

**Concurso Internacional por la Recuperación de Valores 2014
con el tema:**

**Como divulgar y aplicar principios y valores en una Entidad de
Fiscalización Superior e identificar mecanismos para
su medición”**



Autor: Andrés Cabrera Sáenz

País de origen: Costa Rica

Contactos:

Correo electrónico: andres.cabrera@cgr.go.cr

Teléfono: 8314-49-06

2014

Índice

Constancia de estar actualmente laborando para una EFS
miembro de la OLACEFS

Introducción

Marco Teórico..... Página 01

Desarrollo..... Página 05

Tratados y convenios internacionales, así como
pronunciamientos, normas, declaraciones o acuerdos, entre
otros, que regulen el comportamiento ético y moral del personal
de las EFS..... Página 06

Sistemas de control interno aplicados en el proceso de selección
y contratación de personal, para detectar comportamientos
basados en principios y valores..... Página 08

Compromisos reflejados en acciones por parte de las
autoridades para divulgar y fomentar la aplicación de principios y
valores en las EFS..... Página 09

Teorías y metodologías relacionadas a identificar mecanismos de
medición en la aplicación de principios y valores..... Página 14

Conclusiones..... Página 16

Propuesta para divulgar principios y valores en una EFS y el
mecanismo para su medición..... Página 17

Anexos

Bibliografía

“No critiquen a la juventud; más bien, pregúntense que hemos sembrado en su interior para que estén dando estos frutos”

Sócrates

UGPH-C-224-2014

MSc. MARIANELA VARGAS CASTILLO

JEFE a.í.

CERTIFICA QUE:

A) El funcionario **ANDRÉS CABRERA SÁENZ**, cédula de identidad No. 01-1265-0229, labora en esta Contraloría desde el 01 de febrero de 2011 a la fecha. B) Ocupa un puesto de Fiscalizador Asistente en el Área de Servicios de Administración Financiera la División de Fiscalización Operativa y Evaluativa. -----

Marianela Vargas C.

SE EXTIENDE LA PRESENTE
SOLICITUD DEL INTERESADO, A LOS
VEINTIDOS DÍAS DEL MES DE
SETIEMBRE DEL AÑO DOS MIL
CATORCE. -----



mgcq



Introducción

Cuando inicié esta investigación acerca de los valores y su aplicación dentro de una Entidad de Fiscalización Superior, sentí que estaba tratando un tema cajonero que se trata dentro de una organización y recordaba todas aquellas actividades a las que alguna vez asistí relacionadas con valores, como por ejemplo obras de teatro, exposición de videos en donde se resaltaba la labor de funcionarios con un gran valor moral, además de todos aquellos artículos que regalan en las empresas con sus valores impresos, y recordé como alguna vez llegue a sentir que todo eso no era más que una despilfarro de dinero.

Lo anterior no significa que tuviera alguna duda acerca de la importancia de los valores en el ser humano, todo lo contrario, sin embargo, creo que no había entendido realmente la importancia que tiene para una organización el hecho de tener funcionarios que vivan los valores (esta frase la tome de mi lugar de trabajo, la Contraloría General de la República de Costa Rica), ya que tenía la idea superficial de que los valores no iban más allá de respetar y aplicar las leyes, que en la medida en que las respetaras eras una persona con valores. De ahí que no estuviera bien robar, ni prestarse para actos de corrupción en la función pública. Entendía muy bien que en la medida en que desvíes dinero que tiene un fin social, hacia otras actividades, estaba afectando a personas que realmente lo necesitaban y eso estaba mal, por lo tanto, entendía que respetar la ley tiene un fin lógico, pero no caía en razón de que los valores van más allá y que son la base del éxito y que cada unidad **invertida** en el rescate de los valores, nos va a generar muchos réditos en el futuro, no solamente a la institución, sino también a la sociedad.

A nivel individual, vivir los valores considero que son la base de la felicidad, ya que hacer lo correcto siempre nos va a generar esa sensación de auto aceptación y de querernos y valorarnos más como personas, además de que nos

mejora la calidad de vida porque hacer siempre lo correcto trae consigo buenos resultados o a veces nos evita muchos problemas. Por ejemplo, estudiar nos lleva a un valor muy importante, como el conocimiento el valor del conocimiento y esto nos cambia la vida porque nos genera oportunidades; así también, un valor tan importante como la excelencia, distingue nuestro trabajo y nos hace más productivos, lo cual nos da satisfacción personal de saber que eres una persona valiosa para la sociedad, que aportas con tu trabajo y que esto lo vuelve importante para los demás. Que mayor satisfacción que esa, sin embargo, hacer las cosas bien es tan rentable, que no solamente te sientes feliz por ello, si no que al final muchas veces te pagan por ello y eso mejora tu nivel de vida.

Es por ello que espero que con la lectura de la siguiente investigación, puedan ver los valores desde la óptica en la que yo ahora lo hago y genere un valor agregado en sus vidas.

Marco teórico

Todos tenemos un concepto acerca de los valores, sin embargo es importante definir el concepto para tratar la investigación. En la literatura se pueden encontrar varios términos, por ejemplo, se dice que son guías, que establecen un orden para vivir en paz con los demás (Pulido 2003). Este autor también amplía diciendo que son guías para evaluar el comportamiento de los demás y que son enseñanzas que se van transmitiendo a lo largo de la vida, se busca que cada ser humano los haga suyos y actúe con relación a ellos.

Otra definición distinta y que llama la atención por ser vista desde otra perspectiva, dice que los valores son cualidades que están en las cosas y en las personas, como por ejemplo en la belleza de un paisaje, en la conducta solidaria de un voluntario o en la justicia de un sistema fiscal, el valor debe ser esa cualidad, aunque esa cualidad no sea apreciada de la misma forma por todos. El valor es lo que confiere sentido humano a la vida del hombre. Se convierte en regla de nuestras acciones, de nuestros pensamientos, de nuestras palabras y señala el camino del bien pues le permite distinguir lo bueno de lo malo, lo justo de lo injusto. No será admitido este planteamiento por quienes consideran que el valor es una creación del hombre que nada tiene que ver con la conciencia. (Bunes 2012, página 26).

Pero si los valores son tan importantes, ¿cuál será la mejor forma de transmitirlos? El filósofo Griego Sócrates, una vez se refirió a los valores de los jóvenes y lo hizo con la siguiente frase:

“Nuestra juventud gusta del lujo y es mal educada, no hace caso a las autoridades y no tiene el menor respeto por los de mayor edad. Nuestros hijos hoy son unos

verdaderos tiranos. Ellos no se ponen de pie cuando una persona anciana entra. Responden a sus padres y son simplemente malos". Sócrates

Como se aprecia, el problema de la ausencia de valores es un tema muy antiguo y a pesar de que han pasado tantos años, no deja de preocupar a la humanidad, de ahí que constantemente se realicen actividades para el rescate de los valores y se siga escribiendo acerca de metodologías educativas para inculcarlos, principalmente en jóvenes.

Hall afirma que los valores proceden de la experiencia y que deben ser descubiertos en ella. Esto no quiere decir que se trate de la pura subjetividad de la experiencia del individuo que atraviesa por ella, sino que hay una experiencia colectiva que es transmitida en la cultura e interiorizada en el proceso de socialización. (Bunes 2012, página 66).

Pulido, nos dice que la educación social, en la que se presentan modelos a seguir o modos de vivir que se transmiten, es parte de la convivencia. Dice que la familia y la escuela son las empresas más importantes del hombre y son esencialmente empresas de comunicación (Pulido 2003).

Como se ha podido apreciar, el interés del hombre por estudiar los valores, data de muchos años atrás, producto de esto, se han realizado clasificaciones de valores. Por ejemplo, en la antigua Grecia se creía que existen tres valores principales (verdad, bien y belleza) en los cuales se podían clasificar todos los demás (Buzali, 2004).

Más recientemente, otros autores también realizan sus propias clasificaciones de los valores. Schwatz, explica que existen cinco tipos generales de valores, que a la vez agrupan los valores que conocemos. Esta clasificación se fundamenta en la idea de que todo valor va acompañado por una motivación refiriéndose a las motivaciones que tenga la persona para alcanzar el valor de nivel general o

superior. Los cinco tipos son la apertura al cambio, el hedonismo, la promoción de personal, el conservadurismo y la trascendencia (Cayón 2008).

Por otro lado, Rockeach clasifica los valores en 36 distintos que propone en dos categorías: terminales (18) e instrumentales (18). Los terminales son fines ellos mismos y los instrumentales son medios para lograr los valores terminales (Bunes, 2012, páginas 53 y 54).

