

Fundación Salvadoreña para el  
Desarrollo Económico y Social



# Pautas de conducta

Noviembre de 2005

# Índice

|   |    |
|---|----|
| Exposición de motivos .....   | 1  |
| Pautas de conducta .....  | 2  |
| 1.  Ámbito de aplicación .....  | 2  |
| 2.  Nuestra identidad .....   | 2  |
| 3.  Los valores éticos .....  | 3  |
| 4.  Conducta de los miembros de FUSADES .....                           | 5  |
| 5.  Clima laboral y ambiental .....                                     | 7  |
| 6.  Conflictos de intereses .....                                       | 7  |
| 7.  Derecho de emitir opiniones y críticas .....                        | 9  |
| 8.  Actividades políticas y contribuciones .....                        | 10 |
| 9.  Incompatibilidad de los miembros de<br>FUSADES .....                | 10 |
| 10. Comisiones de ética .....   | 11 |
| 11. Vigencia, vigilancia y divulgación de las<br>presentes reglas ..... | 12 |
| Junta Directiva 2005-2007 y sus asesores .....                          | 13 |

---

## Exposición de motivos

- I. Tal como lo expresa su misión, FUSADES es un centro de pensamiento e investigación, de alta credibilidad, que promueve el progreso económico y social de los salvadoreños, mediante el desarrollo sostenible, bajo un sistema democrático y de libertades individuales.
- II. A lo largo de su existencia, FUSADES ha emitido opiniones, recomendaciones y propuestas de tipo económico, legal y social, que han sido verdaderos aportes para el país, al convertirse en políticas públicas en beneficio de la nación.
- III. A través de los años, los miembros de FUSADES, en el desempeño de las actividades de la institución, han puesto como prioridad los intereses del país, antes que intereses sectoriales o personales, como reflejo del cumplimiento de su misión institucional.
- IV. La Junta Directiva de FUSADES considera que los principios que deben regir las actuaciones de quienes tienen a su cargo la dirección y funcionamiento de la institución, así como de aquellas personas que laboran para la Fundación, deben quedar reflejados en un documento que contenga claramente definidas las pautas de conducta de cada uno de ellos.
- V. Por dicha razón aprobamos el presente documento, identificado como “PAUTAS DE CONDUCTA”, que contiene principios, normas y valores éticos, institucionales e individuales, que deberá reflejar la conducta de los miembros de la Junta Directiva, comisiones y empleados de FUSADES.

# **Pautas de conducta**

## **1. Ámbito de aplicación**

El contenido del presente documento es de aplicación y observancia general para los miembros de Junta Directiva, comisiones y empleados de FUSADES en el ejercicio de su cargo, cuando actúen en nombre de la institución o cuando se vinculen con ésta.

## **2. Nuestra identidad**

Desde sus inicios, FUSADES se ha caracterizado por conducirse en el cumplimiento de sus fines con independencia, calidad y excelencia, reconociendo que el comportamiento ético guarda relación directa con la dignidad de la persona humana.

Cada uno de los miembros de FUSADES está enterado que su accionar diario está sujeto a estándares éticos claramente establecidos y que al ocurrir una contravención a los mismos, es susceptible de ser sancionado en proporción al acto realizado. Por ello, se confía en el buen sentido de cada persona para adoptar la conducta más adecuada que se requiere para lograr el cumplimiento y la observancia de estas normas.

En FUSADES se confía en la cooperación de todas las personas involucradas para el cumplimiento de sus objetivos, a fin de continuar cimentando la buena reputación existente, la cual se apoya en la coherencia ética entre el mensaje y el comportamiento diario de sus miembros.

### 3. Los valores éticos

Los miembros de FUSADES son responsables directos del compromiso ético en el ejercicio de sus funciones.

No hay una ética de empresa esencialmente distinta, no existe más de una ética que no varía según lugares, tiempos y ámbitos de actuación.

