



San José, 13 de junio de 2017

Señora  
Dra. Ana Teresa León Sáenz  
Presidenta Ejecutiva  
**Patronato Nacional de la Infancia**  
S. O.

Estimada señora :

En cumplimiento al Plan Anual de Trabajo del 2017, adjunto se remite el informe No. AII-03-2017 denominado **“AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO DE LA GESTIÓN ETICA INSTITUCIONAL”**.

De conformidad con la Ley General de Control Interno se advierte la responsabilidad de cumplir con lo consignado en el Artículo 37 relacionado con el trámite de las recomendaciones, así como el Artículo 39 en lo relacionado con la responsabilidad administrativa en el no cumplimiento de lo estipulado en ellos, que en los aspectos más relevantes se indica:

*“Artículo 37.- Informes dirigidos al jerarca.*

*Cuando el informe de auditoría este dirigido al jerarca, este deberá ordenar al titular subordinado que corresponda, en un plazo improrrogable de treinta días hábiles contados a partir de la fecha de recibido el informe, la implantación de las recomendaciones. Si discrepa de tales recomendaciones, dentro del plazo indicado deberá ordenar las soluciones alternas que motivadamente disponga; todo ello tendrá que comunicarlo debidamente a la auditoría interna y al titular subordinado correspondiente.”*

*“Artículo 39.- Responsabilidades y sanciones.*

*.../Igualmente, cabrá responsabilidad administrativa contra los funcionarios públicos que injustificadamente incumplan los deberes y las funciones que en*



Auditoría Interna - Patronato Nacional de la Infancia  
**INFORME AII-03-2017**

---

*materia de control interno les asigne el jerarca o el titular subordinado, incluso las acciones para instaurar las recomendaciones emitidas por la Auditoría Interna, sin perjuicio de las responsabilidades que les puedan ser imputadas civil y penalmente.”.*

*En el presente estudio se contó con la participación del Lic. Carlos Luis Arce Vargas funcionario de esta Auditoría y fue discutido con su persona el día 6 de junio del 2016. En dicha discusión se realizó una amplia exposición del origen, objetivo, alcance, resultados, conclusiones y recomendaciones y se firmó el acta de discusión.*

*Agradeciendo la atención a la presente se despide,*

*Atentamente,*

*Licda. María Auxiliadora Chaves Campos, MBA*  
**AUDITORA GENERAL**

*C/c.: Consecutivo  
Junta Directiva  
Gerencia Técnica  
Consecutivo*



**INFORME No. 03-2017**

**RESUMEN EJECUTIVO.**

**AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO DE LA GESTIÓN ÉTICA  
INSTITUCIONAL**

***¿Qué es la Auditoría de la Ética Institucional?***

*Es el estudio que se realiza a la gestión ética en las instituciones, cuyo objetivo es el evaluar el nivel de madurez en la aplicación y desarrollo de los componentes que forman parte de la gestión ética así como el grado de cumplimiento de la normativa y regulaciones vigentes con el fin de contribuir con el fortalecimiento de este componente en la gestión institucional.*

***¿Qué examinamos?***

*Para el desarrollo del trabajo se utilizó la Metodología para evaluar la gestión ética institucional la cual evalúa los siguientes componentes:*

- *Programa ético*
- *Ambiente ético*
- *Integración de la ética en los sistemas de gestión institucional*
- *Marco institucional de la ética.*

***¿Por qué es importante?***

*El tema de la “Gestión Ética” en las instituciones del sector público surge de la necesidad ampliamente sentida en el entorno social, de fortalecer la institucionalidad pública, desde la perspectiva del compromiso de los jefes, la Administración y sus funcionarios con la ética y aquellos valores fundamentales de los que depende la integridad en el ejercicio de la gestión pública como pilar fundamental de la transparencia y rendición de cuentas.*

*Se entiende, por lo tanto, que la integridad en la conducta de los jefes y las personas que ejercen la función pública es un factor clave, aunque no el único,*



para garantizar otros valores como la transparencia y la eficiencia de la administración Pública.

### **¿Qué encontramos?**

Con base en el análisis efectuado, instrumentos y cuestionarios, respecto a la gestión ética realizada en la institución, se determinó que se cuenta con una Comisión de Ética y Valores a nivel institucional desde agosto del 2011 debidamente capacitada, con la orientación y seguimiento de la Comisión Nacional de Rescate de Valores, que es la instancia rectora en este tema. Durante este tiempo logró realizar productos importantes previos al proceso de construcción de un Plan Ético Institucional, a saber:

-En el año 2012, se desarrollan una serie de actividades de capacitación de dos días denominada **“El ejercicio Ético de las Jefaturas”** cuyo contenido incluyó herramientas conceptuales y prácticas sobre la gestión ética, dirigida a funcionarios con cargos de jefaturas con una participación del 92% de jefaturas.

