



Universidad Veracruzana

**UNIVERSIDAD VERACRUZANA**



Facultad de Contaduría y Administración

Maestría en Auditoría

“Auditoría ética, herramienta para determinar el grado de madurez del programa ético institucional en una dependencia gubernamental de educación”

**PROYECTO DE INTERVENCIÓN**

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Auditoría**

Presenta:

**L.C.F Giselle Rodríguez Rudi**

Asesora:

**Dra. Belinda Izquierdo García**

Xalapa-Enríquez, Veracruz

Abril 2016

**Para quienes creen en mí y en mis sueños con una misma fe.....**

## ÍNDICE

ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS .....	4
RESUMEN.....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
<b>NATURALEZA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>9</b>
1. Antecedentes .....	9
1.1 Ambiente Externo .....	9
1.2 Ambiente Interno .....	10
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>JUSTIFICACIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>CAPITULO I: SUSTENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>14</b>
1.1 Marco Conceptual .....	14
1.1.1 Ética Pública .....	14
1.1.2 Programa ético .....	17
1.1.3 Auditoría Ética .....	23
1.2. Marco Legal.....	36
1.2.1. Normatividad del Programa ético .....	36
1.2.2. Normatividad sobre la Auditoría ética.....	40
<b>CAPITULO II: METODOLOGÍA.....</b>	<b>43</b>
2.1 Tipo de Investigación.....	43
2.2 Diseño del estudio.....	44
2.3 Hipótesis .....	45
2.4 Definición de Variables .....	45
2.5 Unidad de Investigación .....	47
2.6 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos .....	47
2.6.1 Confiabilidad del Instrumento.....	50
2.6.2 Análisis De Datos.....	51
<b>CAPITULO III: PROPUESTA DE AUDITORIA ÉTICA .....</b>	<b>53</b>
3.1 Fase Preliminar. ....	53
3.1.1 Diagnóstico .....	53
3.1.2 Planeación .....	67
3.2 Ejecución.....	75
3.3 Informe sobre Auditoria Ética.....	104
3.4 Seguimiento .....	109
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>112</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>114</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>116</b>
ÍNDICE DE FIGURAS.....	123
ÍNDICE DE TABLAS.....	124

## ÍNDICE DE SIGLAS Y ABREVIATURAS

ACFE	Asociación de Examinadores de Fraude
ASF	Auditoría Superior de la Federación
COSO	Comité de Organizaciones patrocinadas de la Comisión Treadway
ECCO	Encuesta del clima y cultura organizacional
GAO	Oficina de Rendición de cuentas de los Estados Unidos de América
IFAI	Instituto Nacional de Transparencia, acceso a la información y protección de datos
IIA	Instituto Internacional de Auditores Internos
INTOSAI	Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores
ISACA	Asociación de Auditoría y Control de Sistemas de Información
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico
OIC	Órgano Interno de Control
ONU	Organización de las Naciones Unidas
SFP	Secretaría de la Función Pública
TI	Transparencia Internacional
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

## RESUMEN

La auditoría ética constituye un instrumento que contribuye a monitorear el grado de avance alcanzado por las entidades en sus programas éticos. Su aplicación en el sector gubernamental coadyuva en una mayor confiabilidad y seguridad a la sociedad de que existe un adecuado cumplimiento de los principios que rigen la gestión gubernamental. En este sentido el objetivo fundamental de la presente investigación fue evaluar el grado de madurez ética de una dependencia gubernamental de educación a través del cual se pudo determinar el beneficio o el perjuicio que se origina de las actividades que realiza la organización, a fin de mejorar su desempeño ético y contribuir en el combate a la corrupción. El procedimiento metodológico se basó en la Guía Práctica Evaluating Ethics Related Programs emitida en el mes de junio de 2012, por el Instituto de Auditores Internos. Para lo cual se efectuó un análisis de la información disponible de la entidad a partir de diferentes procedimientos, así como de un cuestionario con una población objeto de estudio de 43 servidores públicos y personal responsable de áreas tales como recursos humanos, auditoría interna y riesgos, entre otras. Los objetivos alcanzados, permitieron aportar una propuesta de seguimiento, que contribuyó a impulsar acciones de mejora para prevenir, detectar y sancionar hechos de corrupción e impunidad en la organización, así como adoptar esquemas de evaluación sistemática que activen su sistema de valores éticos y fortalezca su programa.

**Palabras clave:** Auditoría Ética, Sector Gubernamental, Programa ético.

## INTRODUCCIÓN

Uno de los reclamos siempre vigentes de la sociedad pero sobre todo en estos últimos tiempos, es la confianza plena en el gobierno, sobre todo en lo referente a la equidad y administración de los recursos con economía, eficiencia, eficacia y ética. Sin embargo, muchos de los gobiernos y sus administraciones públicas no logran cumplir de forma óptima estas exigencias, debido a que ya sea en países con economías débiles y carencia de recursos como en aquéllos con crecimiento económico y superávit financiero, existen una serie de actitudes antiéticas o antivalores en el seno de sus instituciones públicas que impiden que se opere con la máxima eficiencia anhelada y se alcancen por tanto los resultados deseados, aún en los escenarios más realistas.

En este sentido podemos señalar como en los últimos años en México se ha presentado un declive en la credibilidad de sus entidades públicas, ocasionado por múltiples actos de corrupción y opacidad en el quehacer de los diferentes niveles gubernamentales, lo que provocó que en el año 2010, el país se colocara en el primer lugar dentro de América Latina con el mayor número de fraudes, ascendiendo el daño económico a 18.2 mil millones de pesos (KPMG, 2010)<sup>1</sup>, mientras que en el año 2015 se clasificó como el país más corrupto entre los 34 miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), y se sitúa en la posición 95 de una lista de 168 países (Transparencia Internacional, 2015)<sup>2</sup>.

Muchos de estos actos han sido consecuencia por un lado, de la inadecuada selección y formación de los servidores públicos con buenos principios y valores éticos, y por otro lado, del incremento de vicios o actitudes antiéticas en el sector público tales como, corrupción, soborno, abuso de autoridad, tráfico de influencias, etc.

---

<sup>1</sup> Encuesta de Fraude en México 2010 elaborada por la consultoría KPMG.

<sup>2</sup> Índice de Percepción de la Corrupción 2015 de Transparencia Internacional.

De lo anterior se desprende la necesidad apremiante que existe de evaluar y dictaminar la observancia de la ética en las áreas de oportunidad del sector gubernamental, a fin de fortificar el carácter organizacional y alcanzar una cultura organizacional responsable.

Conscientes de esta necesidad y dada la pertinencia del tema se orientó el trabajo hacia la realización de una auditoría ética en una dependencia gubernamental de educación, que genere un mayor compromiso de los miembros de la organización con relación a su comportamiento ético individual y colectivo. La metodología empleada también podrá ser un instrumento de valor para el Órgano de Control Interno de esta dependencia como parte de las autoevaluaciones anuales del sistema de control interno institucional.

El trabajo consta de tres capítulos los mismos que se han desarrollado de la siguiente manera:

El capítulo I “Sustento de la Investigación” presenta un análisis de la revisión literaria donde se describen las perspectivas teóricas del programa ético en las organizaciones públicas, así como la importancia de la auditoría ética como herramienta de evaluación de los comportamientos de una organización, de acuerdo con sus objetivos, sus grupos de interés y en general su desempeño social para lograr beneficios a largo plazo.

En el capítulo II está plasmada la metodología que contiene el diseño de la investigación, la definición de variables y las unidades de análisis, así como las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y confiabilidad del instrumento.

El capítulo III hace referencia al desarrollo del estudio de caso; empezando con una breve caracterización de la empresa, y mostrando seguidamente la planificación del trabajo, los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento y el consecuente análisis de los mismos a través de gráficos estadísticos y el resultado del grado de madurez de la dependencia según cada uno de los componentes detallados, así como las recomendaciones respectivas.

Finalmente como resultado del trabajo de investigación de campo y documental realizado, se esbozan las conclusiones para las entidades que deseen aplicar dicha propuesta. De igual forma, se incluyen las referencias

bibliográficas y los anexos considerados necesarios para una mejor comprensión de los procedimientos y los resultados presentados en el contenido de los diferentes capítulos.



# NATURALEZA Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

## 1. Antecedentes

### 1.1 Ambiente Externo

«Los problemas de ética son uno de los más grandes retos que enfrenta la auditoría interna contemporánea [...] .El fraude y la corrupción disminuyen de forma significativa la capacidad de desarrollo de nuestras organizaciones, distorsionan el sistema de gobierno corporativo y control de las empresas e impiden a las instituciones alcanzar sus objetivos estratégicos. Pero, más preocupante aún es que la falta de ética, además de producir enormes pérdidas económicas, limita de forma sustancial la contribución social de las empresas y perjudica no solamente a la entidad donde ocurre la irregularidad, sino que también afecta a los clientes, empleados y a la sociedad en general» (Frett 2011:3).

En México, de acuerdo a Amparo (2015) la percepción sobre la corrupción, principalmente la que prevalece en el sector público, crece año con año, posicionándose como uno de los principales problemas, incluso por encima de la pobreza.

En este sentido según Amparo (2015), han sido motivo de denuncias públicas varias autoridades, funcionarios y trabajadores de diferentes gobiernos regionales, por empleo inadecuado de recursos financieros y materiales, desfalcos al erario, tráfico de influencias, licitaciones amañadas o facturas con sobreprecio, que lo han llevado a encabezar los países con mayor número de desvíos de recursos públicos.

