

**Comisión  
Institucional de  
Valores, Ética y  
Transparencia**

Informe de Labores

**2008**

---

*Fortalecimiento de los valores, la ética y la transparencia en  
la gestión institucional.*

Diciembre, 2008

# Índice

<u>Índice.....</u>	<u>2</u>
<u>Introducción.....</u>	<u>3</u>
<u>Antecedentes.....</u>	<u>4</u>
<u>Plan Estratégico Institucional 2007-2011.....</u>	<u>4</u>
<u>Plan Operativo Institucional 2008.....</u>	<u>5</u>
<u>Fundamento legal.....</u>	<u>6</u>
<u>Composición de la CIVET.....</u>	<u>7</u>
<u>Revisión y Aprobación del Código.....</u>	<u>9</u>
<u>Descripción de los Subprocesos Éticos y metas establecidas.....</u>	<u>10</u>
<u>Subproceso: Ético Institucional.....</u>	<u>10</u>
<u>Subproceso: Administración por Valores.....</u>	<u>10</u>
<u>Subproceso: Fortalecimiento de la Transparencia Institucional.....</u>	<u>11</u>
<u>Resultados de las acciones.....</u>	<u>12</u>
<u>1. Subproceso: Ético Institucional.....</u>	<u>12</u>
<u>1.1. Código de Ética: Impresión de un folleto para cada funcionario.....</u>	<u>12</u>
<u>1.2. Inducción impartida al personal del IMAS.....</u>	<u>13</u>
<u>2. Subproceso: Administración por Valores.....</u>	<u>17</u>
<u>2.1. Campaña para la comunicación, divulgación y promoción de los valores institucionales del IMAS.....</u>	<u>17</u>
<u>2.2. Sistematización e inmersión de los valores institucionales del IMAS y sus conductas en los procesos y procedimientos institucionales.....</u>	<u>20</u>
<u>2.3. Diagnóstico de Oportunidad (cultura, clima, y valores institucionales).....</u>	<u>20</u>
<u>3. Subproceso: Fortalecimiento de la Transparencia Institucional.....</u>	<u>23</u>
<u>3.1. Continuar integrando la Red Interinstitucional de Transparencia.....</u>	<u>23</u>
<u>3.2. Mejoramiento continuo de la página de Transparencia Institucional localizada en el sitio web del IMAS.....</u>	<u>23</u>
<u>Otras actividades.....</u>	<u>25</u>
<u>Reuniones de la CIVET.....</u>	<u>25</u>
<u>Congreso de Ética.....</u>	<u>25</u>
<u>Comisión Nacional de Rescate de Valores.....</u>	<u>26</u>
<u>Formación.....</u>	<u>26</u>
<u>Celebración Patria.....</u>	<u>26</u>
<u>Bibliografía.....</u>	<u>27</u>

## Introducción

A menudo parece que la ética es un asunto ajeno a las organizaciones, y que el cumplimiento de mínimos legales puede dar soporte el correcto cumplimiento de la misión (explícita o implícita) que se tiene. Sin embargo, es necesario recordar que toda organización, incluso aquellas meramente comerciales, nace para responder a una necesidad social.

En el caso del IMAS, su razón de ser está más que clara en su ley de creación: la atención de la pobreza (Ley 4760 de Creación del Instituto Mixto de Ayuda Social, 1971), y esa razón se convierte, a su vez, en un compromiso ético para con la sociedad que lo creó.

No es cuestión de declarar unos principios y valores, o presumir de algunas buenas prácticas aisladas; se trata de pensar, sentir y actuar como organización íntegra, de acuerdo con un modo de ser ético que la caracterice.

La ética en sí misma, busca pensar un norte y promover un caminar conjunto hacia él. Sin duda va más allá de una reflexión sobre la moral o un instrumento de lucha contra prácticas deshonestas. Tal como Ortega y Gasset señalaba que “si la guerra es una cosa que se hace, también la paz es una cosa que hay que hacer” (Ortega y Gasset, 1993, págs. 206-207), un modo organizacional de ser ético es algo que se construye, no es la simple ausencia de corrupción.

La labor de la Comisión Institucional de Valores, Ética y Transparencia del IMAS (CIVET) consiste en hacer explícitos aquellos valores que son comunes a quienes trabajamos en el instituto; y promover que estos valores nos orienten al cumplimiento de nuestra misión y la realización de nuestra visión.

En el presente informe, se presenta un resumen de las principales acciones llevadas a cabo por la CIVET durante el 2008, en busca del fortalecimiento de los valores, la ética y la transparencia en la gestión institucional.

## Antecedentes

### Plan Estratégico Institucional 2007-2011

En el año 2005, el IMAS hizo pública una licitación para la reformulación del Plan Estratégico Institucional (PEI), con el fin de que las diferentes unidades administrativas de la Institución, con asesoría externa, produjeran un nuevo Plan Estratégico que respondiera a las necesidades internas y actuales del entorno institucional, dado que el Plan anterior, elaborado en 1996, había perdido vigencia. En adición, uno de los objetivos específicos de la licitación señalaba la promoción de un cambio de cultura y del compromiso de los funcionarios de acuerdo con el nuevo marco estratégico (IMAS, 2005).

El proceso de licitación y contratación se demoró por causa de la campaña electoral de 2005 y el cambio de Gobierno en el año 2006. La elaboración del Plan se ejecutó durante los últimos meses de 2006 y los primeros de 2007, por medio de sesiones de reflexión, conversatorios y otro tipo de reuniones e instrumentos donde la empresa consultora y una comisión institucional conformada con el fin de llevar a cabo este proceso, reunieron los insumos para el Plan Estratégico (IMAS, 2007).

La redacción final del documento del PEI fue presentado al Consejo Directivo en sesión extraordinaria 002-E-07 del 6 de noviembre de 2007, siendo aprobado para su implementación mediante acuerdo N° 412-07. El Documento incluye las nuevas Misión y Visión Institucionales; sin embargo, no incluye los Valores Institucionales.

La Misión del IMAS, señalada en su Plan Estratégico Institucional, es la siguiente:

“Trabajamos para el bienestar económico, el mejoramiento de la calidad de vida y el desarrollo social de la población en condición de pobreza. Facilitamos oportunidades, servicios y recursos con la participación de las familias, las comunidades nacionales e internacionales, el sector empresarial y la sociedad civil.

Generamos conocimiento, desarrollamos, ejecutamos, financiamos y evaluamos planes y programas integrales y selectivos de cobertura regional y nacional, apoyados en la modernización tecnológica y en el fortalecimiento de las fuentes de ingresos.

Nos regimos por los enfoques de derechos y de servicio al cliente, actuamos con transparencia, espíritu de servicio y solidaridad” (IMAS, 2007a, pp. 3).

