



ATN-RF-19946-RG Implementación del Plan de Gestión de Conocimiento y Comunicación de FONTAGRO

PRODUCTO 1: Manual de buenas prácticas en la gestión de directorios

Ma Soledad Hidalgo Guerra, Consultora Vínculo Agrario
Ma del Carmen Icaza Noguera, Consultora Vínculo Agrario

2024



Códigos JEL: Q16

FONTAGRO (Fondo Regional de Tecnología Agropecuaria) es un mecanismo único de cooperación técnica entre países de América Latina, el Caribe y España, que promueve la competitividad y la seguridad alimentaria. Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), FONTAGRO, de sus Directorios Ejecutivos ni de los países que representan.

El presente documento ha sido preparado por María Soledad Hidalgo Guerra y María del Carmen Icaza de la Consultora Vínculo Agrario de Chile.

Copyright © 2024 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial- SinObrasDerivadas (CC-IGO 3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser reproducida para cualquier uso no comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No se permiten obras derivadas. Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional. Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Esta publicación puede solicitarse a:

FONTAGRO

Correo electrónico: fontagro@fontagro.org

www.fontagro.org



| | |
|---|-----------|
| Abstract | 4 |
| Resumen ejecutivo | 5 |
| Prólogo | 6 |
| 1 Introducción y propósito del manual | 8 |
| 2 Principios éticos fundamentales..... | 8 |
| 2.1 Transparencia | 8 |
| 2.2 Integridad | 8 |
| 2.3 Responsabilidad..... | 9 |
| 2.4 Equidad | 9 |
| 3 Normas de conducta y comportamiento esperado de un directorio..... | 10 |
| 3.1 Confidencialidad | 10 |
| 3.2 Conflictos de Interés | 10 |
| 3.3 Uso adecuado de recursos | 10 |
| 3.4 Preparación y conducta ética en las reuniones | 10 |
| 3.5 Ética en la comunicación | 11 |
| 3.6 Cumplimiento de normas internacionales | 11 |
| 3.7 Inclusión y diversidad | 11 |
| 3.8 Manejo de información sensible | 11 |
| 3.9 Responsabilidad en la delegación de tareas | 11 |
| 3.10 Evaluación del desempeño ético | 12 |
| 4 Políticas y procedimientos específicos | 12 |
| 5 Capacitación y sensibilización en ética | 12 |
| 6 Acuerdo de aceptación y cumplimiento ético | 13 |
| 7 Estrategias de gestión de riesgos éticos de los directorios | 13 |
| 7.1 Identificación de riesgos éticos | 13 |
| 7.2 Evaluación regular de riesgos éticos..... | 14 |
| 7.3 Procedimientos de respuesta rápida ante violaciones éticas | 14 |
| 7.4 Auditorías de ética externas..... | 15 |
| 8 Referencias bibliográficas | 16 |



ABSTRACT

This manual provides guidelines to ensure ethical and responsible conduct in the boards of FONTAGRO, promoting decision-making that is transparent, equitable, and aligned with the organization's principles. It applies to all members of the Board of Directors, the Executive Committee, the Financial Committee, and other governing bodies.

The fundamental ethical principles include transparency, integrity, responsibility, and equity. Transparency ensures that all decisions are made openly, documented, and accessible, fostering trust and credibility among stakeholders. Integrity involves acting with honesty and consistency, aligning actions with the organization's ethical principles. Responsibility requires all members to assume the consequences of their decisions, fostering a culture of accountability and mutual support. Equity promotes the inclusion of diverse perspectives in decision-making, ensuring respect and equal opportunities for all.

The manual also establishes specific conduct standards for board members, such as maintaining confidentiality of information discussed in meetings, proactively managing conflicts of interest, and ensuring the proper use of organizational resources. Additionally, it emphasizes the importance of preparation, active participation, and respect during meetings, as well as clear and accurate communication both inside and outside the board.

Specific policies and procedures for ethical decision-making and reporting irregularities are outlined to ensure decisions are collegial, evidence-based, and that any potential ethical violations are investigated fairly and without retaliation. To strengthen ethical governance, ongoing training programs and support resources are included for all board members, as well as oversight and compliance mechanisms, such as regular audits and the establishment of an Ethics Committee.