Aunado a esto los resultados de diversos estudios técnicos y estadísticos en la materia, incluidos los hallazgos de las revisiones practicadas por la Auditoría Superior de la Federación (ASF) (2015) en el ejercicio de su responsabilidad de fiscalización superior, revelan que aún existen áreas de

oportunidad significativas que deben corregirse para alcanzar el establecimiento, operación y evaluación de un sistema anticorrupción eficaz en las instituciones gubernamentales, debido a que en la mayoría de las dependencias y entidades del estado se carece de métodos efectivos que permitan medir su desempeño ético, lo que provoca la ausencia de evaluación durante la ejecución de los programas y limita la implementación de acciones preventivas orientadas a mejorar los procesos de trabajo para hacer más eficiente el ejercicio del gasto público.

## *1.2 Ambiente Interno*

Conforme a lo anterior la dependencia gubernamental objeto de estudio tampoco escapa a esta crisis y planteamientos.

En este sentido se puede señalar que durante el año 2014, como parte del diagnóstico del clima y cultura organizacional (ECCO), se realizó una encuesta y evaluación a los servidores públicos que laboran en la entidad para obtener conocimiento de sus inquietudes sobre temas de incumplimientos éticos. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

*Tabla 1. Indicadores de evaluación negativos.*

<b>Indicadores</b>	<b>Resultados</b>	
	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Quejas y Denuncias	47%	57%
Transparencia y acceso a la información	2.1%	1%
Conocimiento del Código de Conducta	91%	72%
Peticiones al Comité de Ética	24%	45%
Conducta del Servidor Público	80%	69%

Fuente: Elaboración propia a partir de Encuesta ECCO (2014)

Como se puede observar en la tabla anterior las principales deficiencias; se registraron principalmente en materia de capacitación, tanto de desarrollo laboral

como de aspectos de ética y equidad de género, la difusión del Código de Conducta, ya que aumentó el personal que dijo no conocerlo y esto se reflejó en el incremento por segundo año consecutivo del número de quejas e irregularidades denunciadas ante el Órgano Interno de Control (OIC), así como el aumento en los recursos de revisión a las atenciones de solicitudes de información recibidas vía el Instituto Nacional de Transparencia, acceso a la información y protección de datos( IFAI).

En vista de esto, la dirección de la organización se plantea una serie de cuestionamientos relevantes sobre el desempeño del programa ético institucional, generando la necesidad de determinar el grado de madurez del mismo a fin de brindar alternativas que contribuyan a su fortalecimiento, a identificar y monitorear riesgos, mejorar su administración, afianzar los aspectos positivos y a la vez buscar soluciones a los aspectos potencialmente dañinos que pueden ocasionar riesgos de incumplimiento ético. Lo cual nos lleva a plantearnos como preguntas de investigación:

- *¿Cuál es el grado de madurez ético de la entidad?*
- *¿Cuáles son las principales recomendaciones que deberá tomar en cuenta para fortalecer su programa ético?*

## **OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### *Objetivos generales:*

- Determinar el grado de madurez del programa ético institucional y proponer las acciones necesarias para su fortalecimiento.

### *Objetivos específicos*

- Efectuar la planificación del trabajo y el entendimiento general de la entidad a nivel ético.
- Evaluar el comportamiento ético de la organización con base a la Guía Práctica Evaluating Ethics Related Programs para determinar las áreas críticas.

- Diseñar una propuesta de mejoramiento mediante la identificación de las debilidades del programa.

## JUSTIFICACIÓN

El fraude y la corrupción son actos ilegales que pululan en el quehacer de los niveles gubernamentales, convirtiéndose en una de las calamidades sociales de mayor presencia en la mayoría de las culturas, indistintamente del grado de crecimiento económico que tengan.

Existe un consenso mundial de que la corrupción aleja la inversión, amenaza el medio ambiente, aumenta la pobreza y obstaculiza que millones de personas, principalmente las que se hallan en las situaciones de precariedad más graves, encuentren medios efectivos para ejercer sus derechos fundamentales.

En este orden de ideas resulta claro que por muy técnicos y rigurosos que sean los mecanismos de control y las disposiciones legales, siempre resultan insuficientes para evitar los riesgos de fraude, abuso, desperdicio, corrupción y otras irregularidades, si los servidores públicos complementariamente a esos controles no tienen interiorizados principios y valores éticos que los induzcan a tener un desempeño laboral altamente eficiente.

Con base en lo anterior diferentes instituciones internacionales en temas anticorrupción<sup>3</sup> han desarrollado lineamientos, metodologías y mejores prácticas en las estructuras del control de la integridad, las cuales cada institución podrá adecuar para sí, de acuerdo con su mandato, características, magnitud y funciones, a partir de medidas inmediatas pero a la vez a través de procesos de mediano y largo plazos, orientados a corregir de manera progresiva, ordenada y sistemática las fallas estructurales detectadas en sus programas éticos, para evitar la reincidencia de hechos identificados.

---

<sup>3</sup> Organización de las Naciones Unidas (ONU), Organización Internacional de Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI), Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), Oficina de Rendición de Cuentas de los Estados Unidos de América (GAO), Asociación de Examinadores de Fraude (ACFE), Transparencia Internacional (TI), Instituto Internacional de Auditores Internos (IIA), Asociación de Auditoría y Control de Sistemas de Información (ISACA), Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), Auditoría Superior de la Federación (ASF).

Contextualizando lo anterior al caso específico de la organización objeto de estudio es importante tener presente que no existen estudios y evaluaciones anteriores del nivel de madurez de su programa ético institucional haciendo imposible mejorar lo que no se ha identificado o no se conoce, y que por lo tanto no ha sido cuestionado en su validez o su contribución a la construcción de integridad en el ejercicio de la función pública.

Es en este sentido que nos interesamos en la ejecución de una auditoría ética en dicha dependencia a través de la cual además de evaluarse los objetivos institucionales, se examine el programa ético de la organización, como paso fundamental para su fortalecimiento y la generación de cambios en la cultura organizacional, por cuanto posibilita analizar, reflexionar e identificar valores y prácticas del estado actual del programa, así como observar las fortalezas y debilidades del proceso vigente.

De esta forma la auditoría ética desempeñará un papel importante y decisivo para promover un sistema cabalmente articulado de integridad institucional; debido a su orientación preventiva, un sistema de esta naturaleza contribuirá a brindar certidumbre y transparencia en el manejo de los recursos públicos a la vez que coadyuva en el fortalecimiento de los principios rectores del actuar de los funcionarios públicos.

Finalmente, el desarrollo del presente trabajo es una contribución académica para estudiosos en el tema mencionado que deseen aplicarlo a organizaciones de similares características.

## CAPITULO I: SUSTENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Cualquier investigación demanda de una estructura teórica que sustente el conocimiento que se pretende generar con el desarrollo del trabajo investigativo, esto es la compilación, análisis y elección de información de diversos autores, instituciones y normatividad que se considere pertinente para la temática que se ha de abordar. En este sentido, el primer capítulo del presente trabajo, muestra el primer acercamiento al objeto de estudio, el cual aborda la estructura teórica, conceptual y normativa que integra la base sobre la cual se apoyan los siguientes capítulos.

### *1.1 Marco Conceptual*

#### *1.1.1 Ética Pública*

El estudio de la ética ha cobrado gran relevancia en los últimos años, situándose en el foco del debate del pensamiento social, lo cual ha motivado el surgimiento de muchas incógnitas, algunas de las cuales no han encontrado respuesta.

La definición de ética es muy compleja y suscita una variedad de significados por lo que seguidamente se hará referencia a algunos criterios planteados por diferentes autores:

Etimológicamente, el vocablo “Ética” procede del sustantivo griego *ethika*, de *ethos*, “costumbre”, y se establece como el conjunto de normas y principios que constituyen valores que son considerados satisfactorios para la sociedad, y que respecto a ello, el individuo se comporta y actúa.

Aristóteles se refiere a la ética, en primer lugar, como una “Ética de la Felicidad”, lo que significa que establece una fiel relación entre el comportamiento del ser humano con su felicidad; por tal motivo, para alcanzar dicha felicidad, se necesita de un factor importantísimo para Aristóteles al cual

denomina virtud, que junto con la sabiduría, es el medio por excelencia para alcanzar lo dicho anteriormente.

Cortina (1990) menciona que “la ética es un tipo de saber de los que pretende orientar la acción humana en un sentido racional; es decir, pretende que se actúe racionalmente” (p.17). Para la autora, actuar racionalmente significa reflexionar bien antes de tomar la decisión más adecuada, es decir, quién no delibera antes de actuar, no reconoce que es lo más conveniente.

En consecuencia, es pertinente mencionar que, según Debeljuh (2009) la ética es un tipo de saber práctico y normativo, que estudia racionalmente la bondad y la maldad de los actos humanos. Es práctica porque está hecha para realizarse en la vida diaria, para normar y dirigir la conducta práctica del hombre y es o puede ser normativa en cuanto a llevar a la conciencia del hombre, las pautas que han de orientar su conducta, influyendo en las decisiones de su voluntad, convirtiéndose de manera inmediata, en factor determinante de la acción humana.

Su carácter normativo no se deriva de su método, sino de su objeto, no crea normas como el legislador, sino que las descubre y revela al mostrar al hombre los valores y principios que han de guiar su camino por el mundo, afina y desarrolla su sentido moral influyendo de este modo en su conducta.