La Visión Institucional es la siguiente:

“Instituto de asistencia y promoción social, que formula, financia, ejecuta y evalúa programas y proyectos de inversión y de desarrollo social, con conocimiento experto en pobreza, proactivo, ágil, eficiente con capacidad de generar participación y coordinar actores, para el cambio sostenido de las condiciones socioeconómicas de las familias atendidas” (IMAS, 2007a, pp. 3).

Entre los objetivos estratégicos de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (denominada en este caso “Desarrollo de Capacidades y Aprendizaje”), específicamente en el componente de Capital Organizacional, se encuentra el siguiente:

“Se cuenta con una cultura organizacional operando en un clima y entorno laboral satisfactorio, de desarrollo óptimo del trabajador y de cumplimiento de los objetivos institucionales” (IMAS, 2007, pág. 20).

Este objetivo cuenta con cuatro actividades, dos de las cuales se citan a continuación:

“2) Implementación del proceso para el fortalecimiento de la Ética, la Administración por Valores, la Transparencia en la gestión institucional y la rendición de cuentas. (...)”

4) Desarrollar procesos de promoción permanente para el fortalecimiento de la Ética, Valores y Transparencia en la cultura organizacional” (IMAS, 2007, pág. 20).

La implementación de dichas actividades fue delegada a la Comisión Institucional de Valores, Ética y Transparencia.

## Plan Operativo Institucional 2008

En el Plan Operativo Institucional 2008, dentro del programa Actividades Centrales, se incluye el siguiente proceso: “Fortalecimiento de los valores, la ética y la transparencia en la gestión institucional” (IMAS, 2007, pág. 107). La instancia responsable del cumplimiento de esta acción es la Comisión Institucional de Valores, Ética y Transparencia (CIVET), establecida conforme Decreto Ejecutivo No. 23944-J-C y adscrita a la Presidencia Ejecutiva.

Para el cumplimiento de dicho proceso se definieron tres subprocesos, a saber:

1. Subproceso Ético Institucional,
2. Administración por Valores, y
3. Fortalecimiento de la Transparencia Institucional.

Para cada subproceso se definieron acciones específicas que debían desarrollarse durante el año. La definición de los subprocesos y los alcances en cada uno de ellos se desarrollan a lo largo del presente informe.

Durante los años 2006 y 2007, la CIVET realizó las siguientes actividades:

1. Instauración de la Comisión.
2. Establecimiento de la Página de Transparencia en el Sitio Web del instituto.

3. Incorporación del IMAS a la Red Interinstitucional de Transparencia, coordinada por la Defensoría de los Habitantes.
4. Realización del Diagnóstico de Oportunidad.
5. Construcción del Código de Ética y Conducta.

## Fundamento legal

El Decreto Ejecutivo No. 17908-J del 3 de diciembre de 1987, declara de interés nacional el fortalecimiento del Plan Nacional de Rescate y Formación de Valores existente, crea la Comisión Nacional de Rescate de Valores para cumplir con dichos fines y establece la obligatoriedad en la Función Pública de crear Comisiones de Valores como unidades facilitadoras para el fortalecimiento ético.

El Decreto Ejecutivo No. 23944-J-C del 12 de diciembre de 1994, por su parte, insta a las instituciones descentralizadas, empresas públicas y a los otros poderes del Estado, a conformar las respectivas Comisiones de Valores, con el objetivo de analizar las causas y efectos de las prácticas sin sustento axiológico al interior de las instituciones y con relación a la sociedad, así como determinar las posibles soluciones.

El mismo Decreto faculta a la Comisión Nacional de Rescate de Valores para dictar las políticas y objetivos generales a los que estarán sometidas estas comisiones, para dirigir y coordinar las acciones que las comisiones decidan ejecutar, para establecer una metodología uniforme de planeamiento que permita dar seguimiento y evaluar periódicamente la eficiencia y eficacia de la gestión de dichas comisiones.

La Convención Interamericana contra la Corrupción, ratificada por Costa Rica en 1997 mediante Ley 7670, tiene entre sus objetivos la prevención de la corrupción y los vicios en la gestión pública para lo que establece el deber de probidad para todo funcionario público.

Dentro del marco legislativo nacional, la Ley N° 8292, Ley General de Control Interno de setiembre de 2002 y la Ley N.° 8422, Ley Contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública de octubre del 2004 han incorporado imperativos sustanciales de orden ético tanto sobre la exigencia del valor de la integridad, el comportamiento ético, la transparencia y rendición de cuentas en la gestión pública y para todo servidor público, como a favor del correcto uso y manejo de la hacienda pública, el deber de probidad para todo servidor y el libre acceso a la información de interés público. Todo esto a fin de garantizar a la ciudadanía una gestión transparente y oportuna respecto de la protección del patrimonio público y el cumplimiento de los objetivos y cometidos institucionales.

Así la Ley N° 8292, Ley General de Control Interno, en su Artículo 13 establece en cuanto al ambiente de control, como deberes del jerarca y de los titulares subordinados, entre otros, “a) 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”, lo que significa que la exigencia de integridad y valores éticos involucra a todo servidor público.

Dicha Ley en el Manual de Normas Generales de Control Interno para la Contraloría General de la República y las entidades y órganos sujetos a su fiscalización establece en la Norma 2.3, como uno de los factores del ambiente de control “los Valores de integridad y ética”, por lo tanto, el ambiente ético es parte del "ambiente de control". En ese sentido, dicha norma señala a la Administración la responsabilidad de implantar medidas y mecanismos válidos para fomentar la adhesión permanente a los valores de integridad y ética de aplicación deseable para beneficiar el desarrollo de los procesos y actividades institucionales.

La Contraloría General de la República emitió las Directrices Generales sobre los Principios y Enunciados Éticos a observar por parte de los Jerarcas, Titulares Subordinados, Funcionarios de la Contraloría General de la República, Auditorías Internas y Servidores Públicos, D-2-2004-CO de 12 de noviembre del 2004.

Conforme lo establece el Decreto Ejecutivo N° 33146-MP del 31 de mayo de 2006, la presente Administración observará los más altos valores éticos en sus acciones políticas y en el ejercicio de la función pública, y combatirá decidida y permanentemente la corrupción política y administrativa. Este decreto tiene como uno de sus objetivos fundamentales asegurar el afán de servicio, la integridad, la rendición de cuentas, la transparencia, la honestidad y la racionalidad.

## Composición de la CIVET

La CIVET está compuesta por 16 miembros, a saber: un representante por cada Gerencia Regional y seis de oficinas centrales. Al estar adscrita a la Presidencia Ejecutiva su coordinación recae sobre un representante de dicha dependencia.

Durante el 2008 se dieron varios cambios en los integrantes de la Comisión, el primero de ellos corresponde al cambio de coordinación que estaba a cargo de la MSc. Vera Solís Gamboa, que fue sustituida por el Lic. Rafael León Hernández mediante Oficio P.E.-140-02-08 del 11 de febrero de 2008, del MBa. José Antonio Li Piñar.