Each board member must sign a commitment to adhere to ethical best practices at the beginning of their term and renew this commitment annually. Additionally, the manual introduces strategies for managing ethical risks, including identifying, assessing, and mitigating potential risks, conducting external audits, and implementing rapid response procedures for ethical violations.

Together, these guidelines reinforce FONTAGRO's commitment to ethical, transparent, and responsible governance, building trust among all stakeholders and aligning board practices with the highest international standards.



RESUMEN EJECUTIVO

Este manual proporciona directrices para asegurar una conducta ética y responsable en los directorios de FONTAGRO, promoviendo decisiones que sean transparentes, equitativas y alineadas con los principios de la organización. Su aplicación se extiende a todos los miembros del Consejo Directivo, el Comité Ejecutivo, el Comité Financiero y otros órganos de gobernanza.

Los principios éticos fundamentales incluyen la transparencia, la integridad, la responsabilidad y la equidad. La transparencia asegura que todas las decisiones se realicen de forma abierta, documentada y accesible, promoviendo la confianza y credibilidad entre las partes interesadas. La integridad implica actuar con honestidad y coherencia, alineando las acciones con los principios éticos de la organización. La responsabilidad requiere que todos los miembros asuman las consecuencias de sus decisiones, fomentando una cultura de rendición de cuentas y apoyo mutuo. La equidad promueve la inclusión de diversas perspectivas en la toma de decisiones, asegurando el respeto y la igualdad de oportunidades para todos.

El manual también establece normas de conducta específicas para los miembros del Consejo Directivo, como mantener la confidencialidad de la información discutida en las reuniones, gestionar de manera proactiva los conflictos de interés, y asegurar el uso adecuado de los recursos de la organización. Además, se enfatiza la importancia de la preparación, la participación activa y el respeto durante las reuniones, así como la comunicación clara y precisa, tanto dentro como fuera del Consejo Directivo.

Se detallan políticas y procedimientos específicos para la toma de decisiones éticas y la denuncia de irregularidades, garantizando que las decisiones sean colegiadas, basadas en evidencia y que las posibles violaciones éticas se investiguen de forma justa y sin represalias. Para fortalecer la gobernanza ética, se incluyen programas de capacitación continua y recursos de apoyo para todos los miembros del Consejo Directivo, así como mecanismos de supervisión y cumplimiento, como auditorías periódicas y la creación de un Comité de Ética.

Cada miembro del Consejo Directivo debe firmar un compromiso de adhesión a las buenas prácticas éticas al inicio de su mandato y renovar dicho compromiso anualmente. Asimismo, el manual introduce estrategias de gestión de riesgos éticos, que incluyen la identificación, evaluación y mitigación de posibles riesgos, la realización de auditorías externas, y la implementación de procedimientos de respuesta rápida ante violaciones éticas.

En conjunto, estas directrices refuerzan el compromiso de FONTAGRO con una gobernanza ética, transparente y responsable, consolidando la confianza de todas las partes interesadas y alineando las prácticas de los directorios con los más altos estándares internacionales.



PRÓLOGO

El Manual de Buenas Prácticas en la Gestión de Directorios de FONTAGRO nace como una respuesta al compromiso inquebrantable de la organización con los más altos estándares de transparencia, integridad y responsabilidad en su gobernanza. En un contexto global donde las instituciones deben rendir cuentas no solo a nivel interno, sino también frente a un diverso y exigente grupo de stakeholders, este manual tiene como propósito consolidar una sólida cultura ética que guíe cada una de las decisiones y prácticas de los órganos de gobierno de FONTAGRO.

En el contexto de la gestión de directorios, es fundamental considerar los estándares éticos y operativos establecidos por instituciones internacionales que lideran en este ámbito. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), como organismo financiero multilateral, ha desarrollado el Código de Conducta y Lineamientos Operativos para el Comité de Conducta del Directorio Ejecutivo del BID, el Directorio Ejecutivo de la CII y el Comité de Donantes del FOMIN. Este documento establece principios claros sobre la ética, la imparcialidad y la transparencia en la toma de decisiones. Regulando el actuar de los miembros de sus directorios, el BID promueve una cultura de responsabilidad fiduciaria que sirve de modelo para otras organizaciones. La implementación de estos lineamientos asegura que las actividades del BID estén alineadas con los más altos estándares de integridad y gobernanza.