Por otra parte, es importante tener claro que la ética no puede reducirse sólo a la vida privada, de tal manera que quede excluida de la vida de los negocios y de la vida pública. En este sentido es oportuno introducir el término ética pública, la cual es una rama de la ética aplicada.

En el contexto de la administración pública, la ética comprende las pautas de desempeño de los servidores con miras a la prestación de un servicio congruente con la naturaleza institucional frente a la ciudadanía, o como bien, aquellas “...que rigen la actuación de quienes desempeñan una función pública [...] dentro de un marco de honestidad, transparencia y orientación hacia el bien común.” Esto incluye “la disposición interna de quienes desempeñan funciones públicas para cumplir cabalmente con los postulados y mandatos de la Constitución y la ley acerca de cómo debe ejercitarse dicha función, en términos

de eficiencia, integridad, transparencia y orientación hacia el bien común. (USAID 2006:25).

Para el autor (Diego, 2009) la ética aplicada a la función pública es de vital importancia porque tiene como eje central la idea de servicio, es decir, que las tareas y actividades que realizan los servidores públicos estén orientadas a la satisfacción de la pluralidad de intereses de los miembros de la comunidad. Además de constituir un poderoso mecanismo de control de las arbitrariedades y antivalores practicados en el uso del poder público.

Por eso, de acuerdo a la USAID (2006) la intencionalidad de la ética pública es la configuración de una cultura de la integridad en la administración, que conduzca a la emisión de juicios de confianza por parte de la ciudadanía acerca de las entidades y de los servidores públicos, al reconocer que todos estos tienen comportamientos transparentes e íntegros, no solamente porque cumplen de manera formal la ley, sino porque en sus prácticas se evidencia un fuerte compromiso por la defensa y la construcción de lo público, así como porque sus servicios laborales están dirigidos de forma diáfana hacia el mejoramiento de la calidad de vida de toda la población.

En este sentido el adecuado ejercicio del control de la integridad institucional corresponde a todos los servidores públicos, sin excepción, por lo que la observancia de una actuación íntegra por parte de cada servidor público es imprescindible para la correcta implementación y funcionamiento de aquellos elementos que previenen, disuaden y sancionan acciones corruptas o irregulares. Pero sobre todo corresponde a los mandos superiores de la institución establecer, difundir, comunicar y supervisar la observancia de los principios éticos institucionales, los cuales se configuran en el fundamento de integridad para conducir y controlar la entidad.

Según Solarte (2003) en una perspectiva ética, el control de los funcionarios depende tanto del papel que desempeñen las personas con mayores responsabilidades, de quienes se espera un liderazgo ético, como de los diversos mecanismos de consulta, participación y evaluación de los ciudadanos, que son medios que garantizan la legitimidad de la gestión pública.



Lo anterior es relevante en la medida que esas son condiciones adecuadas para propiciar la confianza y proyectar una imagen congruente hacia el exterior, dada la responsabilidad que tienen las dependencias públicas de brindar certeza y transparencia en el manejo de los recursos públicos y a la vez atender la insistente demanda de la ciudadanía de mayores niveles de eficiencia, eficacia y economía en el ejercicio de la acción pública.

De esta forma cualquier mejora en la operación de los organismos públicos, apoyada en recursos, técnicas e innovaciones hacía una mayor eficiencia y responsabilidad, tendrá mayor posibilidad de éxito si se acompaña de principios y valores éticos.

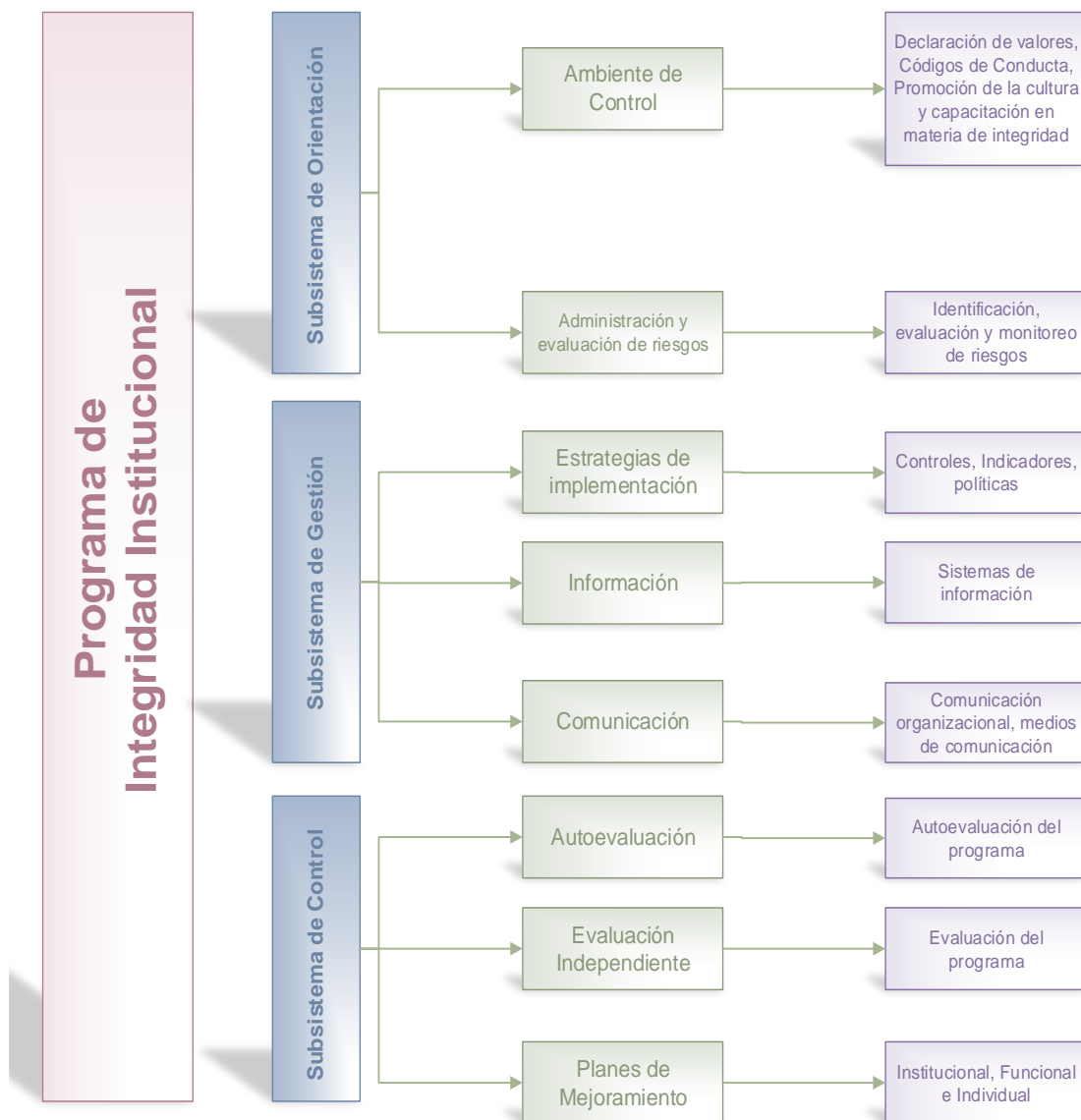
### *1.1.2 Programa ético*

De acuerdo a Weber (1981) la ética necesita institucionalizarse en las organizaciones, es decir, integrarse en la forma en que todos los empleados trabajan diariamente y toman sus decisiones.

La institucionalización de la ética en el sector público se logra a través del diseño de Programas de Ética e Integridad que incluyen tanto la formulación de principios, valores y conductas que la organización promueve entre todos sus servidores públicos, así como la observancia de las leyes, reglamentos, contratos, programas y políticas que le son aplicables y que ayudan a los miembros de la organización a tomar decisiones de manera ética guiando sus conductas.

La complementariedad de dichos programas se materializa en términos de dos componentes elementales, uno implícito y otro explícito (Brenner, 1992; Jose y Thibodeaux, 1999; Singhapakdi & Vitell, 2007). El componente explícito reúne acciones de carácter formal, que están orientadas al control y supervisión de la observancia de ciertas normas. Mientras que el componente implícito se refiere a acciones que abordan los temas éticos pero de un modo no tan formal ni exacto, orientado al consenso en la percepción de los valores y desarrollo de actividades de apoyo y consejo para la toma de decisiones. .

Finalmente para complementar la teoría a la práctica es necesario definir los elementos necesarios para implementar un programa de ética e integridad en las organizaciones públicas. En este sentido la ASF (2014) tomado como base documentos especializados de las principales instituciones en la materia, como la ONU, INTOSAI, COSO, GAO, ACFE, TI, IIA e ISACA, USAID, entre otras, ha considerado los siguientes componentes:



**Figura 1. Componentes para implementar un programa ético en el sector público.**

Fuente: Elaboración Propia basada en la Guía de la ASF (2014).