Lawrence Kohlberg distinguió entre los valores subjetivos y morales. Para este autor, la justicia y la verdad son los valores más altos y emergen en la conducta humana a través de un proceso de maduración. Observó que, de la misma manera en que se desarrollan nuestras destrezas cognitivas durante la infancia, lo hace nuestra habilidad para distinguir lo correcto de lo incorrecto. Resultado de su investigación, determinó que existen seis estadios de desarrollo para alcanzar la plena madurez. Así por ejemplo, en el estadio superior se encuentra la justicia, entonces para alcanzarla, debemos escalar hasta este último nivel, habiendo pasado por el desarrollo previo de todos valores de los niveles inferiores (Bunes 2012, páginas 49 y 50).

Finalmente, recopilando los estudios de autores como Rockeach y Kohlberg mencionados anteriormente, Hall clasifica los valores en valores metas y medios, valores personales y valores institucionales (Bunes, 2012).

Los valores meta: se caracterizan por tener mayor estabilidad y permanencia que los medios que son más provisionales y reflejan las estrategias, caminos y recursos empleados para alcanzarlas. Los primeros responden a objetivos a medio y largo plazo y suelen permanecer a lo largo de la vida. Hay una conexión entre ellos: se construyen unos sobre otros. Es decir, no se trata de valores distintos sino de versiones cada vez más complejas de los mismos valores (Bunes, 2012, páginas 87- 89).

Los valores medio son valores que se están integrando a través de las destrezas que se aprenden y desarrollan para alcanzar las metas. Los valores medios, más provisionales que los valores meta, responden a los modos, las destrezas y las habilidades que permiten alcanzarlas (Bunes, 2012, páginas 87- 89).

Los valores de las etapas personales: se viven de forma personal y son la clave del crecimiento psicológico y espiritual (Bunes, 2012, páginas 87- 89).

Los valores de las etapas institucionales se experimentan en un contexto institucional (Bunes, 2012, páginas 87- 89).

De los 125 valores, 29 son metas y 96 medios. Las metas se dirigen hacia el futuro y orientan la conducta humana. Forman una especie de recorrido natural de desarrollo que progresa a través de fases y etapas representando en cada fase una visión del mundo distinta y construyéndose cada etapa sobre las previas (Bunes, 2012, páginas 87- 89).

Esta última clasificación de valores, desarrollada por Hall, será la base del desarrollo de la propuesta final acerca de cómo divulgar y aplicar principios y valores en una Entidad de Fiscalización Superior.

Para desarrollar su teoría, Hall también se inspiró en otros estudios psicológicos, que no tratan directamente de valores, pero como se verá más adelante, si los influencia.

Maslow organizó y priorizó un sistema de necesidades a través de la escala conocida como la pirámide motivacional de Maslow. En ella se clasifican las siguientes necesidades: Necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades afectivas y de contacto social, necesidades de autoestima y necesidades de autorrealización (Graglia, 2004).

En el modelo Hall - Tonna se reconoce que los valores tienen tanto una dimensión objetiva como subjetiva y que conforman una jerarquía, sugiriendo que unos valores se desarrollan antes que otros, similar a la teoría de pirámide de necesidades de Maslow. Esta famosa pirámide de necesidades se asienta en la idea de que antes de que la persona pueda aspirar a los valores más altos como la justicia o la paz, tienen que estar atendidos en valores básicos como la seguridad. Maslow propone el siguiente ejemplo: "las personas con trabajos menos satisfactorios valoran más la seguridad y las personas con trabajos más satisfactorios, valoran las posibilidades de autorrealización". La justicia no es una prioridad para alguien que no tiene para comer o que no dispone de un techo para dormir a cubierto (Bunes, 2012 páginas 87- 89).

La metodología de Hall – Tonna, clasifica los valores en cuatro etapas, que a su vez se relacionan con necesidades del ser humano. Hall basó su investigación en la teoría de Maslow, de ahí su estrecha relación. Es por ello que Hall relaciona la fase I de su escala de valores, con una etapa de necesidad de supervivencia y seguridad, la fase II, con necesidades entorno a la aceptación, la aprobación y el logro, en la fase III, las necesidades giran en torno a la búsqueda de significado y de libertad que se necesita para ser creativo, mientras que finalmente la fase IV, se requiere de potenciar la armonía global a partir de la colaboración y la acción colectiva (Sinergia), ver las cosas en su globalidad y comprender las interrelaciones entre las partes, frecuentemente enfrentadas (Interdependencia) (Bunes, 2012, páginas 98, 101, 104).

Desarrollo

Una EFS, por la importancia que tiene para el país, requiere ser ejemplo para la sociedad, es por ello que sus funcionarios también deben dar el ejemplo con su comportamiento. Muchas veces vemos como se definen valores institucionales, sin embargo, estos son solamente una pequeña parte de lo que debería de caracterizar al personal. Es por ello, que en busca de lograr inculcar un

comportamiento ético y moral dentro de las EFS, estas han recurrido a diferentes medios, mismos que serán las líneas de investigación de este trabajo, adicionalmente, ante la importancia que tiene para cualquier organización el medir los resultados de su gestión.

Antes de empezar a ver cuáles formas se han utilizado para divulgar y aplicar principios y valores dentro de las EFS, es preciso aclarar que la investigación realizada, principalmente se enfoca en el caso de Costa Rica por ser mi país de origen, sin embargo, muchos de los elementos que veremos, trascienden al ámbito internacional.

Tratados y convenios internacionales, así como pronunciamientos, normas, declaraciones o acuerdos, entre otros, que regulen el comportamiento ético y moral del personal de las EFS.

Lo primero que se debe señalar, es el marco jurídico del país, en él se definen leyes que marcan el comportamiento que debemos tener como ciudadanos, pero a la vez como funcionarios públicos que somos. Aquí podemos hablar de leyes como la ley general de la administración pública, en donde se define el principio de legalidad

Artículo 11-

La Administración Pública actuará sometida al ordenamiento jurídico y sólo podrá realizar aquellos actos o prestar aquellos servicios públicos que autorice dicho ordenamiento, según la escala jerárquica de sus fuentes.

Se considerará autorizado el acto regulado expresamente por norma escrita, al menos en cuanto a motivo o contenido, aunque sea en forma imprecisa.

Por otro lado, en la ley contra la corrupción y el enriquecimiento ilícito en la función pública, se mencionan normas de comportamiento de los funcionarios públicos

como el deber de probidad, la prohibición para ejercer profesiones liberales, para el Contralor/a de la República, la prohibición para recibir dadivas.

Artículo 3º—Deber de probidad.

El funcionario público estará obligado a orientar su gestión a la satisfacción del interés público.

Este deber se manifestará, fundamentalmente, al identificar y atender las necesidades colectivas prioritarias, de manera planificada, regular, eficiente, continua y en condiciones de igualdad para los habitantes de la República; asimismo, al demostrar rectitud y buena fe en el ejercicio de las potestades que le confiere la ley; asegurarse de que las decisiones que adopte en cumplimiento de sus atribuciones se ajustan a la imparcialidad y a los objetivos propios de la institución en la que se desempeña y, finalmente, al administrar los recursos públicos con apego a los principios de legalidad, eficacia, economía y eficiencia, rindiendo cuentas satisfactoriamente.

La ley de Contratación Administrativa y su reglamento, define las bases para las compras públicas.

De manera complementaria, se encuentra la normativa interna de la Contraloría General, que cuenta con un marco de valores. En él, se hace una declaración de los principios éticos del funcionario de la Contraloría General de la República de Costa Rica. El fin es definir los principios para lograr vivir como seres humanos plenos (austeridad, urbanidad, diligencia y reflexión), ciudadanos óptimos (bien común y sentido patrio) y al servicio del país (lealtad, honradez-integridad, justicia y excelencia).

Para definir el comportamiento de los funcionarios, existe normativa interna adicional que aplica, esta es:

- MAGEFI (Manual General de Fiscalización)
- Reglamento sobre Carrera Profesional y Prohibición para el
- Ejercicio Liberal de las Profesiones de los Funcionarios de la CGR
- Reglamento de Becas
- Reglamento para el Ejercicio de la Docencia por parte de los Funcionarios de la CGR
- Reglamento de Abstenciones para los Funcionarios de la CGR
- Manual para el Ejercicio de la Auditoría Interna en las Entidades y Órganos Sujetos a la Fiscalización de la CGR
- Manual de Actividades Ocupacionales
- Reglamentos de la Gerencia Administrativa (Transportes, Proveeduría)
- Reglamento de Viáticos
- Políticas, normas y procedimientos establecidos en circulares (uso de los parqueos, ingreso de visitantes, salida de equipo, medios de información y comunicación)

Posteriormente, la Contraloría General, inspirada en las mejores prácticas organizacionales, crea el gobierno corporativo, en donde tomó como referencia los Principios de Gobierno Cooperativo de la OCDE para inspirar su creación. Gobierno corporativo ha adoptado entre sus responsabilidades la difusión de valores dentro de la institución, como un medio de aseguramiento de la calidad.