Adicionalmente, en atención a correo electrónico del día 12 de mayo de 2008 se realizó el cambio de la Licda. Yamileth Céspedes Garro como representante de Planeamiento y Desarrollo Organizacional, quien fue sustituida por la Bach. Annia Bonilla Espinoza. Asimismo, la Licda. Ericka Jiménez Hidalgo sustituyó a la Licda. Olga Sonia Vargas Calvo como representante de la Subgerencia Administrativa Financiera, según fue solicitado por el Lic. José Rodolfo Cambroner Alpizar, Subgerente de Desarrollo Social, mediante correo electrónico del día 08 de julio de 2008.

Finalmente, la Licda. Lorena Moreira Ramírez, de la Gerencia Regional Alajuela, fue sustituida por la Licda. Lorena Calvo Castro, según correo electrónico del 17 de setiembre de 2008 de la Sra. Rosibel Guerrero Castillo, Gerente de la Región.

Es importante destacar que los miembros de la Comisión se desempeñan en diferentes puestos en el Instituto, por lo que su trabajo dentro de la comisión se encuentra supeditado a la realización de sus labores ordinarias.

**Tabla 1:  
Miembros de la CIVET**

<b>Dependencia</b>	<b>Representante</b>	
Presidencia Ejecutiva	Vera Solís Gamboa (hasta el 11/02/08)	Rafael León Hernández
Planeamiento y Desarrollo Organizacional	Yamileth Céspedes Garro (hasta el 12/05/08)	Annia Bonilla Espinoza
Recursos Humanos		María de los Ángeles Lépiz Guzmán
Comunicación y Proyección Institucional		Xinia Bolaños Arguedas
Subgerencia de Desarrollo Social	Olga Sonia Vargas Calvo (hasta el 08/07/08)	Ericka Jiménez Hidalgo
Subgerencia Administrativa Financiera		Luz Argentina Meza Calvo
Gerencia Regional Noreste		Dinia Rojas Salazar
Gerencia Regional Suroeste		Vanessa Hidalgo Cárdenas
Gerencia Regional Alajuela	Lorena Moreira Ramírez (hasta el 17/09/08)	Lorena Calvo Castro
Gerencia Regional Cartago		Lourdes Miranda Bolaños
Gerencia Regional Heredia		Yadira Pizarro Palma
Gerencia Regional Puntarenas		Esther Candray Barrantes
Gerencia Regional Huetar Atlántica		María Cruickshank Campbell
Gerencia Regional Chorotega		Roxana Murillo Zamora
Gerencia Regional Brunca		Adys Quirós Valverde
Gerencia Regional Huetar Norte		Marjorie Salas Villalobos

Fuente: Elaboración propia.



## Revisión y Aprobación del Código

Pese a que la redacción preliminar del Código de Ética y Conducta se realizó en el año 2007, quedó pendiente la presentación de este ante el Consejo Directivo para su revisión y aprobación.

Mediante oficio PE-083-01-08 del 31 de enero, la Comisión remitió a la Gerencia General la propuesta de Principios y Valores Institucionales y la propuesta del Código de Ética. Asimismo, dicha Gerencia, mediante oficio G.G. 215-02-2008 del 1 de febrero, trasladó esa propuesta a Consejo Directivo.

Mediante oficio AJ 133-02-2008 del 04 de febrero de 2008 (una vez que el Código había sido presentado al consejo), la Asesoría Jurídica emitió una serie de observaciones acerca del proyecto del Código de Ética. Luego de una primera presentación del Código, el Consejo Directivo, mediante acuerdo 050-08 del 11 de febrero, convino realizar un análisis individualizado del documento para valorar los alcances y contenidos de la propuesta.

A través del oficio PE 267-03-08 la CIVET remite oficio CNRV-2008-09 del 06 de marzo de 2008, de la MBa. Vera Solís Gamboa, en su calidad de Directora Ejecutiva de la Comisión Nacional de Rescate de Valores, donde responde al oficio AJ 133-02-2008 de Asesoría Jurídica. Algunas de las observaciones no procedían en virtud de que la Asesoría interpretó el Código como un documento legal y no como un Código de Ética en su calidad de compendio de principios y valores que buscan orientar la conducta; otras de las observaciones fueron analizadas e incorporadas al documento final.

Finalmente, mediante oficio PE-270-03-2008 del 6 de marzo, la CIVET remitió a Consejo Directivo la propuesta corregida del Código y el 10 de marzo de 2008, mediante Acuerdo N° 105-08 (Sesión 020-08), el Consejo aprobó el Código de Ética y Conducta de la Institución.

## Descripción de los Subprocesos Éticos y metas establecidas

El proceso del fortalecimiento de los valores, la ética y transparencia en la gestión institucional se desarrolla a través de tres subprocesos, mismos que se detallan a continuación.

### Subproceso: Ético Institucional

En el Plan Operativo Institucional 2008 se dispone la elaboración de un Marco Ético en el que se declaren los principios y valores que deben prevalecer en el IMAS. Para lograr esto se mencionan, como herramientas de gestión: el Código de Ética, la comunicación y la capacitación, el desarrollo del liderazgo estratégico, la disposición de instancias de reporte y consulta y diálogos con los grupos de interés (IMAS, 2007).

Dentro del POI 2008 se incorpora dos actividades relacionadas con este subproceso, a saber: a) la impresión de ejemplares y b) la inducción al Código de Ética y Conducta a los funcionarios.

### Subproceso: Administración por Valores

En el Plan Operativo Institucional 2008 se expone la Administración por Valores como un medio para desarrollar una cultura organizacional ética sustentada en valores, contempla la sistematización e inclusión de los valores, la ética y la transparencia en las funciones y procesos de la institución (IMAS, 2007). Este subproceso contempla:

1. La elaboración de un diagnóstico organizacional en materia de valores.
2. La definición y establecimiento de los valores institucionales.
3. La comunicación (divulgación, educación, formación, capacitación y reflexión) sobre valores y temas atinentes a la ética institucional.
4. La inserción y operativización de valores y ética en las funciones, procesos y procedimientos.
5. El seguimiento a la vivencia y aplicación de los valores por el personal.
6. La revisión periódica de los principios éticos institucionales.

7. La adecuación de los principios y valores éticos conforme los requerimientos del sistema organizacional.

Dentro del POI 2008 se establecen tres actividades para este subproceso: a) una campaña para la comunicación, divulgación y promoción de los valores institucionales del IMAS, b) la sistematización e inmersión de los valores institucionales del IMAS y sus conductas en los procesos y procedimientos institucionales y c) un diagnóstico de Oportunidad (cultura, clima, y valores institucionales).