En este sentido el subsistema de orientación contendrá los factores formales en materia ética establecidos en la organización, por medio de los cuales se promueva una cultura de integridad que permita prevenir actos

corruptos, el abuso, el despilfarro, el fraude y otras irregularidades que atentan contra un entorno de valores éticos. Este subsistema deberá contener como mínimo los siguientes elementos:

- a) **Compromiso de los directivos:** Los titulares y mandos directivos de los entes gubernamentales deben instituir un tono ético que enfatice y facilite la adopción de los principios de eficiencia, eficacia, economía, transparencia y honradez en el desempeño de sus funciones y en el ejercicio de los recursos públicos puestos a su disposición. Además deben demostrar una actitud de respaldo a la ética y un compromiso para evitar la impunidad.
- b) **Código de ética:** Las instituciones, sus titulares y sus mandos directivos establecen códigos formales de ética y conducta, en los que se especifican los principios de actuación de los servidores públicos y reconocen la actuación esperada de ellos en el cumplimiento de sus funciones. Lo anterior con el objetivo de promover los valores que rigen la actuación institucional del personal.
- c) **Estrategias de implementación:** Compromisos, políticas y programas regulares para actualizar y renovar el compromiso de la organización con la cultura ética.

Una vez que el programa haya sido establecido, debe ser comunicado, de forma clara y regular, a todos los miembros de la organización y a los sujetos interesados que así corresponda (proveedores, sociedad). Los elementos más tangibles como el código de ética, declaraciones de valores, reglamentos, descripciones de procedimientos, etc. deben estar disponibles para su consulta, y su adhesión a ellos debe reforzarse mediante su reiteración periódica y la concientización de los beneficios que se obtendrán como resultado. En este aspecto, resulta de especial relevancia las manifestaciones verbales del jerarca y los titulares subordinados, y más aún sus acciones, de manera que éstas evidencien su compromiso con la ética. Asimismo, la capacitación sobre temas relacionados en la materia es de suma importancia, para mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas del personal.

En el subsistema de gestión el programa ético deberá prever a través de una infraestructura técnica (comité de ética o encargado) los mecanismos para que lleguen a los niveles superiores inquietudes, comentarios y recomendaciones que contribuyan al mejoramiento del ambiente ético y para poner en su conocimiento, eventuales desviaciones respecto del comportamiento ético esperado; a los efectos, pueden establecerse canales formales e informales, pero en todo caso debe garantizarse un tratamiento correcto y oportuno de los asuntos, en donde no se tomarán, ni se permitirá tomar represalias en contra de quienes hagan uso de los mismos.

El comité de ética, al investigar y resolver actos contrarios a la integridad, deberá tener en cuenta la distinción entre delitos de corrupción y acciones contrarias a la ética. Si tras el análisis hecho se desprende que las denuncias recibidas constituyen actos presumiblemente corruptos, deberá turnarlos para su atención a las autoridades competentes, conforme al marco legal aplicable.

Si se trata en cambio de acciones que afectan la integridad institucional, pero no constituyen un delito o una responsabilidad administrativa jurídica, deberá imponer medidas disciplinarias, las cuales no son vinculatorias y tienen como único propósito preservar un ambiente respetuoso y basado en principios.

Adicionalmente en este subsistema se incorporarán políticas o procedimientos en materia ética, en los sistemas utilizados en áreas de particular sensibilidad y exposición a los riesgos. Ejemplos de dichas áreas son las siguientes:

- Recursos humanos (reclutamiento, selección, promoción, compensación y otros incentivos): Esta área tiene una importancia esencial, por cuanto incide directamente en las capacidades de los servidores públicos de la organización, para contribuir a un clima ético positivo. Debe preverse la aplicación de procedimientos para garantizar que el recurso humano posea los perfiles idóneos, y que su administración observe y promueva la aplicación de los principios y valores éticos que rigen la gestión organizacional.

- Contratación administrativa: Debe conducirse con transparencia e igualdad, otorgando los mismos derechos y obligaciones a todos los oferentes, y así deben garantizarlo los procedimientos establecidos en la institución.
- Trámites administrativos: Independientemente del solicitante, debe atenderse de manera efectiva y oportuna, previniendo cualquier intento de soborno u otra conducta antiética.
- Otros relevantes de acuerdo con la actividad de la organización y del nivel de riesgo que conllevan.

Por último el programa ético y los esfuerzos para promover la conducta ética, deben ser sometidos a evaluaciones orientadas a determinar su efectividad y a identificar oportunidades de mejora. Dichas evaluaciones forman parte del subsistema de control y se pueden poner de manifiesto mediante la operación cotidiana de los controles asociados, así como en evaluaciones específicas, tales como la autoevaluación anual del sistema de control interno institucional o las revisiones puntuales de los componentes del programa institucional en materia de ética y de éste como un todo, incluyendo las auditorías de la ética. De acuerdo a Contraloría General de la República de Costa Rica (2009:12) la evaluación puede contemplar asuntos como los siguientes:

- “La valoración general de la auditoría interna y la forma como opera en la organización. Este elemento se considera un indicador del clima ético, pues una auditoría interna que refleje en su actuar los valores y principios de la organización, y que así sea percibida, es una condición que brinda credibilidad sobre una fuerte ética organizacional.
- Los mecanismos de cumplimiento, es decir, las medidas emprendidas para promover la observancia y la interiorización del marco institucional en materia ética, así como las sanciones y los reconocimientos de determinados comportamientos. Esto incluye la eventual existencia de alguna instancia responsable de hacer cumplir la política de ética, así como la importancia que las autoridades superiores le han dado a esta materia.

- Las acciones emprendidas con base en estrategias claramente establecidas para promover los debidos comportamientos éticos y apoyar la cultura y la política éticas, mediante la formación, sensibilización, capacitación y reforzamiento en ese tema.
- La existencia de indicadores de la ética, con base en los que periódicamente resulte factible hacer mediciones para identificar áreas susceptibles de mejora continua. Dichos indicadores deben ser apropiadamente definidos y ser de conocimiento general.
- La realización de diagnósticos, encuestas de percepción u otros tipos de análisis de prácticas organizacionales para evaluar las actitudes y percepciones sobre el estilo administrativo de la organización, su clima ético, su código de conducta y su sistema para reportar desviaciones, entre otros “.

Con base en lo anterior podemos decir que el subsistema de orientación es la base para los restantes, ya que ofrece un entorno ideal que fomenta la aplicación de los mecanismos, actividades de control y crea la necesidad y el compromiso de cada uno de los funcionarios de la institución.

Sin embargo cabe destacar que la mayoría de los entes gubernamentales han dejado de hacer énfasis en la importancia del mismo, el cual desde nuestro punto de vista constituye el pilar fundamental de un programa anticorrupción, debido a que a su finalidad es la prevención, detección y disuasión de actos corruptos y faltas a la integridad.

Por esta razón y por los objetivos planteados en este estudio, consideramos que el mayor reto de las organizaciones públicas en la actualidad radica en la implantación de un modelo de programa ético que impacte de fondo en aquellas conductas arraigadas socialmente en dichas instituciones, como por ejemplo: el manejo de recursos con discrecionalidad y no basado en indicadores de gestión por resultados; la falta de evaluación dentro de ciertas jerarquías de puestos de la función pública donde predomina la designación de puestos por lealtad y no a través de un proceso de evaluación del desempeño y de excelencia. Estas prácticas arraigadas impiden el desarrollo de las organizaciones hacia la

eficiencia, eficacia y economía tan buscadas en el entorno administrativo de la vida pública y menoscaban perceptiblemente su legitimidad y por ende la confianza ciudadana.

### *1.1.3 Auditoría Ética*

La Auditoría Ética es una derivación de la Auditoría Social cuya primera referencia se remonta a 1953. La mayor preocupación por la auditoría social en aquel entonces, se concentró en la determinación de indicadores útiles para la evaluación, que serían casi exclusivamente de tipo cuantitativo.

En los últimos años las auditorías éticas han emergido como una herramienta de doble uso, debido a que por un lado son mecanismos determinantes para responder a una mayor exigencia de transparencia y por otro lado son un instrumento para la dirección de las organizaciones en un ambiente de mayor complejidad económica, cultural y social.

De acuerdo a Rodríguez, Castaño, Osorio, Zuluaga y Duque (2006) una auditoría ética como cualquier otro tipo de auditoría, consiste en una evaluación, pero en este caso lo que se evalúa es el comportamiento ético de la organización y de los agentes que la componen a fin de detectar los aciertos y errores en su desempeño ético.

Para la Contraloría General de la República de Costa Rica (2009) “la auditoría ética, consiste en el proceso sistemático, objetivo y profesional, que estudia el funcionamiento y la efectividad del marco institucional en materia ética, con el propósito de contribuir a su fortalecimiento e integridad” (p.13).

Asimismo, la norma 2110.A1 del Instituto de Auditores Internos (IIA por sus siglas en inglés) (2012) indica que: “la actividad de auditoría interna debe evaluar el diseño, implantación y eficacia de los objetivos, programas y actividades de la organización relacionados con la ética” (p.43).

Con base a estas normas, es que el IIA emite en el mes de junio de 2012 la Guía Práctica Evaluating Ethic-Related Programs and Activities, la cual

contiene un marco referencial para evaluar la efectividad y cumplimiento de la ética en las organizaciones a través de diferentes procedimientos de auditoría.

De esta forma este tipo de auditoría va más allá de la simple auditoría financiera y contable, ya que incluye planes, estrategias, proyectos, políticas, procedimientos y prácticas ejercidas por la organización auditada. Asimismo de acuerdo con el alcance que se defina engloba la revisión y evaluación en forma integral del marco institucional en materia ética o bien en forma particular a los componentes de la integridad anteriormente citados, comprendiendo aspectos tales como:

- La existencia y puesta en marcha de un programa ético,
- La pertinencia y la observancia de las normas éticas y los comportamientos de la organización, incluyendo lo relativo a las prioridades, la efectividad ética y el compromiso demostrado respecto de los asuntos éticos,
- La elusión de conflictos de interés,
- La revisión del sistema de información así como los contratos y programas,
- El cumplimiento de leyes y regulaciones, responsabilidades internas y demás aspectos que permitan revelar si se han producido faltas a la ética.