Entre los esfuerzos más recientes de Gobierno Corporativo, se encuentra la creación del código de conducta. Este instrumento se constituyó ya no solamente como una declaración de buenas intenciones que el funcionario de forma voluntaria accedía a firmar, si no que se ha vuelto un deber y es por ello que todos los funcionarios lo han firmado.

Sistemas de control interno aplicados en el proceso de selección y contratación de personal, para detectar comportamientos basados en principios y valores

En la Contraloría General de la República de Costa Rica, existe la preocupación de que el proceso de contratación de personal se realice de forma tal que se logre seleccionar no solamente a la persona más capacitada para el puesto por su conocimiento, sino que también lo sea desde una perspectiva moral y ética. Actualmente, en la Contraloría se vive un proceso de renovación de personal, es por ello que preocupados por el valor del conocimiento y de la excelencia, desde la Contraloría General se preocuparon por atraer a las personas de las ramas de ciencias económicas con los promedios superiores a 90. Para ello se firmó en el 2008 la “Carta de entendimiento entre la Universidad de Costa Rica y la Contraloría General de la República para captar estudiantes sobresalientes de las Facultades de Ciencias Económicas y Derecho para desempeñar labores como auxiliar de fiscalización en la Contraloría”

Esta carta de entendimiento busca generar una base de datos en la Contraloría que permita ir seleccionando entre ella a jóvenes talentosos para incluirlos en sus sistemas de reclutamiento. Durante la entrevista, se solicitan documentos como cartas de delincuencia, emitida por el Poder Judicial Costarricense, en donde se da a conocer si existen antecedentes penales asociados al candidato, además, la entrevista tiene una sección, destinada a conocer la vida y costumbres de los candidatos.

Compromisos reflejados en acciones por parte de las autoridades para divulgar y fomentar la aplicación de principios y valores en las EFS.

La Contraloría General de la República, ha utilizado alianzas estratégicas con el fin de que se apliquen los valores dentro de la institución. Los convenios que se han formalizado entre el periodo 2008 – 2014, se relacionan con los valores

(inventario de valores de Hall) de colaboración, comunidad / apoyo, competencia / confianza, desarrollo personal / profesional, educación / certificación, comunidad / apoyo, comunicación / información, derechos / respeto, equidad / derechos, calidad / evaluación, comunicación / información, tecnología / ciencia y crecimiento / expansión. Las definiciones de estos valores se pueden encontrar en el anexo nro. 2. Los convenios firmados son los siguientes:

1. Memorando de entendimiento entre el The Institute of Internal Auditors y la Contraloría General de la República de Costa Rica, para conjuntar esfuerzos que mejoren a través de un proceso de cooperación, el ejercicio de la función de auditoría interna que compete a la CGR
2. Memorando de entendimiento entre el Tribunal Federal de Cuentas de Alemania, Tribunal de Cuentas de España y Contraloría General de Costa Rica, para implementar una revisión paritaria en Perú
3. Convenio Marco de Cooperación entre la Universidad Escuela Libre de Derecho y la Contraloría General de la República, para otorgar a funcionarios de la Contraloría un número de cuatro becas parciales en el Programa de Doctorado
4. Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional entre el Instituto Nacional de las Mujeres (INAMU) y la Contraloría General de la República para la promoción de políticas de igualdad y equidad de género.
5. Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional entre el Ministerio de Hacienda y la Contraloría General de la República para establecer relaciones de cooperación para la realización de acciones de capacitación y cooperación en actividades de asesoramiento, investigación, formación o cualquier otro tipo.

6. Convenio de Cooperación Técnica celebrado entre la Contraloría General de Chile y la Contraloría General de la República de Costa Rica, para apoyar las actividades de capacitación y de otros eventos de interés para mejorar la calidad de la información en los temas del control y fiscalización de la hacienda pública.
7. Convenio de Cooperación Científica Técnica entre la Contraloría General de Nicaragua y la Contraloría General de Costa Rica, para establecer programas de cooperación o intercambio en los aspectos científicos y técnicos, en el área de la fiscalización en la Hacienda Pública.
8. Convenio de Cooperación Interinstitucional entre el Poder Judicial y la Contraloría General de la República para llevar a cabo acciones de formación y capacitación, realizar investigaciones técnicas conjuntamente e intercambio de información, contempla además pasantías entre ambas instituciones.
9. Carta de Intención entre la Contraloría General de la República, el Instituto Costarricense sobre Drogas, la Procuraduría General de la República y el Ministerio Público, para confirmar una alianza estratégica para la lucha contra la corrupción.
10. Convenio de Cooperación Técnica, celebrado entre la Contraloría General de la República del Perú y la Contraloría General de la República de Costa Rica, para el mejoramiento de la calidad de la información sobre control y fiscalización de la hacienda pública.
11. Acuerdo de Cooperación Técnica, celebrado entre la Contraloría General de la República de Costa Rica y la Unión, por medio de la Contraloría General de la Unión, de Brasil, para mejorar la calidad de la información sobre el control y la fiscalización de la Hacienda Pública.

12. Términos de Referencia de Cooperación de la Contraloría General de la República de Costa Rica a la IDI INTOSAI, permitiendo a un funcionario brindar capacitaciones las otras EFS.
13. Convenio de Cooperación Técnica celebrado entre el Instituto Costarricense sobre Drogas y la Contraloría General de la República para buscar cooperación técnica en temas como asistencia mutua de conocimientos técnicos. Se autoriza a la Contraloría utilizar la plataforma informática "Sistema de Registro y Consulta" (SICORE).
14. Convenio Marco de Cooperación y Asesoría Técnico-Científico entre el Colegio de Biólogos de Costa Rica y Contraloría General de la República, para llevar a cabo acciones de formación técnica y capacitación en el tema ambiental y de biodiversidad para los funcionarios de la Contraloría.
15. Memorando de Entendimiento entre la Contraloría General de la República de Chile, la Auditoría Superior de la Federación de los Estados Unidos Mexicanos y la Contraloría General de la República de Costa Rica, realizando una revisión de pares en el proceso de Planificación Institucional.
16. Memorando de Entendimiento entre la Auditoría Superior de la Federación de los Estados Unidos Mexicanos y la Contraloría General de la República de Costa Rica, para evaluar el proceso fiscalizador de Auditoría Operativa.
17. Carta de Intención sobre un Convenio Marco de Coordinación y Colaboración entre el Instituto Superior de Auditoría y Fiscalización del Estado de Sonora (ISAF) y la Contraloría General de la República de Costa Rica.

18. Convenio Marco de Fortalecimiento Interinstitucional celebrado entre la Contraloría General de la República de Paraguay y la Contraloría General de la República de Costa Rica.

Adicional a los convenios que mantiene la Contraloría General, a nivel interno se realizan actividades en pro de la divulgación y aplicación de los valores. Por ello se definió dentro de su marco estratégico institucional, los valores institucionales de respeto, compromiso, excelencia, justicia e integridad. Basado en estos cinco valores, se realizó en el año 2013, un concurso de valores, en donde los funcionarios propusieron y posteriormente votaron a los funcionarios que consideraban que mejor representaban estos valores. Estos cinco valores institucionales, están relacionados con los siguientes valores de la lista de los 125, del inventario de valores de Hall - Tonna.

Cuadro nro. 1:

Valores definidos en el marco estratégico de la Contraloría General de la República de Costa Rica y sus equivalentes relacionados en el inventario de valores de Hall - Tonna.

Valores institucionales	Valores del inventario de Hall - Tonna relacionados
Respeto	Calidad / Evaluación Expresividad/Libertad
Compromiso	NA.
Excelencia	Calidad / Evaluación
Justicia	Igualdad / Liberación Regla / Responsabilidad

	Ética/ Responsabilidad
Integridad	Regla / Responsabilidad Ética/ Responsabilidad

Fuente: Elaboración propia

También, la Contraloría ha invertido en la realización de talleres internos con el lema de “viviendo nuestros valores”, en donde los funcionarios que ganaron el concurso de valores, expusieron acerca de su experiencia y comenten acerca de los valores que representan. En complemento, durante los talleres se han realizado obras de teatro y exposición de videos con relación a los valores.