### **Subproceso: Fortalecimiento de la Transparencia Institucional**

Este subproceso está contemplado en el Plan Operativo Institucional 2008 como el fortalecimiento de la cultura de probidad e integridad, la garantía del acceso a la información de interés público, la participación comunal y la rendición de cuentas (IMAS, 2007). Este subproceso incluye:

1. Transparencia a lo interno del instituto.
2. Acceso a la información de interés público.
3. Promoción de la participación y el control ciudadano.

Para este subproceso, el POI 2008 incluye dos actividades: a) continuar integrando la Red Interinstitucional de Transparencia, y b) mejoramiento continuo de la página de Transparencia Institucional localizada en el sitio web del IMAS.

## Resultados de las acciones

A continuación se detallan las acciones realizadas para el cumplimiento de las actividades programadas para el año 2008.

### 1. Subproceso: Ético Institucional

#### 1.1. Código de Ética: Impresión de un folleto para cada funcionario

Mediante la solicitud 0010006231 del 13 de marzo de 2008 se requirió la contratación de la impresión de los folletos del Código. El día 20 de mayo de 2008 se realizó el estudio técnico de las alternativas presentadas por tres oferentes (PE-528-05-08), a saber: Litografía e Imprenta Lil S.A., Diseño y Producción Gráfica S.A. y Comunicaciones Milenio S.A.

De los tres participantes, solo dos cumplieron todos los requisitos de admisibilidad, ya que la oferta de Comunicaciones Milenio S.A. fue presentada a destiempo. La oferta presentada por Litografía e Imprenta Lil S.A. fue por un precio de ¢ 881.081,50, cumplían con una experiencia superior a 36 meses y definieron un plazo de entrega de 20 días hábiles. La oferta de Diseño y Producción Gráfica S.A. fue por un precio de ¢ 536.800,00, cumplían con una experiencia superior a 36 meses y definieron un plazo de entrega de 20 días hábiles.

Analizados los factores anteriores, se recomendó la contratación de la oferta de Diseño y Producción Gráfica S.A. (Nº 6000004914), la cual fue acogida por la Proveeduría Institucional. Por medio de correo electrónico del día 21 de mayo, se comunicó formalmente la Contratación Directa Nº 2008CD-000084-PROVEE para la diagramación, impresión y empaste del Código de Ética y Conducta del IMAS.

A partir de ese momento se coordinó con el enlace de la empresa contratada para la remisión del texto y diseño de las artes correspondientes. Para el día 06 de junio de 2008, se dio la aprobación final de las artes para la producción de los folletos.

El día 26 de junio de 2008 se recibieron a satisfacción los 1000 ejemplares contratados con factura Nº 5522 y se completó la “Solicitud de Entrada de Servicios” para la realización del pago respectivo.

Con las acciones anteriores se dio por completada la actividad. La distribución de los Códigos a los funcionarios se realizó durante las sesiones de inducción detalladas en la siguiente actividad.

## 1.2. Inducción impartida al personal del IMAS

En sesión ordinaria CIVET -001-2008 de la Comisión del 22 de abril de 2008 se presentó un primer boceto para las sesiones de inducción, a lo interno de la Comisión se decidió trabajar en subgrupos para la selección del contenido y diseño de la metodología a utilizar para las sesiones.

Esto dio como resultado un taller de tres horas que fue replicado en las Gerencias Regionales y Oficinas Centrales, tratando de abarcar la totalidad de la población institucional de estas dependencias. La estructura del taller es la siguiente:

**Tabla 2:**  
**Estructura del Taller**

<b>Actividad</b>	<b>Tiempo</b>
Registro y Bienvenida	05 minutos
Dinámica: Construyendo Valores	15 minutos
Presentación: Código de Ética y Conducta	30 minutos
Receso	15 minutos
Dinámica: Escudo personal	15 minutos
Trabajo en equipo: Cofre	20 minutos
Plenaria	30 minutos
Firma de Compromiso	10 minutos
Evaluación y despedida	10 minutos

Fuente: Elaboración propia.

Durante la sesión CIVET-004-2008 del 24 de junio de 2008 se realizó un ensayo general del taller y se ejecutaron las últimas correcciones al mismo. Los miembros de Gerencias Regionales de la comisión coordinaron las fechas para la realización de los talleres con los respectivos Gerentes, para que fueran ejecutados entre los meses de agosto y octubre de 2008.

El coordinador de la comisión (Rafael León) coordinó las fechas de los talleres de oficinas centrales, con apoyo de la representante de Recursos Humanos (Marielos Lépiz) para la elaboración de los grupos y la representante de Planeamiento y Desarrollo Institucional (Annia Bonilla) para la reserva del Auditorio Institucional. Estos talleres fueron programados para el mes de octubre de 2008.

Los cronogramas de los talleres, incluyendo lugar, fecha y responsables, fueron los siguientes:

**Tabla 3:  
Cronograma de Talleres de Gerencias Regionales**

Gerencia	Fechas	Miembro de CIVET de la Regional	Miembro de CIVET que apoya
Noreste	08/09	Dinia Rojas	Marielos Lépez y Rafael León
	16/09	Dinia Rojas	Annia Bonilla y Lourdes Miranda
Suroeste	05/09	Vanessa Hidalgo	María Cruickshank y Lorena Moreira
Alajuela	22/09	Lorena Moreira	Lucy Meza
Cartago	12/09	Lourdes Miranda	Lucy Meza
Heredia	08/09	Yadira Pizarro	Marjorie Salas y Vanessa Hidalgo
Huetar Atlántica	01/08	María Cruickshank	Xinia Bolaños y Rafael León
Brunca	11/08	Adys Quirós	Dinia Rojas, y Ericka Jiménez
Chorotega	22/08	Roxana Murillo	Lucy Meza
	31/10	Roxana Murillo	Lucy Meza
Huetar Norte	06/10	Marjorie Salas	Yadira Pizarro
Puntarenas	29/09	Esther Candray	Lourdes Miranda, Roxana Murillo

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 4:  
Cronograma de Talleres de Oficinas Centrales**

Fecha	Encargad@s	
1) Miércoles 01 de octubre	Lucy Meza	Rafael León
2) Viernes 03 de octubre	Lucy Meza	Rafael León
3) Martes 07 de octubre	Lucy Meza	Dinia Rojas
4) Martes 14 de octubre	Annia Bonilla	Rafael León
5) Lunes 20 de octubre	Annia Bonilla	Rafael León
6) Martes 21 de octubre	Xinia Bolaños	Rafael León
7) Miércoles 22 de octubre	Esther Candray	Rafael León
8) Viernes 24 de octubre	Roxana Murillo	Esther Candray
9) Lunes 27 de octubre	Marjorie Salas	Rafael León

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de Empresas Comerciales, se coordinó con la Dirección para realizar pequeñas reuniones (o mini-talleres), dado que los trabajadores de tiendas no podían ser sustraídos de sus funciones por largos periodos de tiempo. Para estos mini-talleres se excluyeron las dinámicas y se enfocó la presentación del código y entrega de otros insumos promocionales. En total se realizaron 5 reuniones con personal de Tiendas Libres del aeropuerto de Alajuela, todas ellas efectuadas el 12 de setiembre de 2008.