Para Rodríguez *et ál.* (2006) de este ejercicio, total o parcial, deberá resultar un producto con propuestas de mejoramiento institucional, que aporte a la organización la posibilidad de evaluar el beneficio que esta causa con sus prácticas, permitiendo convertirlas en ejercicios generalizados en el interior de la organización para, de esta manera, motivar a sus empleados a reflexionar sobre las consecuencias de sus actos, minimizando o previniendo el daño causado.

En el ámbito del sector público las auditorías éticas originan mejores prácticas en la política pública, a través del fortalecimiento y sensibilización de los principios rectores del actuar de los funcionarios públicos, para así avanzar con mayor decisión en la construcción de herramientas gerenciales que le permitan a las dependencias ser parte de la solución y no quedarse como parte



del problema, generar valor agregado y lograr la ejecución de la políticas de cero hallazgos.

Cabe destacar que contrario a las demás auditorías, este tipo de auditoría involucra aspectos subjetivos que no es posible evitar, dado que lo que se intenta evaluar está cargado de juicios de valor y por tanto incita todo tipo de sensibilidades. Debido a esto Harding (1991) establece que el auditor debe reconocer la imposibilidad de ofrecer un diagnóstico objetivo, pero a la vez deberá tomar las medidas necesarias para que el resultado de la auditoría se corresponda con la diversidad de criterios que posean los grupos de interés de la organización. De esta forma se obtendrá un informe que cumpla con los objetivos planteados y que permita proponer medidas de fortalecimiento de la integridad del carácter organizacional.

A su vez, deberán responder a un enfoque sistémico coherente que se ejecute con alguna regularidad, en aras de procurar un verdadero valor agregado que coadyuve a que la organización, cada uno de sus integrantes y los sujetos interesados, tengan una conducta acorde con los valores y principios éticos requeridos para el cumplimiento de sus fines.

Como en cualquier otro tipo de auditoría, la Auditoría Ética necesita de un soporte metodológico que facilite su organización y que proporcione resultados eficaces basados en hechos reales y tomados de todos los niveles que componen la empresa, puesto que, al igual que en los códigos éticos, la auditoría ética debe obedecer a un enfoque participativo.

En este sentido de conformidad con el IIA (2012) su metodología consta de cuatro etapas fundamentales, con una serie de pasos lógicos que permiten que el auditor forme su juicio profesional, estas fases son:



**Figura 2. Fases de la auditoría ética.**

*Fuente: Elaboración propia.*

Igualmente es importante destacar que para la realización de la investigación se tomaron en cuenta las mejores prácticas en la materia, como la metodología Saint desarrollada por el gobierno de los Países Bajos, las directrices específicas en esta esfera del Modelo de gestión ética para entidades del estado desarrollado por la USAID y diversos lineamientos y criterios publicados por la Asociación Internacional de Examinadores de Fraude Certificados, entre otros reconocidos organismos.

### **Análisis preliminar y planeación de la auditoría:**

La auditoría como actividad profesional, requiere de un proceso sistemático a seguirse para lograr el objetivo general y los objetivos específicos conceptualizados, en este caso objetivos aplicables a la auditoría de la gestión ética. Tal y como lo establece la normatividad internacional en materia de auditoría, el auditor establecerá las actividades de planificación que determinen el alcance, el momento de realización y la dirección de auditoría y que guíe el desarrollo del plan de auditoría.

El conocimiento técnico y la diligencia son características que contribuyen a dar mayor valor al proceso de planeación de la auditoría ética por parte del personal que planea y ejecute la auditoría, sin embargo, es pertinente mencionar dos cualidades que le darán un sustento sólido a la auditoría debido a la naturaleza y el ámbito de aplicación de la auditoría ética, estas dos cualidades son la experiencia y el escepticismo profesional.

En el proceso de planeación de la auditoría ética, el auditor responsable de dirigir y coordinar el proceso, debe contar con amplios conocimientos en el desarrollo de todo tipo de auditorías sociales, conceptualizando a la auditoría social como aquella evaluación objetiva e independiente que analiza variables cualitativas dentro de la organización y que a diferencia de la auditoría financiera o de enfoque cuantitativo, involucra criterios de análisis de variables donde la percepción y sobre todo la experiencia son un factor fundamental en el momento de establecer las directrices hacia las cuales se debe encaminar el proceso de revisión y examen del entorno social empresarial.

En este caso, la auditoría ética demanda un conocimiento empírico mayor que otro tipo de evaluaciones que se realizan considerando por ejemplo, análisis cuantitativos, tendencias económicas o ciertos indicadores financieros, criterios que de alguna forma son de menor complejidad analítica que aquellos que deben realizarse de acuerdo a bases diferentes, criterios donde la experiencia profesional, el conocimiento de aspectos de tipos social, humano o administrativo exigen al auditor un nivel de percepción mayor.

La planeación de la auditoría debe por lo tanto, complementar el proceso del diseño del plan, con un nivel apropiado de conocimientos y experiencia previa, así como de una mentalidad escéptica a lo largo del proceso para el diseño de los instrumentos de recolección de datos y de información, en el proceso de obtención de la evidencia y los hallazgos de la auditoría.

Recordemos que se trata de una evaluación donde los riesgos tanto internos como externos, deben manejarse y administrarse en todo momento en la auditoría, sin embargo, la detección, conocimiento y análisis de los riesgos en la etapa de planeación resulta un elemento indispensable, ya que en gran medida, las actividades a realizar y los procedimientos a ejecutar, cimientan la

estructura sobre la cual descansa el proceso de evaluación, análisis y determinación de los hallazgos de la auditoría ética y fundamentan la base para dar el seguimiento oportuno y sistemático a las observaciones o hallazgos detectados.

La etapa de planeación en la auditoría incluye tanto la etapa de diagnóstico de la entidad a evaluar, como el diseño del plan y el programa de la auditoría, por lo tanto según el IIA (2012) como primera actividad el auditor debe proveerse de las fuentes de información que hagan posible un entendimiento general de la situación ética en el entorno de la organización a la cual se está evaluando.



**Figura 3. Fuentes de información de la auditoría ética.**

*Fuente: Elaboración propia.*

Esta etapa tiene como finalidad acercar al auditor a la entidad, conocer de una manera general pero relevante el marco institucional, la existencia de reglamentos de índole ética, la manera en la cual se conceptualiza la ética, en su caso. Para tal efecto se debe recurrir a la inspección de documentos, la realización de entrevistas con las personas encargadas de las actividades estratégicas de la dependencia o entidad, tal es el caso del director de recursos humanos, o gerentes de área y funciones similares o complementarias a la

función ética. Es recomendable que el auditor además de hacer uso de las técnicas antes mencionadas, complemente este estudio de manera adicional, analizando el uso de información estadística e informes de transparencia y normativa ética en los medios electrónicos disponibles para la sociedad en general.

Es importante señalar que al igual que en la planeación de auditorías similares y también en auditorías de tipo financiero, el conocimiento del ambiente de control resulta indispensable, proporciona una idea clara, precisa y oportuna sobre los mecanismos que utiliza, en su caso, la entidad para gestionar las actividades éticas frente a las condiciones futuras que pudieran presentarse.

El análisis y estudio de los factores del ambiente de control resultan de gran utilidad para calificar el cumplimiento de los elementos que habrán de analizarse, es decir, valores éticos, sistemas de gestión de la ética y atributos personales y organizacionales que involucren la ética, con relación a la normatividad. La elaboración y conformación de matrices de control, favorecen al auditor a llegar a tener una apreciación general de los elementos que han de considerarse para tener un conocimiento adecuado y fundamentado del ambiente de control.

Con el propósito de contar con un esquema que, formulado a base de preguntas, ofrece información acerca de las dimensiones que se tomarán en cuenta en la evaluación, el auditor se puede apoyar en la antes mencionada guía del IIA (2012) la cual debe compararse con el conocimiento previo realizado en las primeras etapas de la planeación a fin de establecer el contexto institucional sobre la dependencia u organización de la auditoría.

El siguiente paso a observarse en la planeación de la auditoría es el relacionado con la identificación y valoración de los riesgos asociados en materia ética. En este sentido la Organización Internacional de Entidades de Fiscalización Superior (INTOSAI por sus siglas en inglés) (2004), señala que el manejo de riesgos implica:

- Identificarlos según los propósitos;
- Evaluarlos según su importancia y probabilidad;

- Evaluar las respuestas al riesgo por parte de la organización y el desarrollo de actividades respecto a estas últimas.

De manera similar, el IIA (2012) establece que el proceso en cuestión consiste en identificar los riesgos, desarrollar los criterios para evaluarlos, analizarlos, valorar sus interacciones, priorizarlos y responder ante ellos.

En este caso, el auditor deberá hacer uso de herramientas analíticas e instrumentos adecuados que minimicen los riesgos desde esta etapa de planeación hasta la determinación de hallazgos, usando como ya se ha mencionado anteriormente, los conocimientos técnicos y profesionales, el apoyo de la experiencia profesional y las cualidades personales adicionales del auditor, con la finalidad de establecer criterios que mitiguen los riesgos y permitan obtener un producto de auditoría bajo las más altas normas de calidad, lo cual se reflejará en el informe y las actividades de seguimiento propuestas por el equipo auditor.