Otros valores como que define Hall y Tonna, como el de la Salud y la Ecoridad, se han difundido internamente mediante ferias de la Salud, programas de reciclaje y regalías de árboles con el fin de que los funcionarios los siembre cerca de sus casas, fincas o donde lo deseen.

Finalmente, con el fin de divulgar los valores institucionales, se han confeccionado y distribuido entre los funcionarios, materiales como calendarios y lapiceros, con el tema de valores (calendarios, hojas de notas).

Teorías y metodologías relacionadas a identificar mecanismos de medición en la aplicación de principios y valores.

El inventario de valores Hall-Tonna: El instrumento es un cuestionario de opción múltiple que revela, a través de las respuestas del sujeto cuáles son sus valores y en qué prioridad están ordenados. Como resultado se obtiene un perfil que proporciona información y plantea una serie de preguntas directas sobre cada uno de los valores elegidos.

No se trata de un diagnóstico de tipo psicológico que ofrece a la persona información directa y acabada sobre sí misma. El significado final del perfil sólo se alcanza y clarifica cuando se reflexiona acerca de las cuestiones propuestas en él. En la tradición espiritual este proceso se conoce como discernimiento (Hall y Tonna, 1980). Se basa en la identificación de 125 valores.

Herramienta para la Autoevaluación de la Integridad de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (IntoSAINT): Primero que nada, se define integridad como *un concepto cuya definición comprende cualidades esenciales que debe de tener todo servidor público, particularmente quien se desempeña en una Entidad Fiscalizadora Superior (EFS), a saber: incorruptibilidad, profesionalismo, honestidad, sinceridad, neutralidad, confiabilidad, objetividad y respeto* (INTOSAI, 2014).

Para IntoSAINT, el concepto de integridad tiene distintas dimensiones de análisis:

La **primera** de ellas se refiere a la *Responsabilidad por la integridad*. Así pues, desde esta primera dimensión de análisis, la integridad es un producto de la buena administración y de prácticas de empleo adecuadas, por lo que su evaluación se enfoca en los riesgos que atentan contra la integridad y que puedan afectar la confianza depositada en la organización, así como en su imagen y congruencia (INTOSAI, 2014).

La **segunda dimensión** de análisis de la integridad se vincula con la *Precondición para que haya autoridad y confianza pública*. En este sentido, la integridad es una *precondición para el desempeño eficaz y continuo del sector público* (INTOSAI, 2014).

La **tercera dimensión** de análisis señala que la *Integridad no es un asunto exclusivo de leyes y regulaciones, sino también de responsabilidad moral*. Es

decir, “integridad” implica más que la mera observación de leyes y regulaciones (INTOSAI, 2014).

La cuarta dimensión de análisis hace referencia a una Política de integridad: más que sancionatoria, ante todo preventiva. Esto quiere decir que una política de integridad debe combinar elementos tanto sancionatorios como preventivos (INTOSAI, 2014).

Finalmente, la **quinta dimensión** de análisis implica el diseño e implementación de toda una Política de integridad: no una acción ad-hoc, sino una política consistente (INTOSAI, 2014).

IntoSAINT permite identificar las vulnerabilidades o riesgos institucionales, evalúa el nivel de madurez/eficacia de las medidas implementadas y, con base en lo anterior, analiza la posible existencia de brechas para, posteriormente, emitir recomendaciones encaminadas a fortalecer la integridad de la entidad (INTOSAI, 2014).

El taller de autoevaluación de la integridad cubre cinco grandes fases:

1. Definición del objeto y selección de procesos,
2. Evaluación de vulnerabilidades,
3. Evaluación del nivel de madurez del Sistema de Control de la Integridad,
4. Análisis de brechas, y
5. Generación de recomendaciones y presentación del informe.

Conclusiones

Existen diferentes niveles de valores y para llegar a los niveles más altos se deben primero hacer propios los valores de niveles inferiores.

Para determinar el nivel en la escala de valores en la que una persona se

encuentra, es necesario saber que valores tienen mayor prioridad para esa persona. Así por ejemplo, si una persona tiene necesidades de supervivencia, los valores asociados a este nivel serán los más importantes para el (con base en el inventario de valores de Hall).

Existe un marco de valores dentro de la Contraloría General de la República de Costa Rica (marco ético y código de conducta), mismo que es posible utilizar para definir en qué nivel de la escala de valores de Hall, deseamos estar como organización, lo cual serviría para definir metas.

Al tener claro cómo medir el nivel en la escala de valores de Hall en la que se ubica una EFS y el nivel en el que deseamos que esta se ubique, podemos conocer las brechas y de esta manera elaborar un plan de acción para alcanzar las metas.

Propuesta para divulgar principios y valores en una EFS y el mecanismo para su medición

De la teoría expuesta en el Marco Teórico, se puede concluir que los valores se relacionan unos con otros conformando una estructura de valores y es entonces que se torna necesario trabajarlos de manera integral.

La teoría de Schwartz supone que los valores prevalecientes en una sociedad pueden ser inferidos a partir de los valores de los individuos, ahora bien, aplicando tanto la teoría de Schwartz como la de Hall - Tonna para aplicar y evaluar los valores dentro de una EFS, surgen las siguientes preguntas básicas:

1. ¿Existe un diagnóstico a nivel institucional, para determinar los valores con los que se identifican los funcionarios?

Si la respuesta a la pregunta anterior es afirmativa:

2. ¿Con qué valores se identifican en mayor medida los funcionarios dentro de la Entidad de Fiscalización Superior?
3. ¿En qué fase, según las necesidades que menciona Hall, se ubican los valores de mayor trascendencia para los funcionarios de la EFS?

Finalmente esta pregunta nos lleva a una última que sería:

4. ¿Están los funcionarios de las EFS, dentro de una fase según la clasificación de Hall - Tonna que abarque los valores institucionales, el marco ético y código de conducta de la Contraloría General de la República?

Cada organización, por lo general invierte recursos en definir dentro de su marco estratégico, los objetivos institucionales. Estos objetivos no son los únicos con los que se debe identificar un funcionario, sin embargo, son los que se consideran más importantes, según su línea de negocio.

En la aplicación de valores, es importante que este proceso inicie desde la contratación de personal. Muchas veces los conocimientos que pueda aportar una persona a la organización, puede tornarse el principal elemento a considerar a la hora de reclutar, es importante también dejar un espacio para conocer los valores de la persona, ya que los valores entendidos como principios, son adquiridos principalmente dentro de la familia, sin embargo estos pueden ser moldeados a lo largo de toda la vida de un individuo.

Ya en el ámbito interno, para los funcionarios de las EFS, es importante que se elabore e implemente un plan de acción que permita ir avanzando en la aplicación de valores, tomando como base la teoría de Hall – Tonna (cuatro fases o niveles

de valores, por lo cual, se deben ir satisfaciendo gradualmente las necesidades humanas relacionadas a cada valor, para ir avanzando como institución en la aplicación de valores.

Por ejemplo, en cuanto a la excelencia, en qué nivel se encuentra la EFS? ¿Cuentan los funcionarios con las competencias adecuadas (fase II), tienen confianza en sus capacidades (fase II)? Se ha alcanzado un nivel de conocimiento adecuado (fase III)? Existe una cultura de calidad y autoevaluación o mejora continua (fase III: Iniciativa Personal).

Como se puede observar, para alcanzar los niveles más altos de valores, es necesario pasar antes por los niveles más bajos, de ahí la importancia de que las EFS se preocupen por diagnosticar en qué fase de las cuatro fases que menciona Hall se encuentran sus funcionarios, ya que cada una de esas etapas conlleva necesidades y las necesidades son la motivación que mueven a las personas a implementar uno u otro valor, lo cual marca la conducta. En complemento, afirma Micaela Bunes en su tesis "El análisis de los valores como herramienta para el desarrollo organizativo: Una experiencia en Proyecto Hombre", que los valores de una persona están 'escondidos' detrás de sus conductas, o lo que es lo mismo: las conductas son su manifestación, para quien sabe leer en ellas.

En síntesis, por ejemplo, una persona con un nivel de realización completa (fase IV: Interdependencia), será influenciada a actuar en el mundo potenciando la calidad de vida global, mientras que una persona de la fase I, donde por ejemplo tenga sus necesidades fisiológicas y socio-afectivas insatisfechas, actuará con un ego que es centro de un extraño y opresivo entorno, por lo cual no tendrán la misma capacidad de comportamiento. (Bunes 2012, página 96). De este aspecto la importancia de que el funcionario alcance su realización personal.