El obrar es ético cuando resulta conforme con la naturaleza que tenemos y ésta no cambia por el hecho de que actuemos en el campo privado, familiar, laboral o social.

El propósito de la ética es la vida conforme al ser del hombre, a la dignidad que deriva de ser persona humana; el medio para alcanzarla se encuentra en la práctica diaria de las virtudes humanas.

Todos los miembros de FUSADES creen y comparten valores éticos que practican en sus actividades empresariales, profesionales y de trabajo, que se señalan a continuación, en orden alfabético:

**Compromiso:** reflejado en las actitudes y acciones que desarrollen para coadyuvar en el cumplimiento de la misión de FUSADES, a través de proyectos e investigaciones, que tienen como propósito aportar soluciones a los problemas del país.

**Constancia:** mostrando siempre firmeza y perseverancia en todas sus responsabilidades como miembro de Junta Directiva, comisiones o empleado de FUSADES.

**Confidencialidad:** guardando estricta y celosa reserva de hechos e información que sea conocida en la institución.

**Honestidad:** mostrando decencia y moderación en todos sus actos de la vida diaria, sin ocultar o deformar

información que afecte el mejor conocimiento de la institución y de la realidad salvadoreña.

**Independencia:** actuando en todo momento en el ejercicio de sus cargos, libres de cualquier influencia sectorial, partidista, religiosa, racial o personal.

**Integridad:** como sinónimo de rectitud en el comportamiento diario, sin engaños, falsedades o hipocresías.

**Justicia:** procediendo con equidad e imparcialidad, de manera objetiva, sin favoritismos, ni intereses preestablecidos.

**Lealtad:** permitiendo e impulsando el cumplimiento de los objetivos y misión de FUSADES, como compromiso con la vida institucional de ésta.

**Liderazgo:** sabiendo que el ejemplo personal es la mejor forma de promover conductas éticas y de calidad en el desempeño de sus actividades.

**Respeto:** interactuando entre sus miembros y con la sociedad salvadoreña, para lograr una adecuada convivencia social.

**Responsabilidad:** asumiendo el adecuado cumplimiento de sus compromisos con la institución, en sus acciones, omisiones y actitudes como miembros de FUSADES.

**Tolerancia:** admitiendo y respetando las diferencias personales e institucionales con otros miembros de FUSADES y de la sociedad salvadoreña, para lograr una convivencia y el trabajo armónico que se requiere para el éxito de su misión.

**Transparencia:** haciendo adecuado uso de los recursos de la institución para difundir su pensamiento y el resultado de sus investigaciones, cumpliendo siempre con el compromiso de su misión.

## **4. Conducta de los miembros de FUSADES**

### **4.1 Cumplimiento de obligaciones**

Los miembros de FUSADES cumplirán con lo establecido en sus estatutos y demás normativa, manteniendo en todo momento una conducta ejemplar, de acuerdo con la calidad que debe distinguir a la institución.

De acuerdo con lo anterior, los miembros de FUSADES:

- 4.1.1 Conocen y aplican las leyes, reglamentos, normas, lineamientos, procedimientos y programas con los cuales se regula FUSADES, sean éstos de carácter público, privado o interno.
- 4.1.2 Creen en la honestidad e integridad que debe existir en todos los aspectos de la vida, por lo cual rechazan aquellos comportamientos que estén fuera de la ética profesional o de la ley.

### **4.2 Uso y aplicación de recursos y fondos**

- 4.2.1 Conscientes de que, como miembros de FUSADES tienen bajo su responsabilidad los bienes que conforman el patrimonio de la institución, existe compromiso de que éstos deberán ser utilizados exclusivamente para el beneficio de la Fundación, así como para el cumplimiento adecuado de su misión; asignándolos de manera transparente, justa e imparcial, para que el trabajo se realice de manera eficiente, bajo principios de racionalidad, ahorro y buenas costumbres.