La asistencia a los talleres fue de carácter voluntario, se logró una participación total de 73,5%, a continuación se presenta un cuadro resumen con el porcentaje de asistencia en Oficinas Centrales, Gerencias Regionales y Empresas Comerciales:

**Tabla 5:  
Porcentaje de Asistencia a Talleres**

Área	Total de funcionarios	Asistentes	Porcentaje
Oficinas Centrales	251	152	60.6%
Gerencias Regionales	364	291	79.9%
Empresas Comerciales	45	42	93.3%
Total	660	485	73.5%

Fuente: Elaboración propia.

La meta establecida en el Plan Operativo era de 20 sesiones de inducción, en virtud de que se realizaron 26 sesiones se considera satisfactoriamente cumplida.

### *Limitaciones*

Es importante señalar algunas limitaciones que afectaron la realización de los talleres y limitaron la asistencia a estos:

- **Prioridad de otras funciones:** Los miembros de la Comisión se desempeñan en diferentes puestos en el Instituto, por lo que su trabajo dentro de la comisión se encuentra supeditado a la realización de sus labores ordinarias.
- **Emergencias en Guanacaste:** Las emergencias ocurridas en esta provincia obligaron a la suspensión y reprogramación de uno de los dos talleres de la Gerencia Regional Chorotega para que los funcionarios pudieran atender oportunamente a las familias afectadas.
- **Emergencias en Zona Sur:** Las emergencias ocurridas en la Zona Sur impidieron el paso en carretera de las facilitadoras al taller de la Gerencia Regional Brunca, razón por la cual debieron tomar una ruta alterna (más larga) y retrasó el inicio del taller, provocando justificadas molestias entre los asistentes.
- **Coordinación de Sesión de Tiendas Libres de Liberia:** Pese a la buena disposición de la Dirección de Empresas Comerciales, no fue posible concretar una fecha para la realización de la sesión de inducción de los trabajadores de Tiendas Libres del Aeropuerto Daniel Oduber en Liberia, quedando ésta postergada para una futura programación durante el año 2009.
- **Cierre del Auditorio Institucional para remodelación:** Pese a que se tenían previamente reservadas las fechas de los talleres a realizarse en el Auditorio Institucional, cinco de ellos debieron trasladarse a otro sitio, en virtud de que se adelantó una remodelación a estas instalaciones.

Con la ayuda de la Licda. Gabriela Soto del Equipo de Gestión y Apoyo Administrativo, se logró el préstamo del Auditorio del Edificio de la Asamblea Legislativa en Barrio Francisco Peralta; sin embargo, la necesidad de desplazarse y el hecho de que el mencionado Auditorio estuviera en un tercer piso y que no hubiera ascensores, mermó la participación de funcionarios en estos talleres.



## 2. Subproceso: Administración por Valores

### 2.1. Campaña para la comunicación, divulgación y promoción de los valores institucionales del IMAS

Mediante el Acuerdo N° 105-08 del 10 de marzo de 2008, el Consejo Directivo estipula la divulgación del Código, así como de los principios y valores institucionales. A partir de un mapa de públicos institucionales y un mapa de medios de comunicación internos, se desarrolló un plan de divulgación del Código de Ética y Conducta y de los valores institucionales (León Hernández, 2008). Para dicho Plan se aprovecharon las sesiones de inducción al Código y se agregaron otros elementos complementarios.

La campaña utilizó los siguientes medios de comunicación: Reuniones (talleres), correo electrónico, correspondencia interna, pizarras y boletín informativo, Internet e Intranet. El mensaje se centró en tres aspectos fundamentales: (1) que el IMAS cuenta con un Código de Ética y Conducta, (2) que este fue elaborado con los aportes de todos los funcionarios y (3) dar a conocer los cinco valores de la Plenitud Laboral, a saber: Justicia y Solidaridad, Excelencia, Servicio, Transparencia y Trabajo en Equipo (IMAS, 2008).

Esta campaña fue presentada a Consejo Directivo mediante oficio CIVET-005-07-2008 y expuesta en sesión N° 052-08 del 07 de julio de 2008. Se utilizó un cofre abierto como la imagen gráfica de la campaña y el lema “Mostremos nuestros valores”; el cofre representa el lugar donde se guardan las cosas más valiosas. Se mantiene abierto para mostrar y compartir los valores con los demás. Se busca resaltar que los valores ya se encuentran en los trabajadores, no son inventados ni impuestos, así como transmitir que los trabajadores han dejado salir esos valores que tienen en su interior.

Como apoyo a la campaña se desarrollaron afiches promocionales, calcomanías con los valores para ser pegadas en los gafetes institucionales, cofres de madera para las dinámicas y cofres pequeños que sirvieran como recuerdo para entregar en los talleres. En la portada de los ejemplares del Código se incorporó el elemento del cofre para mantener la unidad temática de la campaña.

**Tabla 6:**  
**Costo de los Insumos para los Talleres de divulgación**

Insumo	Cantidad	Proveedor	Factura	Fecha	Costo
Calcomanías	1.000	Impresionantes	21632	17/06/08	¢ 67.000,00
Cofres grandes	12	Creaciones en Madera y Hierro	0540	08/07/08	¢ 54.000,00
Cofres pequeños	700	Geovanni Herra	0354	30/06/08	¢ 122.500,00
Afiches	20	Impresionantes	21899	12/08/08	¢ 77.500,00
Papelería	-	Librería Lehmann S.A.	64053	02/07/08	¢ 25.770,60

Fuente: Elaboración propia.

**Figura 1:  
Insumos para los Talleres de divulgación**



Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta una tabla resumen del plan de acción desarrollado para la divulgación del Código y los Valores institucionales.