Ahora bien, la evaluación de los valores en una EFS se puede basar en una metodología que permita ir evaluando periódicamente el avance obtenido. Pero se

requiere de un diagnóstico inicial y posteriormente que se elabore un plan de acción para que a largo plazo y de manera gradual, los funcionarios se vayan homogenizando en cuanto a los niveles de valores que los motivan. El diagnóstico puede un cuestionario anónimo, en donde los funcionarios prioricen de acuerdo con la metodología de Hall – Tonna, con que valores se identifican más. Es importante que, a pesar de ser anónimo, cada uno de los cuestionarios, queden clasificados de acuerdo área o departamento al que pertenece el funcionario, para que así, posteriormente puedan planificarse acciones por área o departamento, dependiendo de los niveles en que se encuentre cada una. De esta manera, se pueden focalizar los recursos.

Como en todo plan de acción, es necesario definir metas y realizar un monitoreo constante que permita conocer el avance que se generado. Para esto, existe el inventario de los 125 valores definidos por Hall - Tonna (ver anexo 1) y con base en el diagnóstico, se puede definir una meta y un periodo estimado en que cada uno de estos valores debe ser incorporado. Para ello, se pueden obtener la colaboración de las jefaturas de cada departamento o área, con el fin de que estos implementen estas acciones.

El cuestionario de diagnóstico puede ser repetido con regularidad para medir los avances y para ello se pueden usar herramientas tecnológicas que permiten desarrollar formularios electrónicos para así obtener las respuestas de los funcionarios, en cuanto a qué valores consideran que son de mayor relevancia para ellos, como la usada por Schwatz en donde se pone al encuestado a ordenar entre varias opciones, la que considera más importantes y la menos importante. También por la relación existente entre la aplicación de valores y vivir mejor, se podría utilizar la encuesta de clima organizacional para llevar a cabo una sección en donde se realice la evaluación de valores.

Anexos

Anexo nro. 1:
Fases y valores de Hall - Tonna

Valores de la Fase I: Supervivencia	
Etapa 1: Supervivencia	Etapa 2: Seguridad
Valores Metas	
Interés en uno mismo Auto preservación Asombro / Destino	Deleite físico Seguridad
Valores medios	
Comida/ Calor / Vivienda Funcionamiento físico Supervivencia	Afecto físico Economía / Beneficios Propiedad /Control Placer sensorial Territorio /Seguridad Asombro / Curiosidad
Valores de la Fase II: Pertener	
Etapa 3: familia	Etapa 4: institución
Valores metas	
Autoestima Familia / Pertener Fantasía / Imaginación	Competencia / Confianza Creencia / Filosofía Diversión/ Recreo Trabajo / Labor
Valores medios	
Afirmación Social	Administración / Control

Amistad / Pertenecer	Artesanía/ Arte / Oficio
Apoyo /Semejantes	Competitividad
Control / Orden/ Disciplina	Comunicación / Información
Cortesía / Hospitalidad	Deber / Obligación
Cuidar / Criar	Diseño / Forma/ Orden
Derechos/ Respeto	Economía / Éxito
Destreza / Coordinación	Educación / Certificación
Equilibrio	Eficacia / Planificación
Obediencia	Gestión
Perseverancia / Paciencia	Honra
Prestigio / Imagen	Jerarquía / Orden
Ser Querido	Lealtad / Fidelidad
Tradición	Ley / Regla
	Logro / Éxito
	Patriotismo / Estima
	Pertenencia / Institución
	Productividad
	Prestigio / Poder
	Racionalidad
	Regla / Responsabilidad
	Responsabilidad
	Tecnología / Ciencia
	Unidad / Uniformidad
Valores de la Fase III: Iniciativa Personal	
Etapa 5: Iniciativa personal	Etapa 6: nuevo orden
Valores metas	

Desarrollo personal / profesional Igualdad / Liberación Integración / Totalidad Servicio / Vocación	Arte / Belleza Conocimiento / Intuición Construcción / Orden Nuevo Contemplación Dignidad Humana Fe / Riesgo / Visión Presencia Ser uno mismo
Valores medios	
Adaptabilidad / Flexibilidad Autoafirmación Autoridad / Honestidad Búsqueda/ Significado / Esperanza Calidad/ Evaluación Compartir / Escuchar / Confiar Congruencia Decisión / Iniciativa Empatía Equidad / Derechos Expresividad / Libertad Generosidad / Compasión Independencia Ley / Guía Limitación / Aceptación Obediencia Mutua Relajación	Colaboración Comunidad / Apoyo Complementariedad Corporación / Gestión Crecimiento / Expansión Creatividad Educación / Conocimientos Ética/ Responsabilidad Discernimiento Distanciamiento / Soledad Innovación / Progreso Intimidad Investigación Justicia / Orden Social Limitación / Desarrollo Misión / Objetivos Ocio

Salud/ Bienestar	Responsabilidad compartida Rito / Comunicación Simplicidad / Juego Unidad / Diversidad
Valores de la Fase IV: Interdependencia	
Etapa 7: sabiduría	Etapa 8: orden mundial
Valores metas	
Intimidad / Soledad Verdad / Sabiduría	Armonía Global Ecoridad Palabra
Valores medios	
Comunidad / Personalista Interdependencia Visión profética Sinergia Síntesis creadora Transcendencia / Soledad	Derechos Humanos Justicia Mundial Macroeconomía Tecnología

*Anexo nro. 2:
Definiciones de los 125 valores HALL-TONNA*

Adaptabilidad/Flexibilidad

Ajustarse con agilidad a condiciones y situaciones cambiantes.

Corporativa

Ajustarse con agilidad a condiciones y situaciones cambiantes. Implica estar abierto a diferentes puntos de vista.

Administración/Control

Administrar adecuadamente los recursos de que se dispone.

Corporativa

Administrar y supervisar los distintos aspectos de la actividad (asuntos económicos, productivos, de personal) para que la empresa funcione adecuadamente.

Afecto físico: Expresar físicamente el cariño, manifestando amistad, lealtad y respeto.

Afirmación social

Recibir el apoyo y el refrendo de los compañeros necesario para crecer como persona y tener éxito.

Corporativa

Desarrollar prácticas y procedimientos que promuevan el respeto personal y el apoyo de los iguales, necesario para crecer como personas y tener éxito.

Amistad/Pertenecer

Contar con un grupo de personas con el cual uno puede compartir experiencias del día a día.

Corporativa

Favorecer un entorno de trabajo en el que los empleados tengan un grupo de personas con el que poder compartir experiencias del día a día.

Apoyo semejantes

Contar con compañeros, que le apoyen a uno tanto en los momentos de alegría como en los de dificultad.

Corporativa

Reconocer, en los procesos de grupo, que los equipos entre iguales necesitan apoyarse entre sí, tanto en los momentos de alegría como en las dificultades.

Armonía global

Conocer la relación entre las necesidades humanas y el equilibrio ecológico, y promover cambios que favorezcan la interdependencia de pueblos y naciones, la igualdad y la creatividad.

Arte/Belleza

Experimentar el placer espiritual y emocional que proporciona la estética en el arte y en la naturaleza.

Artesanía/Arte/Oficio

Desarrollar destrezas manuales para realizar objetivos útiles y/o bellos y modificar o embellecer el entorno creado por el hombre.

Corporativa

Fomentar capacidades que requieran destrezas manuales para producir artesanía o tecnología.

Asombro/Curiosidad

Sensación de maravilla y asombro ante el mundo físico, asociado a un deseo de aprender de él y explorarlo personalmente.

Corporativa

Fomentar la curiosidad por el entorno de trabajo, con el deseo de aprender y explorarlo.

Asombro/Destino

Sentir asombro y temor ante la abrumadora grandeza y poder de la naturaleza.

Autoafirmación/Franqueza

Expresar con valentía los propios pensamientos, sentimientos y acciones.

Corporativa

Animar a la comunicación directa y honesta, de manera que las personas expresen sus pensamientos, sentimientos y acciones con valentía.

Autoestima

Sentirse y saberse valorado por aquellos a quienes uno respeta y estima.

Corporativa

Desarrollar un entorno de trabajo en el que las personas sean valoradas no tanto por lo que hacen, como por lo que son; de manera que cada persona se sienta y se sepa valorada por aquellos que le conocen bien.

Autopreservación

Hacer lo necesario para protegerse del daño físico.

Corporativa

Hacer lo necesario para preservar la supervivencia de la institución.

Autoridad/Honestidad

Experimentar la integración personal de pensamientos y sentimientos y ser capaz de expresarlo de una manera directa y objetiva.

Búsqueda/Significado/Esperanza

Buscar y descubrir la propia individualidad y el sentido de la propia existencia.