El análisis de riesgos que habrá de llevarse a cabo permitirá identificar las áreas más susceptibles de la organización, y sobre las cuales el auditor debe tener un grado mayor de alcance o de cuidado y diligencia profesional en la etapa de examen posterior.

Por último, como fase preliminar al examen dentro de la planeación, se encuentra la elaboración del programa de auditoría, el cual debe señalar con precisión los objetivos, la naturaleza, el alcance y plazo de los procedimientos. El programa de trabajo demarcará las acciones a realizar, la extensión de las pruebas y las técnicas a emplear para la obtención de la evidencia. Como elementos esenciales a considerar dentro del programa hacemos notar aquellos componentes de la ética que serán sujetos a evaluación, esto es, la orientación, la gestión y el control como parte de un sistema ético dentro de las organizaciones.

Dentro del proceso de la planeación es importante considerar los factores, tiempo, costo y recursos, elementos que si bien, forman parte de la administración de la organización que realiza la auditoría, podrían representar

indicadores oportunos y confiables para el desarrollo de evaluaciones de la ética en un futuro.

### ***Ejecución de la Auditoría:***

En esta etapa de la auditoría ética, corresponde ejecutar las pruebas, verificaciones, análisis, evaluaciones y demás actividades contempladas en el programa específico mencionado anteriormente, de esta forma se podrán alcanzar los objetivos del estudio de acuerdo con el alcance definido.

Como parte del análisis que se realice, es necesario que, además de comprobar la existencia y observancia de los controles formales, también se verifique su actualización y alineación con la estrategia organizacional en general, así como su comprensión, interiorización y aplicación por parte de todos los integrantes de la organización independientemente del nivel en que se desempeñen.

En este sentido de acuerdo al IIA (2001) en el Consejo para la práctica 2130-1<sup>4</sup> se deberán evaluar los siguientes aspectos que constituyen puntales fundamentales de una cultura ética eficaz:

- a) “Existencia de un Código de Conducta formal, que sea claro y comprensible, así como los enunciados relacionados, políticas (incluyendo procedimientos que cubran el fraude y la corrupción), y otras expresiones de aspiración.
- b) Comunicaciones frecuentes y demostraciones de actitudes y comportamientos éticos esperados por parte de líderes que ejerzan influencia en la organización.
- c) Estrategias explícitas para apoyar y aumentar la cultura ética con programas regulares para actualizar y renovar el compromiso de la organización con una cultura ética.

---

<sup>4</sup> Los consejos para la práctica consisten en interpretaciones de las “Normas internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna”, y corresponden a sugerencias que los auditores internos deben tener en cuenta con respecto a las distintas normas.

- d) Existencia de medios sencillos y diversos para que la gente informe confidencialmente supuestas violaciones al Código o a las políticas, y otros actos de mala conducta.
- e) Clara delegación de responsabilidades para asegurar que las consecuencias éticas son evaluadas, se brinda consejo confidencial, se investigan las supuestas malas conductas, y los hallazgos son adecuadamente informados.
- f) Fácil acceso a oportunidades de aprendizaje que permitan a todos los empleados ser defensores de la ética.
- g) Prácticas positivas del personal que alienten a cada empleado a contribuir con el ambiente ético de la organización.
- h) Encuestas regulares a los empleados, proveedores y clientes, para determinar el estado del ambiente ético de la organización.
- i) Revisiones regulares de los procesos formales e informales dentro de la organización que pudieran crear, potencialmente, presiones y desvíos que debilitarían la cultura ética.
- j) Cotejos regulares de referencias y antecedentes como parte de los procedimientos de contratación de empleados, incluyendo pruebas de integridad, análisis de drogas, y medidas similares” (p.109).

Las técnicas para la identificación pueden dividirse en cualitativas y cuantitativas:

- Cualitativas: Encargadas de medir la percepción que tienen los sujetos implicados.
- Cuantitativas: Encargadas de medir los estados, hechos o condiciones que pueden ser observados y verificados por auditores externos. Pueden cuantificarse en términos de costes monetarios, escalas, intervalos, etc.

Si bien las técnicas cuantitativas resultan más exactas y objetivas, las cualitativas deben usarse principalmente en la evaluación de riesgos a la integridad. La razón de ello es que éstas necesitan conocimientos especializados básicos; son relativamente más sencillas de implantar, y se ajustan a las necesidades de cada entidad. Por lo tanto es aconsejable que la auditoría ética



emplee ambas perspectivas, posibilitando así la integración y evitando las visiones parciales.

En este sentido son múltiples los mecanismos que se pueden implementar para la evaluación, dentro de ellos están las encuestas, entrevistas, diagramación de proceso y grupos de trabajo; los cuales deberán diseñarse y llevarse a cabo por auditores que cuenten con experiencia y habilidades suficientes en la materia; asimismo, es recomendable que conozcan los procesos de la entidad para la identificación, evaluación y jerarquización de los principales actos inapropiados que pueden materializarse.

Por último con base a la información obtenida durante el desarrollo de la auditoría de la ética se procede a otorgar una evaluación al programa ético de la organización, sin embargo es importante tener en cuenta que este tipo de auditoría no se presta fácilmente a los sistemas de calificación de las auditorías tradicionales, por lo cual se deberá emplear un Modelo de madurez de conformidad con una matriz que contemple los componentes de la ética institucional mencionados anteriormente. Dicha matriz otorgará calificaciones de incipiente, novato, competente y experto.

Cabe destacar, además, la importancia del debido cuidado profesional en la realización del estudio, así como una supervisión constante por el responsable de la misma y el titular del área de auditoría en virtud de las particularidades del tema ético, y con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable de que la objetividad del auditor se mantuvo y que los propósitos de la auditoría se cumplieron.

Una vez integrada y analizada la información producto de la auditoría, el auditor gubernamental iniciará el proceso de elaboración del “Informe de Auditoría”.

### ***Informe de Auditoría:***

La comunicación constituye un factor clave en los modelos de evaluación de la ética, en virtud de que propicia un entorno de transparencia respecto de la

información relevante generada en la entidad para mantener un ambiente propicio de integridad y valores.

Para estos fines, el objetivo del informe es presentar la opinión general o juicio respecto de la situación de los conceptos auditados, apoyada en la evidencia obtenida y las situaciones detectadas, con las recomendaciones que contribuyan a mejorar la eficiencia en la operación de los procesos sustantivos de las dependencias y entidades y a transparentar la administración de los recursos asignados.

El auditor es responsable de documentar las aportaciones vertidas por los participantes en el informe de resultados de la evaluación, documento que deberá contener, entre otra información, la siguiente:

El surgimiento de nuevos riesgos y factores, así como los perfiles de los existentes que han tenido modificaciones. En este sentido se deberá:

- Formular un programa de supervisión o seguimiento de riesgos a la integridad.
- Entregarlo al titular y órgano de gobierno.
- Previa autorización del titular, difundir con los responsables de cada unidad administrativa la información de su ámbito de responsabilidad.
- Evaluar posteriormente el desempeño de las actividades del programa y determinar su suficiencia o deficiencia de acuerdo con lo establecido por el titular.

Asimismo el informe de auditoría debe poseer como mínimo los siguientes atributos de calidad:

- **Oportunidad:** De tal manera que la información permita tomar a tiempo las acciones requeridas;
- **Integridad:** Deben incluirse de manera exhaustiva todos los hechos importantes observados, sin omisión alguna, proporcionando una visión objetiva de las situaciones advertidas y de las conclusiones y recomendaciones a que conducen;

- **Competencia:** Asegurarse que los resultados informados corresponden al objeto de la auditoría;
- **Claridad:** Cuidar que la estructura, terminología y redacción empleadas, permitan que la información presentada pueda ser comprendida por cualquier persona, aunque no sea entendido en los aspectos de la contabilidad;
- **Utilidad:** Brindar elementos que propicien la optimización del uso de los recursos y el mejoramiento de la cultura organizacional de la dependencia o entidad;
- **Objetividad:** Presentar con imparcialidad la verdad o realidad de los acontecimientos, hechos o situaciones comprobados, hasta donde dicha realidad sea razonablemente factible y estén respaldados con evidencia probatoria indudable.

Una vez integrado el informe, se presenta al titular y, en su caso, al órgano de gobierno, con el debido resguardo de la confidencialidad de la información y anonimato de los servidores públicos que participaron en su elaboración.

### ***Seguimiento de recomendaciones***

Con base en los elementos de seguimiento establecidos en la auditoría, el auditor puede establecer mecanismos para analizar la eficacia del programa de acciones derivado de la auditoría, bien sea a través de una matriz de seguimiento o a través de indicadores estratégicos, con el propósito de conocer el impacto institucional y social de las directrices anticorrupción y su grado de mejora.