### **4.3 Uso responsable y transparente de la información**

- 4.3.1 Se reconoce el derecho a la privacidad de todo miembro de la Fundación; sin embargo, no se goza

de este derecho en lo que se refiere a la información o archivos que sean propiedad de FUSADES o transmitidos o almacenados por medio de los sistemas de computación, correo de voz, correo electrónico, fax o bien por cualquier medio que se desarrolle.

- 4.3.2 Todos los miembros de FUSADES actuarán con imparcialidad, cuidado y dedicación, dando el uso estrictamente profesional e interno a la información que se reciba en el ejercicio de su cargo, cumpliendo en todo momento con lo establecido en el **ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD DE INFORMACIÓN**.
- 4.3.3 No se alterará, ni se ocultará, ni se dará a conocer a terceros o extraños, los registros y demás información interna, con el fin de obtener beneficios económicos o de otra índole. No se deberá alterar ninguna información para ocultar la verdadera naturaleza de una transacción para obtener algún beneficio personal.
- 4.3.4 Siendo que la información que se maneja en FUSADES es valiosa e importante para el cumplimiento de sus fines, se proporcionará información a todos los miembros de FUSADES de manera veraz y oportuna, sin criterios de discrecionalidad, utilizando los conductos y niveles de aprobación adecuados.



## **5. Clima laboral y ambiental**

Los miembros de FUSADES promoverán el trato amable y cordial dentro de sus instalaciones y fuera de ellas, interactuando con cualquier persona dentro de las normas de respeto, cortesía y justicia, con independencia de género, capacidades, edad, religión, origen o nivel jerárquico.

Se fomentará la existencia de un ambiente de trabajo agradable, expandido, libre de acosos de cualquier naturaleza, hostigamientos, amenazas o discriminaciones.

Se propiciará un medio ambiente de trabajo seguro y saludable, como señal del compromiso de todos los miembros de FUSADES, de contribuir a proteger el medio ambiente del país, como una responsabilidad ciudadana.

## **6. Conflictos de intereses**

Se entiende por conflicto de intereses a cualquier circunstancia en la que un miembro de FUSADES genere dudas en su quehacer diario; esto es, que sus actos carezcan o aparenten adolecer de falta de lealtad, honestidad, o que sus intereses personales de cualquier índole se traslapen o choquen con los de la Fundación.

Los conflictos de intereses se presentan de varias formas, entre las que se destacan: que el trabajador obtenga un empleo adicional al que ya tiene dado por un proveedor de servicios de la Fundación o por una institución competidora, o preste cualquier tipo de servicio u obtenga otro vínculo laboral con un tercero, siempre que comprometa su independencia, motivación, rendimiento o lealtad y que ponga en riesgo el cumplimiento de la

misión e intereses de la Fundación y, en general, cuando choquen sus intereses propios con los de FUSADES.

FUSADES espera que sus miembros sean leales y que esa lealtad brote fácilmente, sin ataduras y libre de cualquier tipo de compromiso que sea incompatible con sus intereses. Consecuentemente, todos los miembros de la Fundación tienen el deber moral de rechazar cualquier tipo de insinuación que se les haga en sus interacciones de índole financiera, que sea incompatible con los principios y con las disposiciones de este cuerpo normativo.

En tal virtud, FUSADES reconoce que su mayor fortaleza reside en el talento y la habilidad de sus miembros; por ello, espera que todos ellos adquieran la responsabilidad de mantener los estándares profesionales más altos, teniendo como base el respeto mutuo en todas las relaciones de índole laboral, comercial o profesional.

Todos los miembros de FUSADES se excusarán de participar en todo tipo de actos, cuando sus intereses empresariales o profesionales, personales o económicos, puedan interferir, dañar o afectar los intereses o la imagen de FUSADES.

Los miembros FUSADES no podrán aceptar regalos o beneficios de ningún tercero, ajeno a la institución, cuando tenga como propósito, influenciar directa o indirectamente o tengan que opinar o ejecutar acciones que favorezcan a dicho tercero.