El enfoque del BID hacia la gestión ética y eficiente de sus directorios destaca la importancia de un marco normativo robusto en la conducción de organizaciones con impacto regional significativo. Este marco regula aspectos clave como la gestión de conflictos de interés, la confidencialidad de la información y la supervisión fiduciaria, garantizando que las decisiones se tomen de manera objetiva y en beneficio de los países miembros. Estas buenas prácticas, ampliamente documentadas y aplicadas por el BID, proporcionan una referencia esencial para la elaboración de un manual que aspire a fortalecer la gestión de directorios en diferentes contextos organizacionales. El documento completo está disponible públicamente y puede consultarse en el sitio oficial del BID <https://www.iadb.org/es>.

Alineado con los principios rectores de buenas prácticas promovidos por organismos internacionales como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), este manual recoge las directrices y marcos éticos más avanzados en materia de gobernanza corporativa, adaptándolos a las necesidades y características particulares de FONTAGRO. Los principios aquí expuestos reflejan las mejores prácticas internacionales, brindando un marco claro y accesible que asegura que cada miembro del directorio, comité o cualquier órgano de gobernanza actúe con honestidad, transparencia y un compromiso inequívoco con el bienestar de la organización y de sus partes interesadas.

Al aplicar estos principios, FONTAGRO refuerza su misión de fomentar el desarrollo sostenible, la



innovación en el sector agropecuario, y la equidad social en todas sus acciones. Esta alineación con los estándares del BID no solo garantiza el cumplimiento de las normativas internacionales, sino que también contribuye a fortalecer la credibilidad de la organización en el ámbito regional e internacional.

Este manual, más que una guía de referencia es una herramienta importante para promover un liderazgo ético, inclusivo y transparente. Su correcta aplicación garantizará que FONTAGRO continúe siendo un referente de confianza y responsabilidad ante sus miembros, socios, y la comunidad internacional, asegurando la sostenibilidad a largo plazo de la organización.



1 INTRODUCCIÓN Y PROPÓSITO DEL MANUAL

Este manual tiene como objetivo proporcionar directrices claras para fomentar una conducta ética y responsable en la gestión de los directorios que funcionan bajo la responsabilidad de FONTAGRO. Busca asegurar que las decisiones se tomen de manera transparente, equitativa y alineada con los principios de la organización, promoviendo la confianza entre los miembros y con los *stakeholders* externos. Aplica a todos los miembros del Consejo Directivo, el Comité Ejecutivo, el Comité Financiero, así como a la Secretaría Técnica de FONTAGRO y cualquier otro órgano de gobernanza de la institución.

2 PRINCIPIOS ÉTICOS FUNDAMENTALES

Los siguientes son los principios éticos fundamentales que prevalecen en la gestión de los directorios de diversas instituciones y empresas.

2.1 Transparencia

Cualidad de ser claro, honesto y sincero. Como principio, transparencia significa que servidores públicos, gerentes y administradores tienen el deber de actuar de forma visible, predecible y comprensiblemente. La transparencia es considerada como un elemento esencial de un gobierno responsable, llevando a mejorar la asignación de los recursos, incrementar la eficiencia y mejorar prospectos para el crecimiento económico (UNESCO, 2024).

La transparencia es crucial para garantizar la confianza y la credibilidad en cualquier organización, especialmente en una entidad como FONTAGRO, que trabaja con múltiples partes interesadas, incluidos gobiernos, instituciones de investigación y la comunidad internacional. La transparencia implica que todas las decisiones se tomen de manera abierta y documentada, y que la información sea accesible para todos los miembros relevantes. Evitar el ocultamiento o la manipulación de la información permite una gobernanza más eficaz y equitativa. Según la OCDE, “la transparencia es un principio esencial de la gobernanza democrática y de la administración pública responsable. Implica la divulgación abierta de información sobre políticas, decisiones, procedimientos, y resultados” (OECD, 2017).