Corporativa

Reconocer la necesidad de proporcionar un trabajo significativo que permita desarrollar la iniciativa personal. Apoyar una organización que permita a las personas establecer la relación entre sus capacidades, sus deseos y aspiraciones, de manera que descubran cuál es su lugar en la institución. Un aspecto importante de ello es proporcionar recursos para el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional.

Calidad/Evaluación

Apreciar la autoevaluación y estar abierto a la evaluación de los demás como algo necesario para el autoconocimiento, el crecimiento personal, y la mejora del servicio a los demás.

Colaboración

Cooperar con otras personas, compartiendo responsabilidades.

Comida/Calor/Vivienda

Asegurar la satisfacción de necesidades básicas como comida y vivienda.

Corporativa

Proporcionar recursos suficientes a los empleados para que aseguren la satisfacción de las necesidades básicas.

Compartir/Escuchar/Confiar

Escuchar los pensamientos y sentimientos de otra persona y expresar los propios en un clima de mutua confianza en la honestidad de cada uno.

Corporativa

Animar a que las personas, los equipos y los líderes tengan la capacidad de escuchar activamente los sentimientos de otra persona, así como expresar los propios en un clima de mutua confianza en la honestidad de cada uno.

Competencia/Confianza

Tener seguridad en las propias destrezas para realizar una contribución positiva en el trabajo.

Competitividad

Tener afán de superarse y de dar lo mejor de uno mismo en la profesión o en un área determinada.

Complementariedad

Tener capacidad para trabajar en equipo de manera que el conjunto de las habilidades se complementen, apoyen y enriquezcan mutuamente.

Comunicación/Información

Trasmitir e intercambiar ideas y datos entre la familia y amigos.

Corporativa

Trasmitir e intercambiar ideas y datos entre personas de la misma organización/institución.

Comunidad/Apoyo

Crear grupos de apoyo entre iguales con el objetivo de mejorar la calidad del trabajo y la interacción humana basada en valores comunes.

Comunidad personalista

Comprometerse con un grupo para potenciar tanto la creatividad propia, como la cooperación entre sus miembros.

Congruencia

Expresar sentimientos y pensamientos de manera que lo que uno siente internamente sea lo mismo que lo que comunica externamente.

Conocimiento/Intuición

Búsqueda del conocimiento a través de la investigación sistemática y la intuición para obtener una mejor comprensión de la realidad.

Corporativa

Búsqueda del conocimiento a través de la investigación sistemática y la intuición para obtener una mejor comprensión de la realidad que establezca estructuras y procedimientos que den mayor valor a las personas, recompensen su aprendizaje y mejoren sus capacidades y su conocimiento.

Construcción/Orden nuevo

Desarrollar nuevas instituciones o mejorar las existentes, de manera que favorezca la calidad de vida de sus miembros y beneficien a la sociedad en general.

Corporativa

Desarrollar en la organización una nueva estructura que mejore la calidad de vida de sus miembros y contribuya a la sociedad en general.

Contemplación

Desarrollar la disciplina personal y practicar la meditación, que prepara para la intimidad.

Corporativa

Desarrollar la disciplina personal y practicar la meditación, que permite distanciarse de la actividad diaria y aporta claridad en procesos de toma de decisiones complejas.

Control/Orden/Disciplina

Tener pautas que permitan comportarse de acuerdo con las normas establecidas.

Corporación/Gestión

Mejorar la eficacia de la institución, su organización y gestión, asegurando el uso adecuado de los recursos económicos y humanos con el fin de mejorar la calidad de vida de sus miembros y beneficiar a la sociedad.

Cortesía/Hospitalidad

Ser acogedor y tratar a los demás con educación y respeto.

Creatividad

Desarrollar y expresar nuevas ideas y convertirlas en realidades prácticas e innovadoras.

Crecimiento/Expansión

Capacitar a la institución para que crezca mediante estrategias de desarrollo adecuadas.

Creencias/Filosofía

Adherirse a un sistema de creencias, conjunto de principios o filosofía establecida que guíen tu vida y tus acciones.

Cuidar/Criar

Recibir apoyo y apoyar física y emocionalmente a la familia y amigos.

Corporativa

Apoyar emocionalmente a los compañeros y ser consciente de las diferencias de edad, limitaciones físicas, discapacidades y crisis personales.

Deber/Obligación

Seguir las costumbres y normas establecidas con respeto a los compañeros y con un sentido de responsabilidad hacia los códigos institucionales.

Decisión/Iniciativa

Poner en marcha proyectos y actividades sin necesidad de presiones externas.

Corporativa

Poner en marcha proyectos y actividades en el trabajo, sin necesidad de presiones externas. Implica responsabilizarse de los problemas como parte del propio trabajo, más que limitarse exclusivamente a las tareas encomendadas.

Deleite físico

El placer de experimentar a través de todos los sentidos del cuerpo.

Derechos humanos

Comprometerse con todos los recursos que uno tiene (talento, educación, formación) para asegurar los derechos básicos (comida, vivienda, empleo, salud y educación) de cada persona en el mundo.

Derechos/Respeto

Reconocer y respetar la valía y las propiedades de los demás, como espero que otros reconozcan y respeten las mías.

Corporativa

Fomentar y desarrollar procedimientos y actuaciones que reconozcan y respeten los derechos de los miembros de la organización.

Desarrollo personal/Profesional

Experimentar y expresar la totalidad del propio ser en su dimensión espiritual, física y mental.

Corporativa

Fomentar el desarrollo personal y profesional ofreciendo recursos a los individuos y equipos, para que exploren en un entorno de aprendizaje sus capacidades de liderazgo, ejercitando sus dimensiones mentales, físicas y emocionales.

Destreza/Coordinación

Coordinar las capacidades mentales y físicas para desarrollar destrezas instrumentales.

Dignidad humana

Apoyar el derecho de todo ser humano a ser respetado y tener cubiertas sus necesidades básicas, de manera que pueda desarrollar plenamente su potencial.

Corporativa

Fomentar un entorno de trabajo en el que toda persona sea respetada y tenga cubiertas sus necesidades básicas para que tenga la oportunidad de desarrollar su potencial.

Discernimiento

Favorecer el que un grupo o institución pueda llegar a tomar decisiones consensuadas referentes a la planificación a largo plazo a través de la franqueza, la reflexión y la interacción honesta.

Diseño/Forma /Orden

Crear un entorno que combine el diseño con la tecnología necesaria para favorecer y mejorar el aprendizaje.

Distanciamiento/Soledad

Practicar el distanciamiento de la realidad cotidiana, mediante el desarrollo de un equilibrio adecuado entre trabajo y ocio. Esto permitirá mejorar la calidad de vida, separarse del estrés diario y favorecerá la toma de decisiones en un entorno complejo.

Diversión/Recreo

Disfrutar de un pasatiempo o diversión que nos aleje de la ansiedad de la vida diaria y que produzca un descanso reparador.

Economía/Beneficios

Asegurar los beneficios económicos para sentirse seguro y respetado, estableciendo una base sólida para el futuro.

Economía/Éxito

Gestionar eficazmente los recursos para obtener resultados económicos prósperos que beneficien a la organización y a todos sus miembros.

Ecoridad

Hacer que la institución contribuya al equilibrio ecológico global mediante tecnología creativa y el apoyo económico.

Educación/Certificación

Completar un programa de educación formal y recibir la documentación que lo acredite.

Corporativa

Ofrecer apoyo y animar a que los miembros de la institución completen el proceso de educación y formación continua necesarios para desarrollar sus capacidades.

Educación/Conocimientos

Disfrutar del aprendizaje en sí mismo y por estar informado mediante la búsqueda comprensiva a través de diferentes fuentes.

Eficacia/Planificación

Diseñar objetivos y actuaciones que sean las más eficaces y las menos costosas, con el propósito de mejorar la calidad, la rentabilidad y el servicio en la organización.

Empatía

Reflejar y aceptar los sentimientos y formas de ser de otras personas mediante una presencia de calidad de manera que se vean a sí mismos con mayor claridad, incluso sin que medien las palabras.

Corporativa

Reflejar y aceptar los sentimientos y formas de ser de otras personas mediante una presencia de calidad de manera que se vean a sí mismos con mayor claridad, incluso sin que medien las palabras.

Representa una cualidad fundamental del liderazgo de colaboración, ya que es el conocimiento del otro que le permite al líder ser verdaderamente útil y responder a las necesidades reales de los demás.

Equidad/Derechos

Defender desde el punto de vista moral y ético, la igualdad legal y social de todas las personas.

Corporativa

Desarrollar y mantener políticas que apoyen la igualdad y justicia legal, social y económica.