## *1.2. Marco Legal*

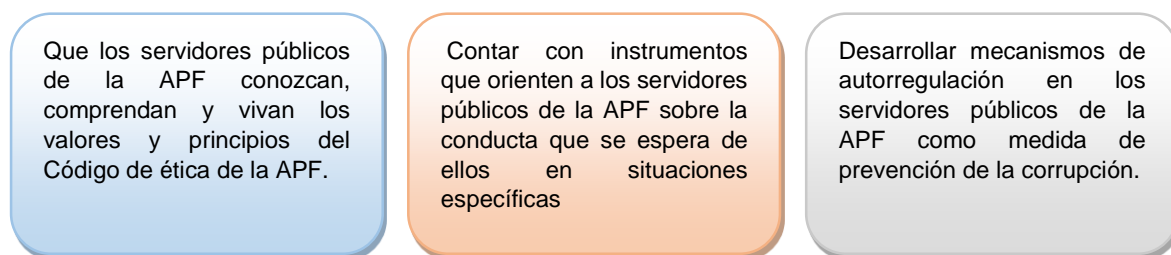
### *1.2.1. Normatividad del Programa ético*

En el ordenamiento jurídico mexicano, la ética encuentra sus raíces en el artículo 113 del Título IV de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, la cual señala que los Servidores Públicos determinarán sus obligaciones a fin de salvaguardar la legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia en el desempeño de sus funciones, empleos, cargos y comisiones, con el propósito de que impere invariablemente una conducta digna que fortalezca a las instituciones públicas y que a su vez responda a las necesidades de la sociedad.

Los principios mencionados se han materializado en diversas leyes que, sin hacer referencia directa a la ética, prescriben modos de actuación que deben regir la función pública, así como medidas para asegurar la integridad de su gestión. Tal es el caso de la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos.

Dicha ley define jurídicamente algunas actitudes sobre la conducta que deben ostentar los servidores públicos durante la prestación de sus servicios, entre tales definiciones se hallan las obligaciones de mostrar con claridad el origen de sus ingresos y prestaciones; evitar negocios que entren en conflicto con la acción pública; prohibir el uso de los fondos públicos para la promoción política personal o hacer uso indebido de bienes y servicios a cargo de funcionarios.

Igualmente en el Título IV se indica que le corresponde a las dependencias y entidades establecer acciones permanentes para delimitar las conductas que en situaciones específicas deberán observar los Servidores Públicos en el desempeño de sus empleos, cargos o comisiones, con base en los lineamientos generales que emita la Secretaría de la Función Pública (2015). Con ello, se pretende alcanzar los siguientes objetivos:



**Figura 4. Objetivos a alcanzar con los Lineamientos de integridad y ética.**

Fuente: SFP (2015)

Bajo esa premisa, los titulares y mandos directivos de los entes gubernamentales deben establecer un tono ético que acentúe y facilite la adopción de los referidos principios constitucionales para el cumplimiento de sus funciones y el ejercicio de los recursos públicos a su disposición.

El énfasis en la honestidad que demuestran los mandos superiores en su estilo de dirección es, por tanto, un elemento fundamental que marca la pauta del ambiente ético que prevalecerá en la institución, bajo el postulado de que predicar con el ejemplo es un principio fundamental para mantener la integridad.

Asimismo con el objetivo estratégico de promover los valores y principios éticos que rigen la actuación institucional de los servidores públicos, las dependencias y entidades deberán establecer códigos formales de ética y de conducta, los cuales detallen los principios de actuación de sus servidores públicos y reconozcan la actuación esperada de ellos en el cumplimiento de sus funciones.

Tal es el caso del Código de Ética de los servidores públicos de la administración Pública Federal, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 31 de julio de 2002; en el cual se establecen 11 valores específicos, los cuales se detallan a continuación:

#### *Bien Común*

El servidor público deberá apegarse a las causas del bien común, orientando sus decisiones y acciones a la satisfacción de las demandas sociales, dando prioridad a los intereses de la colectividad, sin que influyan en sus juicios

y conducta, situaciones que perjudiquen o beneficien a personas o grupos, en deterioro del bienestar de la sociedad.

El servidor público en su actuar cotidiano, y en el desempeño de sus funciones invariablemente deberá conducirse dentro del marco legal y normativo establecido en la administración pública.

Este valor está directamente relacionado con la solidaridad hacia las demás personas, teniendo un sentido de pertenencia en la sociedad con la cual se asume un compromiso de cooperación y ayuda. Lo cual permite el mejoramiento de la calidad de vida de la colectividad.

#### *Integridad*

El servidor público deberá conducir sus actos en congruencia con los principios de buen gobierno, y comprometerse a desempeñar sus funciones con honestidad, valor y voluntad para contribuir en los resultados de la misión esencial del gobierno, encaminada a satisfacer las demandas sociales.

#### *Honradez*

El servidor público deberá realizar las tareas encomendadas con honestidad y racionalidad en la administración de los recursos públicos, y evitar comprometer su encargo para obtener algún beneficio personal o a favor de terceros, así como aceptar dádivas de cualquier persona u organización que influya en la toma de decisiones.

#### *Imparcialidad*

El servidor público deberá ejercer sus funciones de manera objetiva, sin prejuicios personales e influencia indebida de terceros, proporcionando un trato equitativo, sin distinción y de respeto a las personas con quien interactúe.

#### *Justicia*

El servidor público debe conducirse invariablemente con apego a las normas jurídicas inherentes a la función que desempeña. Respetar el Estado de Derecho es una responsabilidad que, más que nadie debe asumir y cumplir el

servidor público. Para ello, es su obligación conocer, cumplir y hacer cumplir las disposiciones jurídicas que regulen el ejercicio de sus funciones.

#### *Transparencia*

El servidor público deberá hacer uso responsable y claro de los recursos eliminando cualquier manejo indebido en su destino y aplicación, así como garantizar el acceso a la información que se derive de la gestión pública.

#### *Rendición de Cuentas*

El servidor público deberá asumir la responsabilidad de la rendición de cuentas, como una tarea permanente en el desempeño de sus funciones, que permita a la sociedad evaluar el resultado de sus actos y decisiones.

#### *Entorno Cultural y Ecológico*

Al realizar sus actividades el servidor público debe evitar la afectación de nuestro patrimonio cultural y del ecosistema donde vivimos, asumiendo una férrea voluntad de respeto, defensa y preservación de la cultura y del medio ambiente del país, que se refleje en sus decisiones y acciones. La cultura y el entorno ambiental son nuestro principal legado para generaciones futuras, por lo que los servidores públicos también tienen la responsabilidad de promover en la sociedad su protección y conservación.

#### *Generosidad*

El servidor público debe conducirse con una actitud sensible y solidaria, de respeto y apoyo a la sociedad y los servidores públicos con quienes se relacionan. Esta conducta debe ofrecerse con especial cuidado para las personas o grupos sociales que carecen de los elementos suficientes para alcanzar su desarrollo integral, como los adultos en plenitud, los niños, las personas con capacidades especiales, los miembros de etnias y quienes menos tienen.

### *Igualdad*

El servidor público debe proporcionar los servicios que se les han confiado a todos los miembros de la sociedad que tengan derecho a recibirlos, sin importar su raza, sexo, credo, religión o preferencia política. No debe permitir que influyan en su actuación, circunstancias ajenas que favorezcan el incumplimiento de la responsabilidad de brindar a quien le corresponde los servicios públicos a su cargo.

### *Respeto*

El servidor público debe dar a las personas un trato digno, cortés, cordial, y tolerante. Está obligado a reconocer y considerar en todo momento los derechos, libertades y cualidades inherentes a la condición humana.

### *Liderazgo*

El servidor público debe impulsar la coordinación de esfuerzos, encaminados a fomentar los valores y principios en la sociedad a través del ejemplo en el desarrollo de su función, adoptando y practicando estos valores, para favorecer la transparencia e inhibir prácticas de corrupción, así como fortalecer la confianza de los ciudadanos en la Administración Pública.

## *1.2.2. Normatividad sobre la Auditoría ética*

Adicionalmente la normativa técnica de auditoría interna contempla regulaciones en materia de auditoría ética, las cuales se resumen a continuación:



Tabla 2. Principal normatividad sobre auditoría ética.

Cuerpo Normativo	Principales Contenidos
Manual Administrativo de Aplicación General en Materia de Control Interno (2014)	La auditoría interna deberá diseñar, establecer y operar los controles para evaluar el cumplimiento del programa ético institucional.
Manual General de Auditoría Pública (2011)	La auditoría interna debe fiscalizar y hacer las recomendaciones apropiadas para mejorar los procesos de dirección en el cumplimiento del objetivo de promover la ética y los valores apropiados dentro de la organización.
Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna (2004)	La auditoría interna debe fiscalizar el diseño, implantación y eficacia de los objetivos, programas y actividades de la organización relacionados con la ética.
Consejo para la práctica 2130-1: El Rol de la Actividad de Auditoría Interna en la Cultura Ética de una Organización.	<p>Destaca la importancia de la organización en el establecimiento del ambiente ético de una institución y sugiere el rol que los auditores internos pueden cumplir en la mejora de dicho ambiente. Específicamente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Describe la naturaleza del proceso de gobierno.</li> <li>• Enlaza el proceso de gobierno con la cultura ética de la organización.</li> <li>• Indica que todas las personas deben asumir el rol de defensores de la ética.</li> </ul> <p>Enumera las características de una cultura ética enaltecida.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

De las regulaciones referidas, el Consejo para la práctica 2130-1 es el que presenta un marco mayor sobre el tema. Indicando que: “Como mínimo, la actividad de auditoría interna debe evaluar periódicamente el estado del ambiente ético de la organización y la eficacia de sus estrategias, tácticas, comunicaciones y otros procesos para alcanzar el nivel deseado de cumplimiento legal y ético; para tales efectos se enlistan factores que deben evaluarse, tales como: código de conducta, comunicaciones, estrategias, delegación de responsabilidades, encuestas regulares, etc.”