-En el año 2013, se realizó un Diagnóstico de Oportunidad Ética y un Cuestionario de Opinión y Percepción, cuyos contenidos comprendían diagnóstico casuístico y diagnóstico de percepción con resultados de información, conclusiones y recomendaciones importante, que se constituían en base para continuar con otros procesos propios del Marco Ético y para la construcción del Programa Ético institucional.

-Además se generaron los documentos: **“Valores Institucionales. Patronato Nacional de la Infancia”** y **“Manual de Valores Compartidos”** y la firma de un **“Compromiso Público hacia la Práctica de los Valores Éticos Compartidos”** por parte de los Jerarcas y las Jefaturas existentes en ese momento.

-En los años 2014-2015 se realizó un proceso de inducción de dos etapas para un total de 36 talleres sobre el Manual de Valores Compartidos, cuyo objetivo era capacitar el 100% de los funcionarios en ese momento, con resultados de un 85% del total de los funcionarios proyectados.



Auditoría Interna - Patronato Nacional de la Infancia  
**INFORME AII-03-2017**

---

*-En el último año la gestión de la comisión ha estado estancada debido a que se cambió de Coordinador, además de que la Comisión no contaba con un representante de la Presidencia Ejecutiva, figura enlace con el jerarca institucional, por lo que el apoyo ha sido mínimo, siendo que esta Comisión por la naturaleza de su gestión requiere de mucho apoyo del jerarca y de la institución en general.*

*Esta situación es preocupante, ya que este proceso requiere de continuidad en la elaboración, construcción de productos, acciones y comunicación que permitan y fortalezcan la generación de una cultura de la Ética en toda la Organización*

*En virtud de los resultados expuestos en el informe, se puede concluir que el nivel jerárquico no ha asumido de forma activa el desarrollo del tema en la gestión institucional, por lo que se hace necesario destacar la necesidad de que se le dé continuidad a las actividades del plan de trabajo de la Comisión para diseñar un Programa Ético debidamente oficializado e implementar acciones que propicien el fortalecimiento de la ética en la gestión de toda la institución, con programas y actividades que permitan estar en contacto con este tema a fin de que se vaya permeando en la psique de los servidores institucionales, como mecanismo para prevenir conductas antiéticas que puedan afectar el accionar en cumplimiento de los objetivos del Patronato Nacional de la Infancia.*



**INFORME DE AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO DE LA GESTIÓN  
ÉTICA INSTITUCIONAL**

**1. ORIGEN DEL ESTUDIO**

*Realizar una evaluación del marco institucional en materia ética, mediante la revisión de su funcionamiento y efectividad con el fin de contribuir al mejoramiento de la ética a nivel institucional.*

**2. OBJETIVO DEL ESTUDIO**

*2.1 Determinar la existencia y la conformación del programa ético, así como el grado en que éste cumple con las regulaciones vigentes y es aplicado en la gestión organizacional.*

*2.2 Realizar un diagnóstico de los siguientes componentes: Programa ético, Ambiente ético, Integración de la ética en los sistemas de gestión institucional y Marco institucional de la ética.*

*2.3 Determinar el grado de madurez de los componentes éticos incluidos en el punto anterior.*

**3. ALCANCE DEL ESTUDIO**

**Cobertura:**

*Marco institucional en materia ético, ambiente ético e integración de la ética en todos sistemas de gestión institucional, tanto en materia de recursos humanos como en los otros sistemas de gestión tanto administrativos como técnicos y su interacción interna o externa como los usuarios y el público en general*

**Proceso:**

*El estudio se realizó aplicando los instrumentos y formularios a la Comisión de Ética y Valores Institucional, cuestionarios al personal del nivel estratégico, y de dirección incluyendo una muestra de titulares subordinados tanto de la Gerencia de Administración como del nivel Regional. Se desarrolló en apego al Manual de Normas Generales de Auditoría para el Sector Público (M-2-2006-CO-DFOE), el Manual de normas para el ejercicio de la Auditoría Interna en el Sector Público (M-1-2004-CO-DDI) y la “Guía técnica para el desarrollo de auditorías de la ética”, así como otra normativa aplicable*

**Temporalidad:**

*El estudio abarco el período de agosto del 2011 (fecha en que se creó la Comisión de Valores Institucional) a diciembre del 2016.*

**Marco Legal y normativo en materia de la ética institucional:**

*En relación con este punto se citan las leyes, normas así como lineamientos de mayor importancia que conforman el marco normativo en materia de la gestión de la Ética Pública, a saber:*