Equilibrio

Mantener un entorno social pacífico, apaciguando desacuerdos y evitando conflictos.

Corporativa

Mantener un entorno libre de conflictos, apaciguando desacuerdos y apoyando a todas las partes.

Ética/Responsabilidad

Actuar de acuerdo con los propios principios morales incluso cuando uno se siente presionado a hacer otra cosa.

Corporativa

Actuar de acuerdo con los propios principios morales incluso cuando uno se siente presionado a hacer otra cosa. Supone entender el nivel de madurez ética de los demás y ayudar a que se comporten de acuerdo con su propio sistema de valores.

Expresividad/Libertad

Compartir sentimientos e ideas, abierta y espontáneamente de forma que los otros se sientan libres de hacer lo mismo.

Corporativa

Favorecer un ambiente en el que los miembros del equipo comportan sus sentimientos, ideas y aspiraciones de manera abierta y espontánea.

Familia/Pertenecer

Dedicar tiempo de calidad a y sentirse apoyado por las personas con las que tenemos los primeros y principales lazos de relación y aceptación.

Fantasía/Imaginación

Representarse en la mente imágenes sobre uno mismo y sobre la realidad para visualizar el futuro de una manera diferente.

Corporativa

Fomentar la valía personal mediante la imaginación libre y una visión lúdica de la organización.

Fe/Riesgo/Visión

Comprometerse con los valores que se consideran fundamentales incluso arriesgando la propia imagen y la posición personal.

Corporativa

Comprometerse con la misión o plan de acción basado en los valores que se consideran fundamentales incluso arriesgando la propia imagen y la posición personal.

Funcionamiento físico

Cuidarse para poder funcionar bien físicamente.

Corporativa

Poner los medios para que los empleados cuiden su salud.

Generosidad/Compasión

Ser consciente de las necesidades y limitaciones de los demás y compartir las cualidades y destrezas propias para ayudarles sin esperar nada a cambio.

Gestión

Dirigir y controlar los asuntos personales, de acuerdo con la propia filosofía y creencias.

Corporativa

La gestión de la organización, del equipo o proyecto de acuerdo con la filosofía y creencias institucionales.

Honra

Honrar y respetar a aquellos que ostentan la autoridad.

Igualdad/Liberación

Experimentar que uno tiene el mismo valor y derechos que los demás. Es la conciencia crítica del valor del ser humano.

Corporativa

Apoyar con la normativa institucional los programas educativos y de orientación, el hecho de que cada persona tiene el mismo valor y derechos que los demás.

Independencia

Pensar y actuar por si mismo sin estar sujeto a las demandas de la autoridad o a presiones externas.

Innovación/Progreso

Ser pionero y ejercer un liderazgo a través de ideas novedosas y creativas.

Corporativa

Introducir ideas creativas y proporcionar el marco adecuado para llevarlas a cabo, con el fin de producir cambios en la institución, las organizaciones y los sistemas sociales.

Integración/Totalidad

Desarrollar la capacidad interna de organizar la personalidad (mente y cuerpo) coordinada y armónicamente.

Corporativa

Desarrollar la capacidad interna de organizar la personalidad (mente y cuerpo) coordinada y armónicamente.

Promover que los equipos y el sistema en general se organicen en una totalidad integrada, para que los valores, creencias y comportamientos declarados sean coherentes con las intenciones y las conductas de los miembros de la institución.

Interdependencia

Reconocer y actuar con la conciencia de que la cooperación personal e interinstitucional es preferible a la toma de decisiones individual.

Interés en uno mismo/Control

Controlar los propios sentimientos e intereses para poder sobrevivir.

Corporativa

Controlar cuidadosamente nuestros intereses personales y organizativos para poder sobrevivir.

Intimidad

Compartir las fantasías, realidades, pensamientos y sentimientos más profundos, mutua, libre y regularmente con otra persona.

Intimidad/Soledad

Experimentar la armonía interna que resulta de la combinación de la práctica de la meditación, la aceptación del otro y la apertura mutua. Conduce a una experiencia espiritual que lleva a nuevos niveles de significado y conocimiento de la verdad.

Corporativa

Favorecer la experiencia de armonía interna entre los miembros de la organización prestando especial atención al equilibrio entre trabajo y ocio. De este modo se minimiza el estrés y aumenta la capacidad de manejar cuestiones técnicas, éticas y globales complejas.

Investigación

Observar e investigar sistemáticamente la realidad, con el propósito de llegar a nuevos conocimientos.

Corporativa

Observar e investigar sistemáticamente con el propósito de crear nuevas percepciones, conocimientos, productos y servicios.

Jerarquía/Orden

Establecer un orden jerárquico basado en criterios sobre lo bueno y apropiado para la organización, referentes tanto a las personas como a las tareas.

Corporativa

Comprender y aceptar la jerarquía en una organización, en base a normas establecidas que indican lo que es bueno y apropiado para la misma.

Justicia mundial

Impulsar la colaboración interinstitucional y gubernamental que ayude a proporcionar la forma de cubrir las necesidades básicas de los menos favorecidos en el mundo, como compromiso con el hecho de que todas las personas tienen el mismo valor, pero dones y habilidades diferentes que aportar a la sociedad.

Justicia/Orden social

Emprender actuaciones concretas para abordar, confrontar y corregir condiciones de desigualdad y opresión humana, con el fin de hacer presente y real el hecho de que todo ser humano tiene el mismo valor.

Corporativa

Emprender actuaciones concretas para abordar, confrontar y corregir condiciones de desigualdad y opresión humana en la organización en la que trabajo, con el fin de hacer presente y real el hecho de que todo ser humano tiene el mismo valor.

Lealtad/Fidelidad

Respetar las promesas y cumplir con las obligaciones hacia la autoridad y las personas cercanas.

Corporativa

Respetar las promesas y cumplir con las obligaciones hacia la autoridad y la institución.

Ley/Guía

Considerar los principios y normativas de la autoridad como un medio para crear nuestro propio criterio y conciencia moral.

Ley/Regla

Dirigir la vida y la conducta de acuerdo con las reglas establecidas por el sistema legal.

Corporativa

Dirigir la institución, las actuaciones y formas de proceder, de acuerdo con el código o sistema legal establecido.

Limitación/Aceptación

Reconocer y aceptar nuestras limitaciones y potencialidades utilizando la capacidad de autocrítica.

Implica conocer la realidad objetiva de que todas las personas tienen potencialidades y limitaciones.

Limitación/Desarrollo

Reconocer que para desarrollar el talento hay que conocer las propias limitaciones. Implica la actitud de afrontar con sentido del humor las propias imperfecciones y aprender de los propios errores.

Logro/Éxito

Conseguir algo digno de reconocimiento (proyectos, actuaciones).

Macroeconomía

Dirigir y administrar el uso de los recursos económicos dentro de y entre las instituciones para crear un orden económico mundial más estable y equitativo.

Corporativa

Dirigir y administrar el uso de los recursos económicos dentro de y entre las instituciones para crear un orden económico más estable y equitativo, desde la responsabilidad social.

Misión/Objetivos

Establecer objetivos institucionales y planificaciones a largo plazo, considerando las necesidades de la organización y la responsabilidad hacia la sociedad.

Obediencia

Cumplir con las obligaciones morales y legales establecidas por las figuras de autoridad.

Obediencia mutua

Responsabilizarse tanto de establecer un conjunto común de normas y reglas de funcionamiento, como de cumplirlas dentro de un grupo.

Ocio

Comprometerse en actividades de tiempo libre que permitan distanciarse del trabajo y estimulen la creatividad. Exigen tanta atención y destrezas como las que requiere el trabajo.

Palabra

Comunicar verdades universales con tal claridad que el que escucha se haga consciente de sus limitaciones y experimente un nuevo sentido de sí mismo.

Patriotismo/Estima

Sentir orgullo del propio país.

Perseverancia/Paciencia

Soportar experiencias o situaciones difíciles y dolorosas o cambios repentinos y frustrantes con serenidad y perseverancia.

Pertenencia/Institución

Estar orgulloso de pertenecer y trabajar como parte integrante de la institución.

Placer sensorial

Satisfacer los deseos sensuales y experimentar la propia identidad sexual.

Presencia

Tener capacidad de estar con otra persona de manera que le permita a ésta reflexionar sobre sí misma, conscientemente y con claridad. Proviene de un conocimiento interno tan contagioso que invita a la otra persona a alcanzar el mismo estado.