**Tabla 7:  
Plan de Acción**

Medio	Público	Actividad	Tarea	Materiales
Reuniones	Consejo Directivo	Presentación del Código	Solicitud de audiencia Presentación y entrega del código al Consejo Directivo	-Ejemplares del Código -Calcomanías para gafetes -Recuerdos -Refrigerios -Otros materiales
	-Func. Ofic. Centrales -Func. Gerencias Regionales	Taller de presentación del Código	Elaboración de metodología taller	
			Programación de talleres	
			Ejecución de los talleres	
	--Func. Emp. Comerciales	Mini-taller de presentación del Código	Elaboración de metodología taller	
			Ejecución de los talleres	
Correo electrónico	-Consejo Directivo -Func. Ofic. Centrales -Func. Gerencias Regionales -Func. Emp. Comerciales	Envío de mensajes divulgativos	Diseño de secuencia de mensajes para envío	-Mensajes varios
			Envío de los mensajes según la secuencia establecida	
Correspondencia interna	-Func. Ofic. Centrales -Func. Gerencias Regionales -Func. Emp. Comerciales	Envío de oficios a jefaturas para apoyo del proceso de divulgación	Redacción y envío de oficios	-Papelería
	-Func. Ofic. Centrales	Envío de invitaciones para participar en talleres de divulgación	Redacción y envío de oficios	-Papelería
Internet	-Consejo Directivo -Func. Ofic. Centrales -Func. Gerencias Regionales -Func. Emp. Comerciales	Colocación de información sobre valores en la página web del IMAS	Diseño de material a colocar en internet	N/A
			Colocación del material	
Pizarras Informativas	-Consejo Directivo -Func. Ofic. Centrales -Func. Gerencias Regionales -Func. Emp. Comerciales	Colocación de afiches divulgativos	Diseño de afiches para colocar en pizarras	-Afiches varios
			Colocación de los afiches según secuencia	
Boletín Informativo	-Consejo Directivo -Func. Ofic. Centrales -Func. Gerencias Regionales	Publicación de material de valores	Creación de material	N/A
			Publicación de material	
Intranet	-Consejo Directivo -Func. Ofic. Centrales -Func. Gerencias Regionales -Func. Emp. Comerciales	Colocación de material de valores en página de intranet	Creación del sitio	-Material de promoción digitalizado
			Colocación del material	

Fuente: Elaboración propia

Para concluir con este proceso de promoción de los valores institucionales, mediante oficio CIVET-279-10-08 del 27 de octubre se remitieron a Recursos Humanos calcomanías con los valores y ejemplares del Códigos de Ética y Conducta para que pudieran ser utilizados en las futuras orientaciones a nuevos funcionarios.

### **Limitaciones**

Originalmente se había presupuestado la impresión de calendarios con los valores por un costo de ¢ 450.000, sin embargo, las cotizaciones realizadas mostraron que el costo real de esta impresión superaba por mucho ese presupuesto, por lo que se remitió oficio PE-1183-11-2008 del 03 de noviembre a la Subgerencia Administrativa Financiera para que se dispusiera de esos recursos para otras actividades.

## 2.2. Sistematización e inmersión de los valores institucionales del IMAS y sus conductas en los procesos y procedimientos institucionales

### *Plan Estratégico Institucional*

Mediante el Acuerdo N° 105-08 del 10 de marzo de 2008, el Consejo Directivo aprobó la incorporación de los Principios y Valores Institucionales en el Plan Estratégico Institucional 2007-2011, a fin de completar el Marco Filosófico Institucional.

### *Plan Operativo Institucional*

A través del oficio CIVET-004-04-2008 del 28 de mayo de 2008, se remitió a Planeamiento y Desarrollo Institucional (para la inclusión en la propuesta de Políticas en la Atención de la Pobreza para el Plan Operativo Institucional 2009), una política referente al accionar institucional basado en valores. Estas políticas fueron valoradas y aprobadas por Consejo Directivo mediante acuerdo N° 202-08 del 09 de junio de 2008.

### *Código de Ética y Conducta*

El Código de Ética y Conducta, aprobado mediante (Acuerdo N° 105-08 del 10 de marzo de 2008) contempla compromisos éticos para los funcionarios de todos los niveles del instituto, así como otros específicos según sea el grado de responsabilidad del puesto.

## 2.3. Diagnóstico de Oportunidad (cultura, clima, y valores institucionales)

Como diagnóstico del 2008, se realizó una evaluación del Plan de divulgación del Código de Ética y Conducta (León Hernández, 2008), esto se hizo mediante dos cuestionarios; uno que valoró los talleres y otro con el que se verificó el éxito de la divulgación por los diferentes medios de comunicación interna.

El instrumento de evaluación de los talleres permitió la calificación de seis elementos, a saber: duración del taller, organización, claridad de la exposición, calidad del material utilizado, preparación de los facilitadores e importancia del tema. Un total de 423 asistentes a los talleres llenaron el cuestionario, de los que se derivan los siguientes resultados.

En cuanto a la duración del taller, 358 asistentes la calificaron como “adecuada” (87,7%), 38 como “regular” (9,3%) y 12 como “inadecuada” (2,9%). En el rubro de organización, 387 asistentes la calificaron como “adecuada” (91,5%), 33 como “regular” (7,8%) y 3 como “inadecuada” (0,7%).

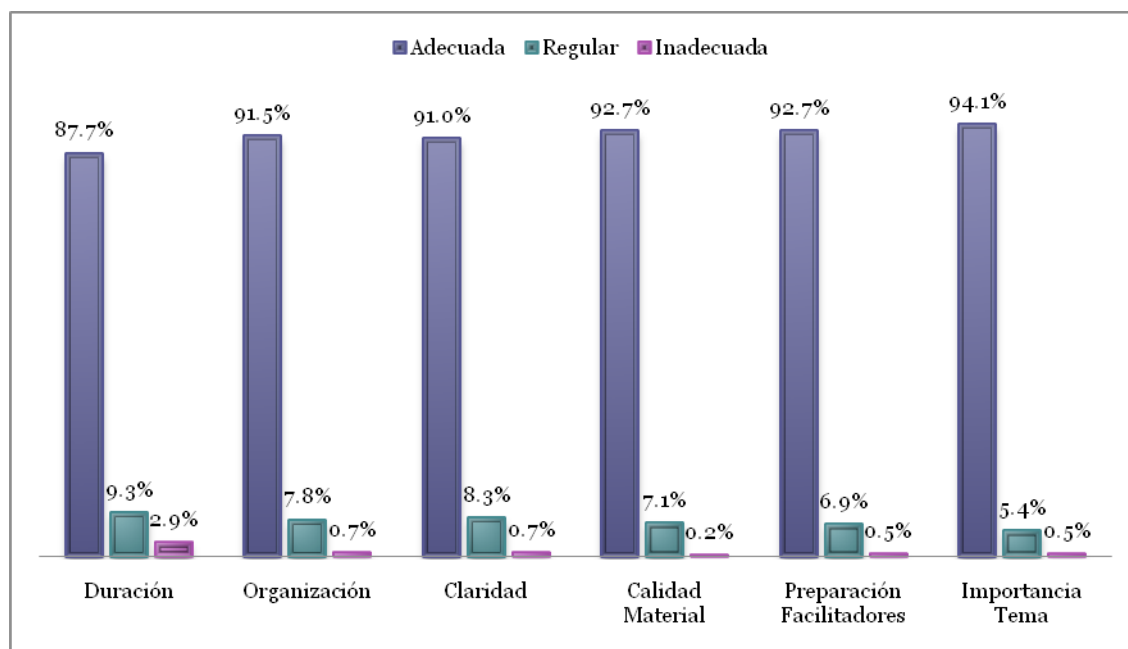
En el caso de la claridad de la exposición, 385 asistentes la valoraron como “adecuada” (91,0%), 35 como “regular” (8,3%) y 3 como “inadecuada” (0,7%). En cuanto a la calidad

del material utilizado, 392 consideraron que era “adecuada” (92,7%), 30 que era “regular” (7,1%) y 1 que era “inadecuada” (0,2%).