Ningún miembro de FUSADES podrá emitir o participar en aquellas decisiones que puedan influir directa o indirectamente para generarle beneficios de cualquier tipo, personal o económico.

En el caso que surja alguna duda sobre el proceder en determinado caso, la persona involucrada antes de

comprometer a la Fundación en una actividad que pueda ser cuestionada, presentará los hechos ante su jefe inmediato, quien lo hará del conocimiento de la Comisión de Ética respectiva, para que se pronuncie sobre el caso en un plazo no mayor de quince días.

Se observará, además, lo prescrito en la **POLÍTICA INTERNA SOBRE CONFLICTOS DE INTERESES Y CONFIDENCIALIDAD EN LA INFORMACIÓN** de la Fundación.

## **7. Derecho de emitir opiniones y críticas**

Conforme con el principio de libertad de expresión, se deberán aceptar aquellos comentarios y críticas justas y objetivas, efectuadas en el momento y en la forma que muestren una genuina intención de fomentar el intercambio de ideas.

Se deberán reconocer los errores y corregirlos, así como dar crédito a todo aquello que contribuya a evitarlos o a mejorar el trabajo.

Se omitirán comentarios desleales cuando dichos comentarios perjudiquen la reputación, buen nombre, calidad moral y prestigio de FUSADES o sus miembros.

En las relaciones con los medios de difusión, la claridad y la transparencia son importantes para comunicar el mensaje de la Fundación. En este contexto, se deben tomar en cuenta los principios siguientes: los miembros de FUSADES deben tener presente que hablan en nombre de la institución y deben evitar toda referencia u opinión personal. En ninguna circunstancia deben utilizar los medios de comunicación para promover sus propios intereses, dar a conocer sus quejas particulares, revelar información no autorizada o tratar de influir en la posición de la institución.

## **8. Actividades políticas y contribuciones**

En cumplimiento de su propia naturaleza institucional, ni FUSADES ni sus miembros desarrollarán actividades políticas proselitistas, tales como:

- 8.1 Usar propiedades, instalaciones o personal de FUSADES para cualquier tipo de actividad política proselitista.
- 8.2 Permitir a cualquier candidato usar instalaciones o bienes de FUSADES para hacer campaña política.
- 8.3 Usar recursos, servicios de correo electrónico, teléfono, fax, fotocopias, etc., para fines proselitistas.
- 8.4 Hacer contribuciones en efectivo o especie, de bienes propiedad de la Fundación para fines proselitistas.

Se consideran actividades totalmente permitidas, aquéllas que sean organizadas o fomentadas para dar a conocer puntos de vista, planes, estrategias políticas, de miembros de partidos políticos, candidatos o dirigentes políticos, como mecanismos de difusión de ideas y como parte de la cultura del debate político.

## **9. Incompatibilidad de los miembros de FUSADES**

Los miembros de FUSADES no podrán participar como candidatos a cargos públicos de elección popular, mientras tengan dicha calidad que los vincule con la Fundación, ni podrán aceptar cargos de cualquier naturaleza en ninguna dependencia u oficina pública, salvo que no existiere conflicto de intereses con FUSADES y previa autorización de Junta Directiva.

Sin perjuicio de la validez del principio de inocencia, por razones éticas deberán excusarse de continuar formando parte de la Fundación, salvo que la Comisión de Ética correspondiente determine lo contrario, si en cualquier momento son objeto de investigación de tipo administrativo, gubernamental o judicial, con el fin de dedicar sus esfuerzos al esclarecimiento de la respectiva investigación.

## **10. Comisiones de ética**

Se establecen dos Comisiones de Ética para la aplicación o interpretación de las presentes Pautas de Conducta, en cualquier caso concreto que se presente o que sea conocido por Junta Directiva.