- *Constitución Política.*
- *Ley General de la Administración Pública.*
- *Ley General de Control Interno.*
- *Normas de Control Interno para el Sector Público.*
- *Guías Técnicas para el Desarrollo de Auditorías de la Ética I.*
- *Lineamientos para las Comisiones Institucionales de Ética y Valores en la Gestión Ética.*
- *Directrices Generales sobre principios y enunciados éticos a observar por parte de los jéarcas, titulares subordinados, funcionarios de la Contraloría General de la República, auditorías internas y servidores públicos en general.*

*Precisamente este tema de la Ética y su marco de legalidad es la base fundamental en materia de Transparencia y rendición de cuentas de la gestión pública.*



#### **4. RESULTADOS DEL ESTUDIO**

##### **4.1 AVANCES EN LA GESTIÓN ÉTICA EN LA INSTITUCIÓN**

*Producto de la Auditoría realizada se logró obtener información relevante sobre documentos y gestiones institucionales que la Comisión de Ética y Valores Institucional (creada el 22 de agosto del 2011) ha venido desarrollando como parte de su accionar en este tema. Dicho accionar es producto de la capacitación, asesoría, acompañamiento y seguimiento recibidos de la Comisión Nacional de Rescate de Valores, ente rector en materia de ética y valores, entre las acciones realizadas se encuentran:*

*- En el año 2012 se desarrollan una serie de actividades dentro de las que se destaca la capacitación de dos días denominada “**El ejercicio Ético de las Jefaturas**” cuyo contenido incluyó herramientas conceptuales y prácticas sobre la gestión ética, dirigida a funcionarios con cargos de jefaturas con una participación del 92% de jefaturas.*

*- En el año 2013, la Comisión realizó un Diagnóstico de Oportunidad Ética y aplicó un Cuestionario de Opinión y Percepción, cuyos contenidos comprendían diagnóstico casuístico y diagnóstico de percepción con resultados de información, conclusiones y recomendaciones de mucho interés para la institución. Como parte de los resultados de estos productos los funcionarios consideraron fundamentales para mejorar y facilitar un mejor ambiente laboral y por ende una mejor gestión institucional los siguientes valores compartidos institucionales: **Respeto, Compromiso, Solidaridad y Responsabilidad, los cuales están contenidos en el Manual de valores compartidos.***

*- En los años 2014-2015 se realiza un proceso de inducción de dos etapas para un total de 36 talleres sobre el Manual de Valores Compartidos, cuyo objetivo era capacitar el 100% de los funcionarios en ese momento, con resultados de un 85% del total proyectado.*





*Como puede apreciarse la Comisión de Ética y Valores ha venido desempeñando un rol importante en el abordaje y construcción de este tema a nivel institucional no obstante, en el último año su gestión ha estado muy estancada por factores del trabajo propio de los integrantes de la Comisión, por la falta de apoyo a nivel jerárquico, y el cambio del coordinador que debe ser un representante de la Presidencia Ejecutiva cuya figura es el enlace con el Jefe institucional, responsable de la implementación de una cultura organizacional de la ética.*

#### **4.2 AUSENCIA DE UN PROGRAMA ETICO INSTITUCIONAL**

*La “Guía técnica para el desarrollo de auditorías de la ética”, establece que el Programa Etico comprende los factores formales en materia ética definidos en la organización, tales como:*

- Declaración de valores*
- Código de ética*
- Visión y misión*
- Indicadores de gestión ética*
- Estrategia de implementación que contempla:*
  - Definición de Compromisos*
  - Políticas*
  - Programas regulares para actualizar y renovar el compromiso de la organización con la cultura ética).*

*Asimismo indica la guía que las políticas contempladas en la estrategia de implementación deben contener al menos lo siguiente:*

- Divulgación del marco ético*
- Definición de acciones y responsables*
- Revisión, actualización y seguimiento del programa*
- Manejo de fraude y corrupción*
- Tratamiento de conflictos de interés*
- Manejo de conductas presuntamente antiéticas*
- Cero tolerancia a conductas antiéticas.*
- Gestión del recurso humano*



- *Compromiso con el control interno*
- *Responsabilidad social y del medio ambiente*

*Estás políticas deben contemplar toda la gestión de la organización, es decir deben permear la gestión administrativa y la técnica.*

*En concordancia con lo anterior la Guía en mención indica lo siguiente:*

***“Una vez que el programa haya sido establecido, debe ser comunicado, con suficiente claridad y en forma regular, a todos los miembros de la institución y a los sujetos interesados que así corresponda. Aquellos elementos más tangibles (código de ética, declaraciones de valores, reglamentos, descripciones de procedimientos, etc.) deben estar disponibles para su consulta, y su adhesión a ellos debe reforzarse mediante su reiteración periódica, para esto es de especial relevancia las manifestaciones verbales del jerarca y los titulares subordinados, y más aún sus acciones, de manera que éstas evidencien su compromiso con la ética.***

