempeño de todos los procesos sustantivos y críticos, ayudando a combatir la conducta incorrecta, la corrupción y las malas prácticas; impulsar cultura acorde a los fines colectivos; a mejorar la reputación institucional y eficientar sus operaciones.

Adicionalmente, se fomenta la interrelación del Programa de Integridad con otros programas institucionales o externos, ejemplo de ello es lo referente al Sistema de Metas Presidenciales Institucionales, en lo específico al indicador de Seguimiento de Transparencia (IST), constituido por los avances en la implementación de los Acuerdos de la Comisión Intersecretarial para la Transparencia y Combate a la Corrupción (CITCC), así como con los indicadores del propio Programa Operativo de Transparencia y Combate a la Corrupción Institucional (POTCC).

Es de destacar que en todo momento se tuvo la participación activa del Cliente y para el caso del diseño de la herramienta, no fue la excepción, obteniéndose así un elemento importante para el éxito de dicha práctica: *Trabajo en Equipo*. Para la materialización de la fase antes citada resultó necesario interiorizarse con las partes integrantes de un sistema de integridad (proceso), para ello se recurrió a la consulta de material alusivo a prácticas existentes y derivado de esto, se definieron las fases a evaluar: Compromiso directivo; misión, visión y valores de grupo; áreas críticas; ambiente de control; ejecución; códigos de ética y de conducta; capacitación; evaluación y asesoría. La fase de Evaluación destacó por desarrollo de encuestas para determinar el grado de

conocimiento y entendimiento de los Códigos de Conducta; asimismo se pudo concretar lo referente al establecimiento de un mecanismo de reconocimientos en integridad para reforzar la aplicación y desarrollo de buenas prácticas. La herramienta en su conjunto, incorpora aspectos de medición de resultados, tanto cuantitativos como cualitativos y se compone por cuatro elementos básicos:

- Un Tablero de Control (Documento directivo, muestra resultados semaforizados)
- Guía de Supervisión (Documento de resultados detallados)
- Manual de Supervisión (Instructivo de supervisión, el ¿Qué? y ¿Cómo? revisar)
- Criterios de Evaluación (Pautas mínimas de ponderación para determinar la calificación de cada aspecto a evaluar)

El conglomerado de estos elementos y las acciones complementarias para su desarrollo y aplicación se denominan “Sistema de Evaluación del Programa de Integridad”, siendo su naturaleza de corte integral y aborda dos enfoques:

- 1ª fase.- “**Impacto en Capital Humano**” Evaluar la existencia y funcionamiento de los componentes del Programa de Integridad, así como el grado de penetración de este programa en el capital humano institucional (Grado de conocimiento y entendimiento de los Códigos de Conducta).
- 2ª fase.- “**Percepción de usuarios**” Monitoreo de la percepción de los usuarios de los servicios (ciudadanos) y de aquellas personas con las que nuestro Cliente interactúa cotidianamente (ejemplo proveedores) para determinar si el Programa de Integridad y sus acciones, ha cumplido con su finalidad. Esta fase se tiene contemplado desarrollarla el 2º trimestre de 2004 y se

plantea poner a disposición del área especializada en diseño de encuestas de la Secretaría de la Función Pública (SFP), la herramienta a utilizar.

Del desarrollo de la 1ª fase, y entre otros aspectos, se pudieron obtener al cierre del 2003, los siguientes resultados:

- Trabajo en equipo en el desarrollo, implementación y evaluación del Programa de Integridad entre el OIC y su Cliente.
- Materialización de los elementos constitutivos del Programa de Integridad: Comités promotores; códigos de conducta; mecanismo de evaluación del conocimiento y entendimiento de los códigos de conducta; plan de capacitación ética; y mecanismo de reconocimientos.
- Elaboración del código de conducta y se proporcionó a 5,488 de 6,499 empleados, 84% del personal.
- Aplicación de encuestas en 443 individuos, 6.8% del total, para determinar grado de conocimiento y entendimiento de los códigos de conducta.
- De lo anterior se determinó que: en la SSP NC 94% del personal encuestado comprende qué es un código de conducta; en el OADPRS el 75% identificó las conductas señaladas en el código; en el OAD CONMEN el 100% comprendió el significado y alcance del código.
- 5,010 de 6,499 (77%) empleados de la institución, han tomado el curso autodidáctico “Código de Ética” (Valores definidos por la Presidencia).
- 246 de 6,499 (4%) empleados, han tomado el curso autodidáctico “La integridad como estrategia para ser rentable” impulsado por la SFP.

-
- 526 de 6,499 (8%) empleados de la Institución, han asistido a 11 pláticas sobre valores éticos impartidos por la UNAM.
 - 238 empleados institucionales participaron en cuatro cursos en ética y valores.
 - Difusión de material ético, tales como: 150 Posters “Código de Conducta”; 150 Posters “Valores Éticos”; 152 Posters “Convocatoria Programa de Reconocimientos en Integridad”; 20 Posters “Cineminutos contra la corrupción”; 8 Posters “Caja de Herramientas Contra la Corrupción”; 22 Posters “Radiosegundos Contra la corrupción”; 8 Posters “Rally Viajando con la pandilla transparente”; 2 Posters “La Corrupción y Estrategias para combatirla”; 18 Cajas de Herramientas Contra la Corrupción; 8 Folletos sobre La Corrupción y Estrategias para combatirla.
 - La institución cuenta con una herramienta de autocontrol y autoevaluación del Programa de Integridad.
 - Participación de 27 proyectos en el Programa de Reconocimientos en Integridad.
 - Se fomenta el cumplimiento de los compromisos contraídos con la CITCC y el POTCC (evaluaciones sobre el código de conducta; capacitación en valores y ética; mecanismo de reconocimientos en integridad).

2. Reflexiones

- La propuesta realizada por este OIC consiste en fomentar la implantación de un Programa de Integridad en la Institución a través de un comité promotor y se compone principalmente por las etapas: Compromiso directivo; misión, visión y valores de grupo; áreas críticas; conducta; capacitación y asesoría; evaluación, y reconocimientos, lo que permite visualizar a tal programa desde un enfoque

de macroprocesos. Cabe denotar que la práctica y los elementos propuestos son replicables tanto para los OIC's como para las entidades y/o dependencias a las que corresponden, y los mismos pueden adaptarse a las muy heterogéneas condiciones de cada ambiente y así reforzar los esquemas de ética y buena conducta en los servidores públicos que laboran en ellas.

- El programa fortalece la toma de decisiones y la capacidad de medir puntos críticos de éste, presentando información oportuna y congruente a la institución. Además, se combate a la corrupción al impulsar las buenas conductas en los servidores públicos.
- La innovación de la práctica consiste en el diseño y utilización de un tablero de control para medir la eficiencia y eficacia del programa y de la Guía de Supervisión de la SFP. Asimismo, presenta un manual de evaluación con sus correspondientes criterios de evaluación lo que permite calificar y establecer con mayor precisión un indicador correcto para cada una de las etapas del Programa de Integridad.
- El éxito de este tipo de estrategias no sólo se sustenta en su aplicación y divulgación, sino sobre todo, en la interiorización que los empleados, sin excepción, puedan adoptar. Debe entenderse que el despliegue deseado de comportamientos éticos predefinidos, no consiste en el simple establecimiento de una lista de reglas a observar, sino en un proceso de gestión permanente que debe sostenerse en todo momento por los directivos de más alto nivel Institucional y por los propios empleados.