2.2 Integridad

Adhesión a un conjunto de principios éticos. El Sistema de Integridad Nacional (SIN) de un país incluye el conjunto de instituciones gubernamentales y no-gubernamentales, leyes y prácticas, que cuando funcionan adecuadamente, minimizan los niveles de corrupción y mala administración (UNESCO, 2024).



La integridad es fundamental en la gobernanza de los directorios, pues es el pilar que sostiene la confianza y la transparencia en las relaciones de liderazgo. En el contexto de la gobernanza, la integridad implica consistencia entre lo que un director dice, escribe y hace, así como la disposición a aceptar la responsabilidad personal y estar sujeto a las decisiones del directorio y al propio rol del director dentro de la organización. Significa actuar con autenticidad, honestidad y equidad, poniendo siempre los intereses de la organización por encima de los intereses personales. Además, la integridad exige tener el coraje de tomar decisiones significativas y éticas cuando sea necesario, siempre actuando de manera que resista el escrutinio más riguroso. Esta actitud ayuda a garantizar que la cultura de integridad se mantenga en toda la organización, desde los niveles más altos hasta los empleados más junior, y es esencial para fomentar una toma de decisiones ética y responsable a lo largo del tiempo. La Comisión Europea establece que “la integridad es un valor fundamental en la administración pública y es crucial para mantener la confianza del público en el proceso de toma de decisiones” (Comisión Europea, 2019).

2.3 Responsabilidad

En el marco de la gestión de directorios, la responsabilidad implica que todos los miembros deben asumir las consecuencias de sus decisiones y acciones, actuando de manera proactiva para garantizar que estas sean coherentes con los principios éticos y los objetivos estratégicos de la organización. Los miembros deben rendir cuentas cuando se les solicite, demostrando transparencia en sus procesos y resultados. Además, los miembros deben fomentar una cultura de responsabilidad colectiva, donde se apoyen mutuamente en la búsqueda de una gobernanza efectiva y ética.

La International Finance Corporation (IFC) menciona que “la responsabilidad implica rendir cuentas a los *stakeholders* y se basa en la claridad sobre los roles y responsabilidades de los miembros de la organización” (IFC, 2012).

2.4 Equidad

La adopción de un enfoque de gobernanza con una perspectiva de equidad se ha vuelto esencial para los directorios. Este enfoque garantiza que las decisiones se tomen con una comprensión integral de sus impactos diversos, promoviendo un modelo de gobernanza que defienda la inclusión en cada paso. Esto implica que las juntas directivas deben integrar la equidad en su misión estratégica y utilizarla como un pilar central para todas las decisiones importantes, desde la asignación de recursos hasta la supervisión de políticas y prácticas internas. Al priorizar la equidad en sus prácticas, los directorios pueden evitar la exclusión no intencional y asegurar que la cultura organizacional refleje fielmente sus objetivos de diversidad, equidad e inclusión.

Según las Naciones Unidas, “el respeto por la diversidad cultural y la equidad en el trato de todas las personas es un componente central de los derechos humanos y es fundamental para la convivencia pacífica” (Naciones Unidas, 2015).



3 NORMAS DE CONDUCTA Y COMPORTAMIENTO ESPERADO DE UN DIRECTORIO

Las siguientes normas de conducta y comportamiento son los que se espera que adopten los directorios o comités de una institución como FONTAGRO.

3.1 Confidencialidad

Los miembros del directorio deben mantener la más estricta confidencialidad sobre toda la información discutida en las reuniones, evitando su divulgación sin autorización previa y explícita. Además, se prohíbe el uso de información privilegiada para obtener ventajas personales o para terceros, en concordancia con los estándares internacionales de gobernanza ética y protección de datos. Este compromiso con la confidencialidad fomenta un entorno de confianza mutua y protege la integridad de las decisiones del directorio.

3.2 Conflictos de Interés

Es responsabilidad de cada miembro identificar, declarar y gestionar de manera proactiva cualquier conflicto de interés potencial o real antes de participar en discusiones o decisiones. En situaciones donde su imparcialidad pudiera verse comprometida, el miembro debe abstenerse de participar, asegurando así la objetividad e integridad en la toma de decisiones. La política de conflictos de interés debe estar alineada con las mejores prácticas internacionales, tales como las directrices de la OCDE sobre Gobernanza Corporativa.