***Adicionalmente, el programa ético debe prever mecanismos para que se hagan llegar a los niveles superiores inquietudes, comentarios y recomendaciones para el mejoramiento del programa y del ambiente ético, así como para poner en conocimiento de aquellos eventuales desviaciones respecto del comportamiento ético esperado; a los efectos, pueden establecerse canales formales e informales, pero en todo caso debe garantizarse un tratamiento correcto y oportuno de los asuntos, así como que no se tomarán (ni se permitirá tomar) represalias en contra de quienes hagan uso de esos canales.”***

*Con el objetivo de determinar con cuáles elementos del Programa Etico cuenta la institución, se realizaron con la Comisión de Etica y Valores Institucional una serie de reuniones de trabajo y la aplicación de algunos instrumentos técnicos y aplicación de cuestionarios a los jefes y una muestra de titulares subordinados (Directores Regionales y Coordinadores de Departamento) de acuerdo a lo que establece la Contraloría General de la República para este tipo de Auditoría.*



*Producto del trabajo realizado se determinó si bien a la fecha la institución no cuenta con un Programa Ético Institucional integral tal y como lo establecen las normas, se han realizado acciones que contemplan aspectos de dicho plan y que se constituyen la base para continuar con otros procesos propios del Marco Ético y para la construcción del Programa Ético institucional entre los que encuentran los documentos: “**Valores Institucionales. Patronato Nacional de la Infancia**” y “**Manual de Valores Compartidos**”, además de la firma de un Compromiso Público hacia la Práctica de los Valores Éticos Compartidos por parte de los Jerarcas y las Jefaturas existentes en ese momento. Productos que orientan sobre conductas, actitudes, comportamientos y la toma de decisiones en el quehacer institucional.*

#### **4.3 AVANCES EN LA INSTAURACIÓN DE UN AMBIENTE ETICO.**

*Como parte de la valoración a realizar en este estudio, el componente del Ambiente Ético dentro de la Organización es fundamental. Con respecto a este punto como parte de las respuestas de los cuestionarios aplicados a los jerarcas y Coordinadores Regionales y de Departamento e instrumentos aplicados en el proceso de Auditoría, los resultados en el Ambiente Ético de la institución fueron los siguientes:*

Personal capacitado en valores compartidos	<i>En su mayoría los entrevistados recuerdan haber participado en al menos una actividad de capacitación, socialización del Manual de Valores Compartidos y firma del compromiso con la gestión ética u otras actividades aisladas sobre el tema, todos son del criterio de que el liderazgo en este tema lo ha tenido la Comisión de Ética y Valores.</i>
Desconocimiento de los diagnósticos	<i>Al momento de la entrevista, la mayoría desconocían de los resultados de los diagnósticos realizados por la Comisión y en relación con las acciones para desarrollar el tema de la Ética en sus Regiones o Departamentos, por iniciativa lo que realizan son conversatorios o</i>



Auditoría Interna - Patronato Nacional de la Infancia  
**INFORME AII-03-2017**

	<i>reuniones de equipos donde se tocan estos temas, siendo que se considera necesario que la institución genere más actividad sistemática en este tema para ir desarrollando una cultura y actitud positiva frente a la gestión ética y de los valores.</i>
Identificación del personal con los valores compartidos	<i>En criterio de los Coordinadores entrevistados los subordinados en su mayoría se identifican con los valores compartidos y sus acciones son congruentes con los mismos, no obstante se requiere de mucha actividad de reforzamiento en esta materia para que forma parte del día a día de nuestras funciones.</i>
Percepción positiva de las jefaturas sobre el compromiso ético de los subalternos	<i>En cuanto a la percepción que tienen de si los subalternos tienen comprensión y compromiso con la ética en su Región o Departamento, la mayoría considera que los colaboradores están identificados con los valores éticos y de transparencia que caracterizan la gestión, no obstante en la práctica del día a día se presentan situaciones que contradicen esta identificación, por tal motivo se requiere de mayor actividades en este tema que permitan recordar estos valores y compromisos como parte de los procesos institucionales.</i>
Conocimiento de los niveles jerárquicos para expresar inquietudes en materia ética	<i>Con respecto a la existencia de niveles jerárquicos para que los subalternos manifiesten sus inquietudes o comentarios, la mayoría considera que existen aunque no están formalmente establecidos y un porcentaje menor considera que no existen.</i>
Conocimiento de las conductas antiéticas	<i>Con respecto al manejo de conductas antiéticas los entrevistados manifiestan en general que se realizan acciones como instrucciones verbales, conversatorios,</i>