Ante la consulta por la preparación de los facilitadores, 392 participantes la valoraron como “adecuada” (92,7%), 29 como “regular” (6,5%) y 2 como “inadecuada” (0,5%). Finalmente, en el caso de la importancia del tema, 398 asistentes lo calificaron como “importante” (94,1%), 23 como “regular” (5,4%) y 2 como “no importante” (0,5%).

De lo anterior se extrae que en todos los elementos calificados se obtuvieron resultados bastante favorables, cercanos al 90%. En cuanto a posibles mejoras al taller, las más comunes fueron dar continuidad al tema por medio de talleres similares (8,3%), hacer talleres de más duración (6,4%), realizarlos fuera de las oficinas (5,7%) y mejorar la organización del taller (4,7%).

**Figura 2:**  
**Evaluación de los talleres de divulgación**



Fuente: Elaboración propia.

En relación con el segundo cuestionario, este se utilizó para realizar un sondeo que permitiera explorar si los medios de comunicación seleccionados llegaron a los públicos internos de la organización. Este cuestionario fue contestado por 61 trabajadores del IMAS, de los cuales 9 son de empresas comerciales, 36 de Oficinas Centrales y 16 de Regionales.

Según los resultados de la aplicación del cuestionario, el 83,6% de los consultados informó tener en su posesión un ejemplar del Código de Ética y Conducta lo que muestra muy buenos resultados en la distribución de este.

Al consultarles si pegaron en sus gafetes institucionales la calcomanía con los valores, se obtuvo como resultado que solamente el 57,4% de los funcionarios consultados lo hicieron. El 93,4% de los consultados afirmaron haber recibido información referente al Código de Ética y Conducta y de los valores a través del correo electrónico, pero solamente el 68,9% y el 60,7% afirmaron haber visto información sobre estos tópicos en las pizarras y boletines informativos respectivamente.

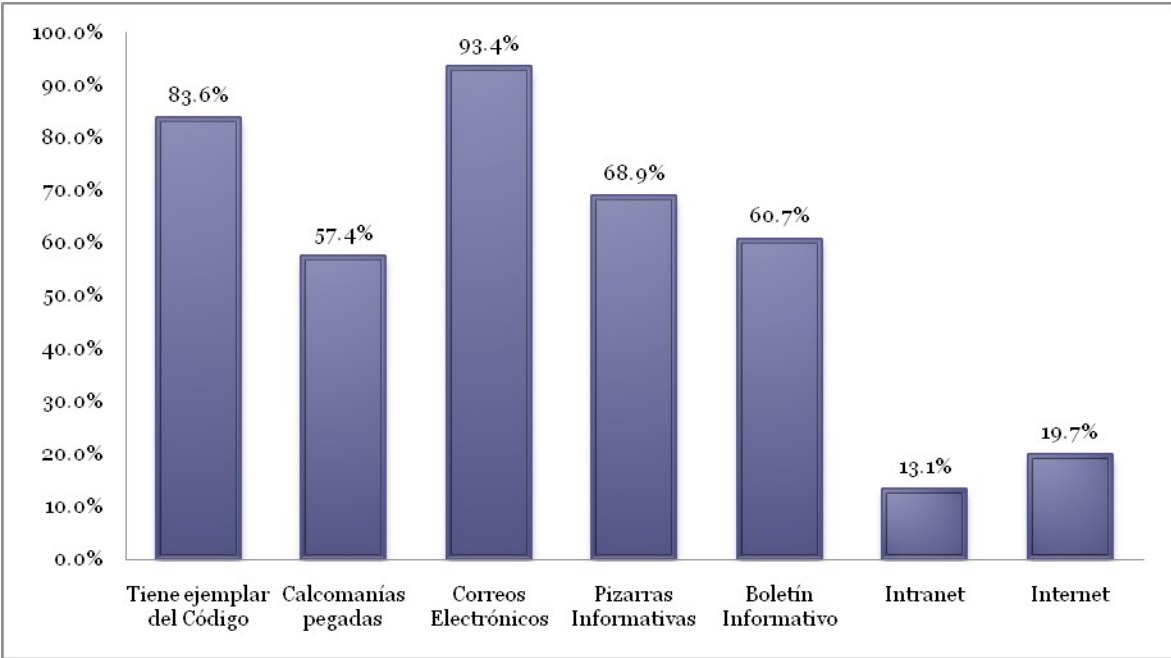
Con respecto a Intranet e Internet, estos medios de comunicación obtuvieron los porcentajes más bajos de éxito en la divulgación del Código, con 13,1% y 19,7% respectivamente.

Los porcentajes anteriores confirman que las reuniones periódicas (utilizadas para la realización de los talleres) y el correo electrónico fueron los medios más importantes para la divulgación, con porcentajes de 73,5% y 93,4% respectivamente.

Dado que se cuenta con los acuses de recibo de todos los oficios (correspondencia interna) en el archivo de la Comisión de Valores, Ética y Transparencia, se sabe que fueron recibidos por todos los funcionarios a los cuales se les dirigieron, aunque no es posible determinar el nivel de atención que se prestó a estos.

Se esperaba un mayor alcance de la Internet como medio de divulgación, según la selección de medios. En el caso de las pizarras, boletines e Intranet, desde la selección de medios no se esperaba que estos fueran altamente consultados, estos medios no fueron efectivos para la divulgación del código.

**Figura 3:  
Evaluación de los medios de comunicación utilizados**



Fuente: Elaboración propia.

### 3. Subproceso: Fortalecimiento de la Transparencia Institucional

#### 3.1. Continuar integrando la Red Interinstitucional de Transparencia

Durante todo el año el IMAS continuó siendo parte de la Red Interinstitucional de Transparencia de la Contraloría General de la República y actualizando la información sobre el Instituto en internet.

#### 3.2. Mejoramiento continuo de la página de Transparencia Institucional localizada en el sitio web del IMAS

Mediante oficio CIVET-002-04-2008 se solicitó a Desarrollo Informático la inclusión de los valores en la página web e incorporación del Informe Final de Inversión Social 2007.

Mediante correo electrónico del 09 de mayo se solicitó la publicación electrónica del Código de Ética y Conducta. De ahí en adelante se coordinó con Desarrollo Informático y las unidades institucionales competentes para la inclusión de los siguientes documentos en el sitio de Transparencia Institucional:

- Plan Estratégico Institucional 2007-2011.
- Plan Operativo Institucional 2008.
- Presupuesto Anual Institucional 2008.
- Balance General Combinado 2007.
- Estado de Resultados Combinado 2007.
- Balance General Combinado 2006.
- Estado de Resultados Combinado 2006.
- Índice Salarial 2008.