3.3 Uso adecuado de recursos

Los recursos financieros, materiales y humanos de FONTAGRO deben ser utilizados de manera eficiente, responsable y exclusivamente para los fines autorizados por el directorio. Se espera que los miembros garanticen una supervisión adecuada del uso de los recursos, aplicando criterios de eficiencia, transparencia y sostenibilidad.

3.4 Preparación y conducta ética en las reuniones

Los miembros del directorio deben adoptar un enfoque proactivo en la preparación y participación en las reuniones, lo que incluye:

- Preparación anticipada: Revisar toda la documentación relevante antes de las reuniones, asegurando una comprensión profunda de los temas a tratar. Esto permitirá que las discusiones sean más eficaces y fundamentadas, evitando malentendidos y retrasos. Formular preguntas o solicitar aclaraciones con antelación si existen dudas o falta de información, optimizando así el tiempo disponible para las discusiones durante la reunión.
- Participación activa y respeto: Asistir puntualmente y participar de manera activa y constructiva, ofreciendo contribuciones basadas en la preparación previa y el análisis de la



información disponible. Fomentar un ambiente de respeto y apertura, en el que todas las opiniones sean escuchadas y valoradas por igual, evitando conductas dominantes, despectivas o interrupciones innecesarias.

- Cumplimiento de estándares de gobernanza: Alinear las prácticas de las reuniones con estándares reconocidos de gobernanza colaborativa, tales como los Principios de Buen Gobierno del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y otras normativas internacionales, garantizando una gestión ética y transparente del directorio.

3.5 Ética en la comunicación

Fomentar una comunicación clara, precisa y respetuosa, tanto dentro como fuera de las reuniones, es fundamental. Es importante evitar la difusión de información incompleta o engañosa, promoviendo un entorno de confianza y transparencia que refuerce la integridad de la organización. Si los miembros requieren información de FONTAGRO, deben solicitarla con anticipación para asegurar una respuesta oportuna y adecuada.

3.6 Cumplimiento de normas internacionales

Las prácticas éticas del directorio deben estar alineadas con estándares y normativas internacionales en ética, derechos humanos y gobernanza, tales como los Principios de Buen Gobierno del Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2017) y las directrices de la ONU sobre Empresas y Derechos Humanos (Naciones Unidas, 2011).

3.7 Inclusión y diversidad

El directorio debe fomentar activamente la inclusión de diversas perspectivas en las reuniones y en la toma de decisiones, valorando la diversidad cultural, de género y de origen de sus miembros. Es crucial asegurar un ambiente donde todas las voces sean escuchadas y respetadas, promoviendo una cultura de igualdad y consideración mutua. Cada integrante debe tener la oportunidad de expresar sus opiniones, con un respeto mutuo por el tiempo y las ideas de los demás, creando un espacio donde se aprecien las diferentes contribuciones de manera equitativa.

3.8 Manejo de información sensible

Establecer procedimientos claros y específicos para el manejo de información sensible, incluyendo su clasificación, almacenamiento seguro y eliminación, es esencial para proteger la confidencialidad y seguridad de los datos, de acuerdo con los marcos regulatorios y de protección de datos internacionales.

3.9 Responsabilidad en la delegación de tareas

La delegación de tareas y responsabilidades debe realizarse de manera justa, transparente y basada en las competencias de cada miembro, asegurando que todos los roles estén claramente definidos y alineados con los objetivos estratégicos de FONTAGRO.



3.10 Evaluación del desempeño ético

Realizar evaluaciones periódicas del desempeño ético de los miembros del directorio es fundamental para asegurar la adherencia a las normas establecidas. Estas evaluaciones deben ser objetivas, transparentes y basadas en criterios claros que reflejen los valores y principios de FONTAGRO.

4 POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS

En un entorno de gobernanza ética, es esencial que las políticas y procedimientos del directorio sean claros, específicos y aplicables en todas las circunstancias. Estos procedimientos no solo deben establecer directrices claras para la toma de decisiones, sino también proporcionar mecanismos que aseguren la responsabilidad y la transparencia en todas las acciones del directorio. Los siguientes puntos detallan dos aspectos clave de estas políticas:

Proceso de toma de decisiones éticas: Las decisiones deben ser tomadas de manera colegiada, basadas en evidencia, y después de un debate abierto y exhaustivo. Se debe documentar el proceso de toma de decisiones, incluyendo los criterios éticos aplicados y las razones para las decisiones finales.