	<i>análisis de situaciones y devoluciones sobre el tema, además de la aplicación de la normativa legal que rige la gestión de rendición de cuentas y los procedimientos de control interno aplicados a los procesos y actividades de cada Departamento y en cuanto al manejo de una conducta antiética conversarían con el servidor, usarían la confrontación y dependiendo de la gravedad elevarían el caso al superior. Se desconoce sobre algún tipo de procedimiento establecido formalmente para este tipo de conductas en materia de la Etica.</i>
Reconocimientos de los principales retos en materia de ética en la institución	<i>Como el principal reto en el tema de la ética institucional se consideró por parte del total de entrevistados la elaboración de un plan ético, capacitación en el tema, la emisión de la política y la correcta aplicación y puesta en práctica y desarrollo de procesos que generen conciencia e interiorización para permear la cultura organizacional</i>

*Cabe señalar que en el análisis FODA realizado con la Comisión de Etica y Valores de la Institución se presentan coincidencias en las debilidades éticas a nivel institucional con las mencionadas por los entrevistados.*

#### **4.4 POCA INTEGRACION DE LA ETICA A LOS SISTEMAS DE GESTIÓN:**

*La integración de la Etica a los sistemas de gestión se evalúa considerando los sistemas con riesgos a nivel ético, así como la gestión de recursos humanos por ser los funcionarios el componente más importante para llevar a cabo la gestión acorde con los principios éticos.*

*En la aplicación del instrumento para evaluar dicho componente se obtuvo los siguientes resultados:*

**Auditoría Interna - Patronato Nacional de la Infancia**  
**INFORME AII-03-2017**

<b>Sobre los sistemas de gestión de mayor sensibilidad y con riesgos asociados a la ética</b>	La ética no es un componente importante a considerar en la instauración y aplicación de estos sistemas
	Solo en algunos casos los sistemas contemplan instrucciones y procedimientos para promover altas normas de conducta ética y para prevenir y detectar comportamientos antiéticos y conflictos de interés.
	Solo en algunos procesos se pueden identificar mecanismos para detectar y administrar conflictos de interés y eventuales conductas antiéticas.
	El diseño de los procesos relacionados con estos sistemas no se efectúa propiciando comportamientos ajustado al programa ético.
<b>Sobre la gestión de recursos humanos</b>	La administración de recursos humanos no tiene sus pilares fundamentales en el marco institucional en materia ética.
	El proceso de reclutamiento y selección de personal no contempla la valoración de factores esenciales en materia ética, tales como análisis de referencias y antecedentes, pruebas de integridad y demás valores éticos.
	No existen, ni se aplican mecanismos para motivar a los funcionarios a ser responsables por su conducta ética y la necesidad de observar el marco ético.
	En la evaluación del desempeño de los funcionarios no se considera su adhesión al marco institucional en materia ética.
	No se da participación a la totalidad de miembros de la organización
	Carecen de efectividad a la luz de los objetivos éticos.

*Asimismo se consultó a los entrevistados el reto institucional o acciones pendientes para incorporar la ética en los sistemas de gestión, en donde se citaron las siguientes:*

- *Mantenimiento efectivo de las normas éticas.*
- *Creación de Políticas e instrumentalización de cómo se debe aplicar el tema ético.*
- *Creación de un Plan Etico.*
- *Implementación y formulación de acciones.*
- *Capacitación a funcionarios y el seguimiento respectivo.*



*Una vez aplicada la Guía para Evaluar el Marco Institucional de la Etica, y los cuestionarios realizados, se concluyó que la institución no cuenta con la integración de estos elementos en los sistemas de gestión.*

#### **4.5 MEDICION DEL NIVEL DE MADUREZ EN LA GESTIÓN ETICA INSTITUCIONAL**

*Para definir el Modelo de Madurez Sobre la Etica Institucional, la metodología establece un instrumento, el cual contempla cinco niveles de madurez para cada uno de los componentes (Programa Etico, Ambiente Etico, Integración de la Etica en los Sistemas de Gestión Institucional y Marco Institucional en Materia Etica). Estos niveles se clasifican en Incipiente, Novato, Competente, Diestro y Experto, tal y como se detalla a continuación:*

##### **-PROGRAMA ETICO:**

<b>Componente \ Etapa</b>	<b>Incipiente</b>	<b>Novato</b>	<b>Competente</b>	<b>Diestro</b>	<b>Experto</b>
<b>Programa ético</b>	En materia de ética apenas se reconoce la importancia, pero no se han definido acciones al respecto, ni siquiera para atender las obligaciones que establece el ordenamiento jurídico y técnico.	Se han definido algunas acciones aisladas para atender las obligaciones que en materia ética establecen el ordenamiento jurídico y técnico.	Se cuenta con un programa ético formalmente establecido, que contiene lo siguiente: declaración de valores, visión y misión, código de ética, indicadores de gestión ética y la estrategia de implementación que desarrolla, entre otros, los compromisos, las políticas y los programas regulares para actualizar y renovar el compromiso de la organización con la cultura ética. Dicho programa ha sido debidamente comunicado a todos los integrantes de la organización, quienes tienen un claro compromiso y asumen su	El programa ético se ha interiorizado plenamente en el accionar institucional, tanto a nivel operativo como estratégico.	Se cuenta con un programa ético completo, cuya observancia se da de manera transparente y como parte del quehacer diario, y que se somete a un proceso permanente de mantenimiento, evaluación, retroalimentación y perfeccionamiento, bajo el liderazgo del jerarca institucional y demás autoridades superiores.