La Comisión de Ética para miembros de Junta Directiva y de comisiones, estará integrada por los ex Presidentes de FUSADES y por la persona que ejerza el cargo de Presidente de Junta Directiva, y deliberará con la concurrencia de, al menos, tres de ellos. Si cualquiera de los integrantes no aceptare el cargo, Junta Directiva nombrará al sustituto entre sus miembros. Si el conflicto involucra al Presidente de Junta Directiva, éste se excusará de pertenecer a la comisión para el caso concreto, deberá nombrársele un sustituto si el número de miembros no es suficiente para deliberar.

Habrará una segunda Comisión de Ética, que conocerá los asuntos que involucren a los Empleados de la Fundación y estará compuesta por cinco miembros, incluyendo al Presidente de Junta Directiva y al Director Ejecutivo de la Fundación. La Junta Directiva nombrará entre sus miembros a los tres integrantes adicionales. Si el conflicto involucra al Director Ejecutivo de la Fundación, éste se excusará de pertenecer a la comisión para el caso concreto, y deberá nombrársele un sustituto.

El dictamen de las comisiones será remitido a Junta Directiva, la cual tomará una decisión final. Si el afectado no estuviera de acuerdo con la resolución de la Comisión de Ética, podrá presentar sus respectivos alegatos exponiendo los argumentos en contra.

## **11. Vigencia, vigilancia y divulgación de las presentes reglas**

La inobservancia al presente cuerpo normativo por parte de cualquier miembro de la Fundación, hace necesaria la aplicación de una medida disciplinaria que, según la gravedad del caso, puede consistir en una amonestación verbal, escrita, suspensión temporal o despido, para el caso de los empleados.

Se considera también falta grave el hecho que cualquier superior jerárquico que esté enterado de un acto contrario a los principios y normas enunciadas en el presente cuerpo normativo, no haga nada por evitarlo o se abstenga de tomar las medidas correctivas del caso o de hacerlo del conocimiento a quien corresponda.

Las presentes reglas estarán vigentes a partir de esta fecha; y deberán ser divulgadas a todos los miembros de FUSADES.

Este cuerpo normativo no constituye de forma alguna, la única base para tomar las medidas disciplinarias, ya que FUSADES se reserva la facultad de tomar otras medidas proporcionales a cada caso, así como de aplicar los procedimientos que la práctica aconseje.

Aprobado por Junta Directiva, el día veinticinco de octubre de dos mil cinco.

## **Junta Directiva 2005-2007**

|                                 |                |
|---------------------------------|----------------|
| Antonio Cabrales                | Presidente     |
| Francisco de Sola               | Vicepresidente |
| Carlos Quintanilla Schmidt      | Secretario     |
| Juan Daniel Alemán              | Prosecretario  |
| Leonel Mejía                    | Tesorero       |
| José Carlos Bonilla             | Protesorero    |
| Antonio Perla                   | Director       |
| Freddie Frech                   | Director       |
| Rafael Castellanos              | Director       |
| Claude Cohen                    | Director       |
| Roberto Llach                   | Director       |
| Roberto Hirst Cohen             | Director       |
| Alberto Harth Deneke            | Director       |
| Rafael Barraza                  | Director       |
| David Escobar Galindo           | Director       |
| Luis Membreño                   | Director       |
| Adolfo Salume                   | Director       |
| María Eugenia Brizuela de Ávila | Directora      |
| Miguel Lacayo                   | Director       |
| Sigfredo Valle                  | Director       |

## **Asesores Junta Directiva**

### **Presidentes anteriores**

Roberto Murray Meza  
Salvador Simán  
Ricardo Hill  
Jorge Zablah-Touché

### **Director Ejecutivo**

Álvaro Ernesto Guatemala

Edificio FUSADES, Bulevar y Urbanización Santa Elena,  
Antiguo Cuscatlán, La Libertad, El Salvador, C.A.  
Apdo. Postal 01-278 Teléfono: PBX (503) 2278-3366  
Fax: (503) 2278-3356, 2278-3369  
[www.fusades.com.sv](http://www.fusades.com.sv)