Denuncia de irregularidades: Se debe establecer un canal seguro y confidencial para reportar posibles violaciones a las normas éticas o conductas inapropiadas. Es crucial garantizar que todas las denuncias sean investigadas de manera justa, imparcial y basada en pruebas, asegurando que no haya represalias contra el denunciante por presentar una queja.

5 CAPACITACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN EN ÉTICA

La capacitación y la sensibilización en ética son componentes fundamentales para fortalecer la gobernanza de un directorio y asegurar que sus miembros comprendan y apliquen de manera efectiva los principios éticos en todas sus decisiones y acciones. Para FONTAGRO, es crucial promover una cultura de ética y cumplimiento a través de programas de formación continua y recursos de apoyo accesibles a todos los miembros del directorio.

A continuación, se presentan dos estrategias clave para lograr este objetivo:

Programas de capacitación: Organizar sesiones de formación regulares sobre ética, gobernanza



y cumplimiento para todos los miembros del directorio. Incluir escenarios y estudios de caso para ayudar a los miembros a identificar y resolver dilemas éticos.

Recursos de apoyo: Proporcionar acceso a guías, manuales, y materiales sobre ética en la gobernanza, así como acceso a expertos en ética organizacional.

6 ACUERDO DE ACEPTACIÓN Y CUMPLIMIENTO ÉTICO

Todos los miembros del directorio deberán firmar un documento de compromiso al inicio de su mandato, en el cual confirmen su adhesión plena a las buenas prácticas éticas establecidas en este manual. Este acuerdo deberá incluir una declaración explícita de comprensión y aceptación de las prácticas y políticas de conducta, confidencialidad, conflictos de interés, y uso adecuado de recursos, entre otras.

Este acto formal de aceptación no solo reafirma el compromiso personal de cada miembro con la ética y la gobernanza responsable, sino que también refuerza la responsabilidad colectiva del directorio en mantener los más altos estándares de integridad y transparencia.

Para asegurar la continuidad en el cumplimiento, los miembros del directorio deberán renovar su compromiso anualmente, mediante una firma que reafirme su adherencia a cualquier actualización del Manual.

7 ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE RIESGOS ÉTICOS DE LOS DIRECTORIOS

La gestión de riesgos éticos es esencial para garantizar una gobernanza responsable y alineada con los principios de integridad y transparencia en FONTAGRO. Una gestión adecuada de los riesgos éticos ayuda a prevenir conflictos de interés, proteger la reputación de la organización y fortalecer la confianza de las partes interesadas.

7.1 Identificación de riesgos éticos

Para gestionar eficazmente los riesgos éticos, es crucial identificar y evaluar de manera continua los posibles riesgos que puedan surgir en la gestión del directorio. Estos riesgos pueden incluir, entre otros:

Conflictos de interés: Situaciones en las que los intereses personales o financieros de un miembro del directorio puedan influir en sus decisiones.



Falta de transparencia: Decisiones que no se comunican de manera clara y abierta a todas las partes interesadas, afectando la confianza en la gobernanza.

Violaciones de confidencialidad: Divulgación no autorizada de información sensible discutida en las reuniones del directorio.

Uso indebido de recursos: Asignación inapropiada o malversación de los recursos financieros, materiales o humanos de la organización.

Decisiones éticamente cuestionables: Toma de decisiones que puedan ser percibidas como injustas, discriminatorias o en violación de las normas éticas establecidas.

Para cada riesgo identificado, se debe crear un registro de riesgos que describa su naturaleza, probabilidad de ocurrencia, impacto potencial y medidas de mitigación.

7.2 Evaluación regular de riesgos éticos

Implementar un proceso de evaluación regular de riesgos éticos, al menos una vez al año, o más frecuentemente si las circunstancias lo requieren. Este proceso debe incluir:

Revisión de incidentes pasados: Evaluar casos anteriores de posibles violaciones éticas o situaciones de riesgo para identificar patrones y áreas de mejora.