Auditoria Interna - Patronato Nacional de la Infancia  
**INFORME AII-03-2017**

			responsabilidad apropiadamente.		
--	--	--	---------------------------------	--	--

*De acuerdo con los resultados obtenidos en el desarrollo de la Auditoria y que se mencionaron anteriormente y a este instrumento, se concluye que con respecto al componente **Pragrama Etico** la Institución se encuentra en un nivel de “novato”.*

**-AMBIENTE ETICO:**

Componente \ Etapa	Incipiente	Novato	Competente	Diestro	Experto
--------------------	------------	--------	------------	---------	---------





Auditoria Interna - Patronato Nacional de la Infancia  
**INFORME AII-03-2017**

<b>Ambiente Etico</b>	Se conoce la existencia de algunos valores, principios, creencias y comportamientos necesarios en materia ética, pero no existe una definición formal al respecto.	Se reconoce la importancia de la ética como un factor a considerar en la toma de decisiones y en la gestión gerencial, por lo que quienes participan en esos procesos muestran interés en el tema.	El tema de ética se considera como una responsabilidad de todos los integrantes de la organización, quienes conocen el impacto de sus decisiones y las conductas inaceptables desde un punto de vista ético, así como los mecanismos para el manejo de conflictos de interés y denuncia de presuntas conductas antiéticas. Todo ello se contempla en el accionar diario y así es percibido, y se manejan apropiadamente los conflictos de interés y las presuntas conductas antiéticas	El compromiso ético se ha interiorizado plenamente en el accionar institucional, tanto a nivel operativo como estratégico, y el comportamiento de todos los miembros de la organización se ajusta a ese compromiso debido a una convicción de que es lo correcto, más que por temor a las sanciones.	El ambiente ético impulsa el debido comportamiento en todos los miembros de la organización y sujetos interesados, y se reconoce como un elemento fundamental para que en el logro de los objetivos se obtengan niveles sobresalientes de efectividad y optimización del uso de los recursos, con estricto apego al marco de legalidad y plena conciencia de las responsabilidades éticas que competen a la institución en todos sus ámbitos de acción.
-----------------------	--	--	--	--	---

*De acuerdo con los resultados obtenidos en el desarrollo de la Auditoria, los cuales se mencionan con anterioridad y de acuerdo con este instrumento, se concluye que con respecto al componente Ambiente **Etico** la Institución se encuentra en un nivel de “incipiente”.*

**-INTEGRACION DE LA ETICA EN LOS SISTEMAS DE GESTION:**

Componente \ Etapa	Incipiente	Novato	Competente	Diestro	Experto
--------------------	------------	--------	------------	---------	---------



Auditoría Interna - Patronato Nacional de la Infancia  
**INFORME AII-03-2017**

<p><b>Integración de la ética en los sistemas de gestión institucionales</b></p>	<p>Se reconoce la necesidad de la ética como un elemento a considerar en las actividades de la unidad de recursos humanos.</p>	<p>Se han integrado factores en materia ética aisladamente a algunas operaciones, solo para cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico sobre la materia.</p>	<p>Los procesos y sistemas de gestión institucionales de mayor riesgo y vulnerabilidad tienen integrados en su diseño y funcionamiento factores y controles relevantes en materia ética, los que son aplicados de manera correcta y consistente.</p>	<p>Los valores y principios éticos se han convertido en componentes indispensables para la operación de los sistemas de gestión institucionales, y constituyen factores determinantes en el logro de los objetivos.</p>	<p>En todos los sistemas de gestión de la institución, la ética actúa como motivador del debido comportamiento, para que en el logro de los objetivos se obtengan niveles sobresalientes de efectividad y optimización del uso de los recursos, con estricto apego al marco de legalidad y plena conciencia de las responsabilidades éticas que competen a la institución en todos sus ámbitos de acción.</p>
--	--	--	--	---	---

*De acuerdo con los resultados obtenidos en el desarrollo de la Auditoría, los cuales se mencionan en este componente, de acuerdo con este instrumento, se concluye que con respecto al componente **Integración de la ética en los sistemas de gestión institucionales**, el PANI se encuentra en un nivel de “incipiente”.*