Corporativa

Tener capacidad de estar con otras personas de manera que se comprendan a sí mismas con mayor claridad. Proviene de un conocimiento interno tan contagioso que invita a las otras personas a alcanzar el mismo estado. Tiene

como consecuencia desarrollar relaciones de mayor calidad que favorezcan la creatividad, el respeto y la resolución de problemas complejos.

Prestigio/Imagen

Ofrecer una imagen que refleje el éxito y el logro para ganarse la estima de los demás.

Corporativa

Crear un estilo institucional y una imagen que reflejen y promuevan el éxito y el logro, para ganarse la estima de los demás.

Prestigio/Poder

Poseer propiedades, capacidad de decisión y destrezas que den un sentido de autoridad personal.

Corporativa

Sentido de autoridad personal que se deriva de tener la responsabilidad última sobre los problemas, las tareas, los proyectos y las decisiones legales.

Productividad

Llevar a cabo tareas, actividades y proyectos que cumplan con las metas y expectativas establecidas externamente.

Propiedad/Control

Adquirir propiedades para garantizar la seguridad y cubrir las necesidades básicas (físicas y emocionales).

Corporativa

Adquirir y administrar propiedades y beneficios para asegurar el futuro de la institución.

Racionalidad

Pensar con lógica y ejercitar la razón antes que la emoción.

Corporativa

Facilitar el que un grupo de personas piense de manera lógica y razonable, basándose en información objetiva, incluso en momentos de crisis. Supone

ejercitar la razón antes que las emociones, aunque tomando en cuenta éstas seriamente.

Regla/Responsabilidad

Explicar y justificar el propio comportamiento de acuerdo con los códigos de conducta establecidos.

Corporativa

Hacer que cada persona explique o justifique abiertamente su comportamiento en relación con los códigos de conducta establecidos en la institución.

Relajación

Alejamiento del trabajo físico o mental que reduce el estrés como medio para desarrollar lo mejor de uno mismo.

Responsabilidad

Ser personalmente responsable de la propia vida y de la familia.

Corporativa

Ser personalmente responsable y estar al cargo de un área específica en la propia organización o equipo.

Responsabilidad compartida

Mantener un equilibrio recíproco en tareas y cometidos con los demás, de tal forma que cada uno pueda responder de su propia área de responsabilidad.

Rito/Comunicación

Utilizar el ritual, los símbolos y las artes como un medio de comunicación, para elevar la conciencia de la realidad y de lo trascendente.

Corporativa

Utilizar el ritual, los símbolos y las artes como un medio de comunicación, para integrar de una manera más simple y directa información compleja y necesaria. Es una parte esencial de una organización que aprende.

Salud/Bienestar

Estar comprometido con prácticas de salud preventivas, y tener conciencia de las necesidades físicas y emocionales con el fin de favorecer los sentimientos positivos sobre uno mismo.

Seguridad

Encontrar un lugar seguro o una relación en la que uno se sienta protegido y esté libre de ansiedad y preocupaciones.

Corporativa

Proporcionar un lugar de trabajo estable y seguro, ofreciendo salarios, beneficios y otros servicios que cubran las necesidades básicas del personal.

Ser querido

Recibir y sentir el afecto de los que nos rodean.

Ser uno mismo

Ser sincero con uno mismo y con los demás, siendo consciente de las propias posibilidades y limitaciones y teniendo la capacidad de actuar independientemente o cooperativamente cuando sea necesario.

Servicio/Vocación

Utilizar las propias cualidades y destrezas para realizar una contribución significativa a la sociedad, a través del trabajo.

Corporativa

Fomentar el trabajo y la dedicación ayudando a las personas a estar motivadas para utilizar sus cualidades y destrezas únicas, con el fin de contribuir a la institución.

Simplicidad/Juego

Ser capaz de distanciarse de la visión pragmática y desarrollar una actitud lúdica (relajada, abierta) que permita ver la sencillez en la complejidad.

Sinergia

Experimentar la energía que proporciona el que los resultados de un grupo sean superiores a la suma de las habilidades individuales de sus miembros.

Síntesis creadora (o creativa)

Tomar ideas complejas de diferentes fuentes y convertirlas en realidades concretas y prácticas que mejoren la sociedad.

Supervivencia

Poner los medios para evitar el daño personal y la pérdida haciendo lo necesario para protegerse en circunstancias adversas.

Corporativa

Velar por la seguridad de todo el personal, asegurándose de que adquieran las habilidades necesarias para evitar daños, peligros o pérdidas personales, o de hacer lo que sea preciso para protegerse en circunstancias adversas.

Tecnología

Desarrollar medios tecnológicos útiles y prácticos que mejoren la calidad de vida.

Tecnología/Ciencia

Comprender el mundo físico y natural y utilizar ese conocimiento en aplicaciones prácticas.

Corporativa

Dar importancia a la tecnología y sus aplicaciones prácticas, como una parte significativa de nuestro trabajo.

Territorio/Seguridad

Defender las propiedades y bienes materiales.

Trabajo/Labor

Tener el derecho y los medios para desarrollar una actividad que permita unas condiciones de vida suficientes para uno mismo y para su familia.

Corporativa

Atender a los derechos y beneficios de los empleados para que obtengan unas condiciones de vida mínimas para sí mismos y para sus familias.

Tradicición

Reconocer la importancia de los ritos y costumbres en la historia familiar, religiosa y nacional para enriquecer el significado de la vida.

Corporativa

Reconocer la importancia de los ritos en la historia y tradiciones, como un importante nexo de unión entre el pasado y el futuro.

Transcendencia/Soledad

Ejercitar la disciplina y el distanciamiento espirituales para poder experimentar una perspectiva global sobre la vida y sobre la propia misión.

Unidad/Diversidad

Reconocer y aceptar el enriquecimiento que supone el contar con diferentes puntos de vista y opiniones.

Corporativa

Reconocer y actuar con la creencia de que una institución mejora y se enriquece dando igualdad de oportunidades a personas de diversa formación, ideología, origen y cultura.

Unidad/Uniformidad

Potenciar la armonía y el acuerdo en una institución para lograr eficacia, orden, lealtad y conformidad con las normas establecidas.

Verdad/Sabiduría

Buscar y descubrir la verdad por encima de cualquier otra actividad. Esto dará como resultado el conocimiento profundo de las realidades objetivas y subjetivas, que converge en la capacidad de comprender a las personas, los sistemas y su interrelación.

Corporativa

Buscar y descubrir la verdad por encima de cualquier otra actividad. Esto permitirá conocer las realidades objetivas y subjetivas particulares de la propia profesión, desarrollando la capacidad de comprender a las personas, los sistemas y su interrelación. La consecuencia es adquirir una mayor comprensión sobre la manera de solucionar problemas complejos.

Visión profética

Tener la habilidad de comunicar de forma lúcida la realidad sobre la justicia mundial y los derechos humanos, de modo que los demás amplíen su conciencia personal y adquieran una nueva perspectiva sobre sí mismos y sobre las necesidades de los demás.

Corporativa

Tener la habilidad de comunicar la visión global, de manera lúcida, de modo que los demás amplíen su conciencia personal y adquieran una nueva perspectiva sobre sí mismos sobre las necesidades de la institución y de la comunidad en general.

Página de Anexos

Bibliografía

1. Pulido León H. (2003). *“Primeras Jornadas de Educación en Valores: Experiencias Religiosas”*. Página 258 Instituto Universitario Pedagógico. Caracas.
2. Bunes Portillo M. (2012). *“El análisis de los valores como herramienta para el desarrollo organizativo: Una experiencia en proyecto Hombre”*. Trabajo final de graduación para Doctorado. Páginas 26, 49, 50, 53, 54, 66, 87- 89, 96, 98, 101, 104, Murcia 2012.
3. David Buzali M. (2004). *“Valores y Virtudes”*, Página 17 Editorial Panorama, Decimotercera reimpresión, México D.F.
4. Graglia S. y Petit C. (2004). *“Introducción a la Psicología Social: Manual para los Estudios de Turismo”*, Página 95, Editorial Brujas, primera edición, Argentina.
5. INTOSAI (2014). *“IntoSAINT: Concepto y Metodología”* Páginas 1, 2, 3, 4, 5 y 7.
6. Cayón A. y Pérez E. (2008). *“Estructura de valores de Schwartz en el personal directivo universitario privado”* *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales* 10 (3). Páginas 409, 410 y 411
7. Contraloría General de la República de Costa Rica. Contraloría transparente. Relaciones externas de la CGR. Acuerdo y convenios. Fecha de acceso 16 de septiembre de 2014. Disponible en línea en:

http://cgrw01.cgr.go.cr/portal/page?_pageid=434,2752996&_dad=portal&_schema=PORTAL