Entrevistas y encuestas: Realizar entrevistas o encuestas a los miembros del directorio y a otras partes interesadas para obtener retroalimentación sobre las áreas de riesgo percibidas.

Revisión periódica del Manual: Realizar una revisión anual del Manual para incorporar las mejores prácticas y las lecciones aprendidas.

Los resultados de estas evaluaciones deben ser utilizados para ajustar las estrategias de mitigación y actualizar el mapa de riesgos.

7.3 Procedimientos de respuesta rápida ante violaciones éticas

Establecer procedimientos de respuesta rápida para manejar violaciones éticas identificadas o denuncias de mala conducta. Estos procedimientos deben incluir:

Canal de denuncia confidencial: Proporcionar un mecanismo seguro y anónimo para que los miembros del directorio, empleados y otras partes interesadas puedan reportar posibles violaciones éticas sin temor a represalias.



Investigación inmediata: Implementar un protocolo para iniciar investigaciones inmediatas y justas en caso de denuncias, garantizando la imparcialidad y la confidencialidad.

Acciones correctivas: Definir medidas disciplinarias claras y proporcionales, que pueden incluir desde advertencias hasta la destitución del cargo, dependiendo de la gravedad de la violación.

7.4 Auditorías de ética externas

Contratar auditores externos para realizar auditorías periódicas de ética y cumplimiento. Estas auditorías deben:

Evaluar la efectividad de las políticas y procedimientos: Revisar cómo se están aplicando las políticas de ética y qué tan efectivas son en la prevención de violaciones.

Proporcionar recomendaciones de mejora: Ofrecer sugerencias objetivas basadas en las mejores prácticas internacionales y los estándares más recientes.

8 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Banco Interamericano de Desarrollo. BID (2012) Código de Ética y Conducta Profesional. Ganando la confianza pública.

Banco Interamericano de Desarrollo, BID (2017). Código de conducta del directorio ejecutivo del Banco Interamericano de Desarrollo, directorio ejecutivo de la Corporación Interamericana de Inversiones y Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

Comisión Europea. UE (2005). Carta Europea del Investigador y un Código de Conducta para la contratación de investigadores. Bruselas: European Commission. https://euraxess.ec.europa.eu/sites/default/files/brochures/eur_21620_es-en.pdf [Accedido 25/09/2024].

Comisión Europea. UE (2019). "Ethics Guidelines for Trustworthy AI." European Commission. Disponible en: <https://ec.europa.eu/digital-strategy> [Accessed 11/09/2024].

Fontagro (2016). Convenio Constitutivo

Fontagro (2024). Manual de Operaciones (MOP) Sección II

Fontagro (2020). Plan de Mediano Plazo 2020-2025. Ciencia para el desarrollo

General Dynamics (2023). Normas de Conducta y Ética Empresarial. 6a Edición, 2023. <https://www.gd.com/-/media/gd-corporate/pdf/standards-of-business-ethics-and-conduct-spanish--europe.ashx>. [Accessed 3/10/2024].

International Finance Corporation. IFC (2012). "Performance Standards on Environmental and Social Sustainability." International Finance Corporation. Disponible en: <https://www.ifc.org>. [Accessed 11/09/2024].

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. IBGC (2023). Código de las Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. - 6. ed. - São Paulo, SP : Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, 2023.

Naciones Unidas. UN (2015). "Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development." United Nations. Disponible en: "https://www.un.org/sustainabledevelopment" [Accessed 11/09/2024].

Naciones Unidas. UN (2011). Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos



Humanos de las Naciones Unidas.

https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_sp.pdf. [Accessed 03/10/2024].

OECD (2017). "Government at a Glance 2017." Organization for Economic Co-operation and Development (OCDE). Disponible en: <https://www.oecd.org/governance>. [Accessed 11/09/2024].

Pontificia Universidad Católica de Chile. PUC (2016). Reglamento sobre comités ético científicos de la Pontificia Universidad Católica De Chile.

Secretaría Técnica Administrativa



Con el apoyo de:



www.fontagro.org

Correo electrónico: fontagro@fontagro.org