*En resumen, según los resultados de la aplicación del Modelo de Madurez esta Auditoría es del criterio que la Institución presenta los siguientes resultados en la gestión de la ética institucional:*

<b>Componente</b>	<b>Grado de Madurez</b>
<i>Programa Etico</i>	<b>Novato</b>
<i>Ambiente Etico</i>	<b>Incipiente</b>
<i>Integración de la Etica en los Sistemas de Gestión</i>	<b>Incipiente</b>

*Con respecto al **Marco Institucional en Materia Etica**, el cual contempla los componentes evaluados (programa ético institucional, ambiente ético e integración de la ética en los sistemas de gestión), es decir la gestión en materia*



Auditoría Interna - Patronato Nacional de la Infancia  
**INFORME AII-03-2017**

*de la ética en una organización, al respecto la aplicación de la Guía Modelo de Madurez, establece los siguiente en cada nivel:*

Etapa -->	Incipiente	Novato	Competente	Diestro	Experto
<b>Marco institucional en materia ética</b>	En materia de ética apenas se visualizan las posibles acciones para dar respuesta a las obligaciones que establece el ordenamiento jurídico y técnico, pero no han sido formalizadas en la institución.	Existe un marco institucional en materia ética que opera únicamente para cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico sobre la materia, con base en lo cual se han integrado de manera aislada controles a algunos sistemas de gestión, toda vez que empieza a considerarse la necesidad de contemplar la ética en la toma de decisiones institucionales.	Se ha establecido un marco institucional en materia ética que contempla un programa ético formalmente establecido y divulgado, así como la integración de los valores y principios a los procesos institucionales de mayor vulnerabilidad y riesgo, y la toma de conciencia entre todos los participantes de la institución respecto de la responsabilidad por el mantenimiento de la ética institucional.	El marco institucional en materia ética se ha interiorizado plenamente en el accionar institucional, tanto a nivel operativo como estratégico. A ello han contribuido un programa ético que sirve de guía constante en la toma de decisiones, un compromiso generalizado con la ética, y la integración de los principios y valores éticos en la mayor parte de los sistemas de gestión institucionales.	La ética es una consideración emblemática en la institución, que guía la gestión en todos sus ámbitos bajo el liderazgo del jerarca y las demás autoridades superiores. En efecto, el marco institucional en materia ética se ha convertido en elemento fundamental para orientar el debido comportamiento de todos los miembros de la organización, y para la operación de todos los sistemas de gestión con estricto apego al marco de legalidad y plena conciencia de las responsabilidades éticas que competen a la institución en todos sus ámbitos de acción.

*Producto de los resultados obtenidos en general, esta Auditoría concluye que en general el **Marco Institucional en Materia Etica** está en un nivel “novato”.*

*Si analizamos la naturaleza del Patronato Nacional de la Infancia, institución cuyo encargo es la defensa y garantía de los derechos de las personas menores de edad, se hace fundamental en el quehacer institucional el realizar esfuerzos que permitan la incorporación de este tema en la cultura de la organización como parte de todos sus procesos y servicios. Siendo que se hace necesario que la administración retome el tema de la ética como un reto*



*importante que va suministrar mucho valor agregado a la gestión de riesgos y transparencia institucional.*

## **5. CONCLUSIONES**

*Tomando en consideración el criterio de la Comisión Nacional de Rescate de Valores que establece que “... las instituciones del sector público deben asumir el compromiso en la construcción y consolidación de la gestión ética, incorporándola en toda la dinámica institucional, como un instrumento de gestión, que coadyuve con el compromiso de una gestión apegada al marco de legalidad, en términos de eficiencia, integridad, transparencia y orientación hacia el bien común y a garantizar a la ciudadanía una gestión transparente y oportuna; que lleve a la adopción de una cultura que impregna todo el quehacer institucional y el de todas las personas que participan en él hacia la excelencia y las mejores prácticas para cumplir los objetivos institucionales”. Y dado los resultados obtenidos en el presente estudio se concluye que:*

- *Debe considerarse de carácter prioritario para el quehacer institucional el realizar esfuerzos que permitan la incorporación del tema de la ética como parte de todos sus procesos y servicios.*
- *A la fecha los avances en materia ética se deben a las actividades y acciones llevadas a cabo por la Comisión de Ética y Valores institucional, dado que la gestión ética se le han delegado solamente en dicha comisión, la cual ha venido realizando algunas actividades formales e importantes que se contemplan el marco legal y normativo en materia de la ética institucional, sin embargo el funcionamiento de dicha Comisión es solo un aspecto para coadyuvar en la implementación de una adecuada gestión ética institucional.*
- *La administración superior no había asumido, a la fecha del estudio, el compromiso de un liderazgo en el diseño, la implantación y el fortalecimiento de un programa ético tal y como lo establece la normativa, anteriormente citada, específicamente la Ley General de Control Interno, Art. 13, Inc a),*