Por otro lado, se verificó la actualización constante de los Acuerdos de Consejo Directivo y de la Comisión de Donaciones.

#### *Limitaciones*

Con relación a la información de los beneficiarios, mediante oficio CIVET-023-09-08 del 09 de setiembre se consultó a Asesoría Jurídica la viabilidad de publicar listados de los beneficiarios en la página web. Al respecto, a través del oficio AJ-909-08, la Asesoría



Jurídica emitió criterio indicando que no es conveniente la publicación de datos relacionados con familias, en particular si no lo está requiriendo un ciudadano.

Por otra parte, pese a que desde la Subgerencia de Desarrollo Social se actualizó la lista de preguntas frecuentes y ésta fue remitida a Desarrollo Informático desde el 29 de agosto, ésta no fue actualizada pese a que se realizaron varios recordatorios.

Con relación a las actas del Consejo Directivo, en varias ocasiones fue necesario remitir recordatorios de actualización (por dos o más meses de atraso), pero éstos eran atendidas con prontitud.

**Tabla 8:  
Estado general de cumplimiento del Proceso**

Proceso	Subproceso	Actividad	Inicio	Final	Estado
Fortalecimiento de los valores, la ética y la transparencia en la gestión institucional	1. Ético Institucional	1.1. Código de Ética: Impresión de un folleto para cada funcionario	13/03/2008	26/06/2008	Cumplida
		1.2. Inducción impartida al personal del IMAS. Al menos 20 sesiones	22/04/2008	31/10/2008	Cumplida
	2. Implementación de la Administración por de Valores en la institución	2.1. Campaña para la comunicación, divulgación y promoción de los valores institucionales del IMAS	10/03/2008	22/12/2008	Cumplida
		2.2. Sistematización e inmersión de los valores institucionales del IMAS y sus conductas en los procesos y procedimientos institucionales	10/03/2008	09/06/2008	Cumplida
		2.3. Diagnóstico de Oportunidad (cultura, clima, y valores institucionales)	10/03/2008	22/12/2008	Cumplida
	3. Fortalecimiento de la Transparencia	3.1. Continuar integrando la Red Interinstitucional de Transparencia	01/01/2008	31/12/2008	Cumplida
3.2. Mejoramiento continuo de la página de Transparencia Institucional localizada en el sitio web del IMAS		01/01/2008	31/12/2008	Cumplida	

Fuente: Elaboración propia.



## Otras actividades

### Reuniones de la CIVET

Durante el año 2008 la Comisión celebró nueve reuniones ordinarias en las Oficinas Centrales del IMAS, la información sobre cada una de ellas está disponible en intranet ([http://intranet:8081/sites/Comision de etica/Resumen%20de%20Sesiones%202008/Forms/AllItems.aspx](http://intranet:8081/sites/Comision_de_etica/Resumen%20de%20Sesiones%202008/Forms/AllItems.aspx)).

**Tabla 9:  
Reuniones de la CIVET, 2008**

Reunión	Fecha	Hora	Lugar	Asistentes
CIVET-001-2008	22/04/2008	08:30 / 12:00	Recursos Humanos	13
CIVET-002-2008	06/05/2008	08:30 / 12:00	Recursos Humanos	09
CIVET-003-2008	27/05/2008	08:30 / 12:00	Recursos Humanos	11
CIVET-004-2008	24/06/2008	09:00 / 12:00	Recursos Humanos	11
CIVET-005-2008	22/07/2008	09:00 / 11:30	Informática	14
CIVET-006-2008	19/08/2008	09:00 / 11:30	Auditorio	13
CIVET-007-2008	26/09/2008	09:00 / 12:30	Auditorio	10
CIVET-008-2008	15/10/2008	08:00 / 16:00	Auditorio	07
CIVET-009-2008	03/12/2008	09:00 / 12:00	Órgano Disciplinario	13

Fuente: Elaboración propia.

### Congreso de Ética

Los días 8 y 9 de Octubre del 2008, se realizó el Primer Congreso Nacional “La Gestión Ética en las Organizaciones”, preparado por el Sistema Nacional de Comisiones de Valores, el cual contó con la participación de representantes de diversas instituciones públicas y de la empresa privada.

La CIVET solicitó la participación de 13 de sus miembros en este congreso (oficio CIVET-0020-09-2008 del 01 de Setiembre de 2008), con oficio RH-1499-09-2008, Recursos Humanos confirmó el otorgamiento de beca (¢ 130.000) y licencia para la asistencia.

Además de la participación como oyentes del Congreso, la CIVET expuso la experiencia de la divulgación del Código de Ética y Conducta en el IMAS como parte de las ponencias participantes.

## **Comisión Nacional de Rescate de Valores**

La Comisión Nacional de Rescate de Valores realiza una reunión mensual con los coordinadores de las comisiones institucionales de valores, con el fin de mantener un canal de comunicación, a la vez que ofrece un espacio para la capacitación. El día 15 de octubre de, el IMAS fue sede para la realización de esta reunión y se contó con una asistencia de 34 personas.

## **Formación**

La formación de los miembros de la CIVET fue escasa durante el 2008, en virtud de que el trabajo se centró en la promoción del Código de Ética y Conducta. Sin embargo se brindó un espacio para que la Contraloría de Servicios brindara una explicación sobre su quehacer en la institución, para que los miembros de la CIVET puedan dar la debida orientación o remisión de casos que así lo requieran.

También se organizó una reunión con Recursos Humanos para el conocimiento del trámite para resolución de conflictos internos. Finalmente se inició el proceso de formación en Cuadro de Mando Integral, para la elaboración próxima del Cuadro de la CIVET.

## **Celebración Patria**

Para la celebración de las fiestas patrias, se colaboró con Recursos Humanos y Comunicación y Proyección Institucional para la organización de un acto cívico - cultural el 12 de setiembre.

También se destinó un presupuesto para las Gerencias Regionales para que realizaran sus propias actividades para la celebración de la independencia.

## Bibliografía

IMAS. (2008). *Código de Ética y Conducta*. Costa Rica: Instituto Mixto de Ayuda Social.

IMAS. (2005). *Licitación por Registro N° 01-05 Contratación Servicios Profesionales para la Reformulación del Plan Estratégico Institucional*. Costa Rica: Instituto Mixto de Ayuda Social.

IMAS. (2007). *Plan Estratégico Institucional 2007 - 2011*. Costa Rica: Instituto Mixto de Ayuda Social.

IMAS. (2007). *Plan Operativo Institucional 2008*. Costa Rica: Instituto Mixto de Ayuda Social.

León Hernández, R. (2008). *Plan de Divulgación del Código de Ética y Conducta del Instituto Mixto de Ayuda Social*. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.

*Ley 4760 de Creación del Instituto Mixto de Ayuda Social*. (1971). Costa Rica.

Ortega y Gasset, J. (1993). *La Rebelión de las Masas*. España: Planeta Agostini.