*“define como obligaciones que, en materia de control interno, corresponden al jerarca y los titulares subordinados, lo siguiente:*

***“Mantener y demostrar integridad y valores éticos en el ejercicio de sus deberes y obligaciones, así como contribuir con su liderazgo y sus acciones a promoverlos en el resto de la organización, para el cumplimiento efectivo por parte de los demás funcionarios”.***

*Producto de los resultados obtenidos en general, esta Auditoría concluye que la Institución está en un proceso de implementación que ha sido lento y que además requiere de un mayor trabajo y organización para retomar la gestión y avanzar en este tema para concretizar los productos que aún están pendientes a fin de encaminar la gestión para contar con Marco Institucional en materia ética hacia un nivel diestro o experto.*

## **6. RECOMENDACIONES**

*Con el objetivo de contribuir con el fortalecimiento del marco institucional en materia de la ética y su gestión, se presentan las siguientes oportunidades de mejora:*

***A la Presidencia Ejecutiva.***

### ***6.1. Programa Etico Institucional***

*Con el objetivo de que la admiración retome la gestión ética institucional, esta Auditoría considera prioritario que la Presidencia Ejecutiva conjuntamente con la Comisión de Etica y Valores, elabore un Plan de Trabajo para la elaboración del Programa Etico Institucional, su promoción, socialización y desarrollo en todos los niveles de la institución. Con su respectivo cronograma en el cual se establezcan al menos:*

- *Producto o actividad*
- *Actividades*
- *Responsables y plazo.*



*Para cumplir con esta recomendación se otorgan un plazo de **4 meses** por lo que se deberá presentar el Plan de Trabajo a más tardar el 30 de setiembre del 2017.*

## **6.2 Comisión de Etica y Valores Institucional**

*Que se tomen las Acciones necesarias para que la Comisión de Etica y Valores reciba el apoyo correspondiente en su gestión, dentro de las que está el contar disponibilidad de al menos medio tiempo para el coordinador así como la disponibilidad requerida para los demás integrantes y asignar un presupuesto propio que le permita la adquisición de bienes y servicios destinados al fortalecimiento de la ética institucional.*

*Para cumplir con esta recomendación se otorgan **4 meses** para formalizar el medio tiempo para su coordinador así como la disponibilidad requerida para los demás integrantes y asignar el presupuesto.*

**6.3** *Que se valore la posibilidad de fortalecer a esta Comisión con más apoyo de funcionarios de tal forma que se puedan nombrar subcomisiones de apoyo o vigilancia con funciones y responsabilidades definidas incluyendo el nivel regional para garantizar una mayor y mejor cobertura en el tema.*

*Para el cumplimiento de esta recomendación se otorga un plazo de **4 meses** para el establecimiento de las comisiones de trabajo.*

## **6.4 Ambiente Etico e integración de la Etica en los sistemas de gestión**

*Solicitar a la Oficina de Planificación Institucional, el desarrollo de un procedimiento para el seguimiento y monitoreo del avance del Programa Etico así como de las acciones dirigidas al fortalecimiento de Ambiente Etico y la integración de la Etica en los sistemas de gestión. Dicho procedimiento debe contener indicadores de gestión de la ética, efectividad y resultados de los mecanismos y actividades dirigidos al fortalecimiento del tema de la ética institucional. Debe contemplar la evaluación del impacto de las actividades de capacitación, sensibilización, comunicación.*



*Para el cumplimiento de esta recomendación se establece un plazo de 6 meses.*

**6.5** *Girar instrucciones a la Gerencia Administrativa para que:*

- *Que se incluya el tema de la Etica y Valores como un apartado específico en los procesos de inducción y capacitación a los funcionarios de reciente ingreso y futuros nombramientos.*
  
- *Que en los procesos de reclutamiento y selección, en el apartado de competencias se explote el tema de los valores asociados a la Institución como parte del perfil de cada puesto, tomando en consideración que los valores, al igual que las competencias, también se constituyen en un medio para obtener los fines estratégicos de la Organización.*

*Para acreditar el cumplimiento de esta recomendación debe enviar a la Auditoría Interna, en el plazo de 2 meses el oficio en el que se comuniquen a esta Auditoría las acciones realizadas para atender estas recomendaciones.*

*Atentamente,*

***Licda. María Auxiliadora Chaves Campos, MBA***  
**AUDITORA INTERNA**

C.c. *Junta Directiva.*  
*Gerencia de Administración.*  
*Gerencia Técnica.*  
*Legajo estudio.*  
*Consecutivo*

 *MCC/cav*