Con base en la información anterior podemos concluir que México dispone actualmente de un amplio marco normativo con instrumentos jurídicos que todavía pueden perfeccionarse, pero que ya serían suficientes para lograr un buen nivel de transparencia y rendición de cuentas en la administración pública, así como para fincar responsabilidades y aplicar las sanciones correspondientes.

Sin embargo, para que este nuevo marco normativo produzca los resultados esperados, se requiere una auténtica voluntad política en todos los niveles de la administración pública así como un amplio control y participación de la sociedad para que ejercite su derecho de vigilar y se exija información transparente y oportuna.

En este sentido, dada la naturaleza y las características de la profesión de auditoría, se considera que esta ocupa una posición clave para contribuir y promover, particularmente por medio de la auditoría ética, al desarrollo e implementación de los programas de ética organizacional así como al fortalecimiento de sus componentes a través de propuestas de mejora.

## CAPITULO II: METODOLOGÍA

El presente capítulo describe la metodología que se utilizó para el cumplimiento de los objetivos de la investigación, para esto se explica el tipo de estudio que se realizó, como se seleccionó la población, las características de las variables e indicadores para el diseño del instrumento empleado y los procedimientos para la recolección, procesamiento y análisis de datos, con el fin de aportar al lector información más detallada.

### 2.1 Tipo de Investigación

Con base en el objetivo general, y con la finalidad de comprobar la hipótesis, el proceso de investigación se fundamentó en un enfoque cuantitativo. De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista (2010:10) “un estudio cuantitativo, usa recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento”.

En este sentido de acuerdo al tipo de investigación nuestro estudio tiene las siguientes características:

- Investigación *no experimental* debido a que evaluamos a la unidad de análisis, sin algún tipo de manipulación a su estructura, es decir, se observa a la unidad de análisis tal y como se comporta en su contexto actual.
- Investigación *transversal*, ya que se recolectaron datos en un solo momento temporal, con el propósito de describir variables y analizar su incidencia en un momento dado.
- Investigación *descriptiva* porque se presentó de manera coherente y ordenada el desarrollo de una auditoría ética para conocer a detalle su metodología de evaluación.

## *1.2 Diseño del estudio*

El diseño de la investigación se realizó de conformidad con los componentes recomendados por Hernández, Fernández y Baptista (2010:3):

- Planteamiento del problema
- Propositiones o hipótesis
- Unidad de investigación o de análisis
- Contexto del caso
- Fuentes de información e instrumentos de recolección de datos
- Análisis de la información
- Interpretación de datos
- Reporte del caso (resultados)

De tal manera que, a partir del planteamiento del problema e hipótesis, los componentes anteriores se desarrollaron en el presente capítulo metodológico, excluyendo solamente el contexto del caso (sustento de la investigación) y el reporte del caso (resultados) que se presentan en capítulos aparte.

Asimismo como herramienta de intervención, para la comprobación de la hipótesis, se ejecutó una auditoria ética, conforme a las etapas y procedimientos recomendados por la Guía Práctica Evaluating Ethics Related Programs para llevarla a cabo con una secuencia congruente de actividades.

Finalmente el desarrollo de la auditoria se presenta en cédulas de análisis y matrices de resultado, para fundamentar el proceso de contrastación de hipótesis y contestar las preguntas de investigación.

Con base en lo anterior el diseño de la investigación quedó integrado de la siguiente manera:



**Figura 5. Diseño de la Investigación.**

Fuente: Elaboración Propia.

## 1.3 Hipótesis

Para efectos de la presente investigación se presenta la siguiente hipótesis:

- *El grado de madurez del programa ético institucional, medido a través de la auditoría ética, es **Novato**.*

## 2.4 Definición de Variables

De acuerdo al planteamiento del problema se estableció un procedimiento que permitió el estudio pasándolo a un plano abstracto con el fin de orientar de mejor manera la investigación, a través de la derivación de las variables donde se conceptualizan independientemente, se las categoriza, determinando los

indicadores e ítems para establecer y plantear técnicas e instrumentos factibles para la investigación.

Se considera que las variables individuales son de naturaleza cuantitativas debido a que se utilizaron escalas de razón debido a la naturaleza de los indicadores operacionales.

A continuación se describen las variables e indicadores de la investigación:

Tabla 3. Matriz de Operacionalización de Variables.

<b>Variables</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Técnicas de Investigación</b>
<b>Orientación</b>	El establecimiento de un programa ético incluye un sólido compromiso por parte de los directivos, las declaraciones de valores como códigos de conducta y actividades de socialización profesional como son la instrucción y capacitación.	Compromiso de los superiores	Encuesta (Ítem 1,2)
		Código de Conducta	Encuesta (Ítem 3,4)
		Mecanismos de Formación	Encuesta (Ítem 5)
<b>Gestión</b>	La administración debe coordinar el programa ético a través de un organismo administrativo, y mediante condiciones de servicio público, políticas y prácticas de administración.	Políticas de Recursos Humanos	Encuesta (Ítem 6,7)
		Coordinación de infraestructura	Encuesta (Ítem 8)
<b>Control</b>	El control se garantiza, principalmente mediante un marco legal que permita la investigación, así como mecanismos de	Marco Legal	Encuesta (Ítem 9)
		Mecanismos de responsabilidad	Encuesta (Ítem 10,11)
		Escrutinios públicos	Encuesta (Ítem 12)

	autoevaluación o evaluación eficaces.		
--	---------------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración Propia.

## 2.5 Unidad de Investigación

El presente estudio se realizó en una unidad de análisis o de investigación, de tal manera, que el caso pudiera ser evaluado de forma completa y profunda, de acuerdo con el planteamiento del problema, para corroborar o rechazar la hipótesis planteada.

Con base en lo antes descrito la unidad de estudio estuvo representada por una dependencia gubernamental de educación, la cual fue seleccionada por contar con los requisitos funcionales y operacionales pero sobre todo por la disponibilidad de información que facilitaron sus directivos para el desarrollo del estudio, y la aplicación de las herramientas y técnicas de recopilación de datos.

Es importante destacar que por razones de confidencialidad algunos datos de la organización fueron omitidos, previo acuerdo con sus directivos, sin detrimento de la precisión en la ejecución del estudio. Estos datos se presentan como limitaciones al alcance en los resultados de la investigación.

## 2.6 Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

La recolección de datos fue el siguiente paso que se realizó con base al enfoque elegido. El procedimiento utilizado fue por medio de la aplicación de encuestas, entrevistas a los sujetos de estudio, observación objetiva, recopilación y evaluación documental.

### a) Entrevista

Se elaboró una guía de entrevista con un total de 16 preguntas para poder conocer los criterios y opiniones de algunos servidores públicos que integran la

organización, tanto a nivel directivo como operativo, a fin de evaluar las diferentes acciones y actividades que se realizan con relación al programa ético de la misma.

b) Encuesta

A partir de las entrevistas anteriores y considerando cuestionarios similares elaborados en estudios realizados con anterioridad en otros países se preparó un cuestionario que se muestra en los anexos (Anexo 1) con un total de 12 preguntas de opción múltiple, las cuales se presentaron por escrito y organizadas en un formulario impreso. En su elaboración se buscó la certeza de que las interrogantes fueran comprensibles y que estuvieran enfocadas de acuerdo a la información que se deseaba obtener.

El cuestionario se estructuró en dos apartados fundamentales, iniciando con la información de carácter genérico como el nivel de estudios o antigüedad en la organización, así como las características que permitan hacer clasificaciones adicionales de respuestas; mientras que el segundo apartado está destinado a las cuestiones relativas al tema principal para identificar las percepciones del programa ético de la entidad. Esta segunda sección está dividido en tres apartados según detalle:

- De la pregunta 1 a la 5 comprobación de la orientación de la gestión ética, a través de interrogantes sobre la conducta ética de los directivos, su compromiso ético y los mecanismos de formación que emplean en la organización.
- De la 6 a la 8 comprobación de la gestión a través de las políticas de recursos humanos y de la coordinación de infraestructura para promover y liderar su proceso de implantación.
- De la 9 a la 12 comprobación del sistema de control del programa ético en la entidad.

Dicho cuestionario presentó un grupo de interrogantes cerradas, haciéndose de esta forma más fácil la codificación y más ágil su contestación. Las afirmaciones se debieron seleccionar entre un valor de uno a cinco,



atendiendo al grado de acuerdo o desacuerdo con la propuesta expuesta, utilizando la escala tipo Likert con cinco alternativas de repuestas: Totalmente de acuerdo (5), de acuerdo (4), neutral (3), en desacuerdo (2), totalmente en desacuerdo (1). De esta forma se pueden proporcionar resultados específicos en la medición de cada factor, permitiendo descubrir distintos niveles de opinión, como el grado positivo, dubitativo y negativo, lo cual contribuyó a obtener información fundamental en la etapa de ejecución de la auditoria y como soporte de los hallazgos para sustentar la opinión.

*Tabla 4. Alternativas de respuestas del cuestionario*

Opción de Respuesta	Valor	Descripción del Puntaje
<b>Completamente de Acuerdo</b>	5	La respuesta denota la total seguridad del cumplimiento de la afirmación acreditando completamente el supuesto.
<b>De Acuerdo</b>	4	Existe conocimiento del cumplimiento de la afirmación. Acreditando el supuesto de manera favorable.
<b>Ni en acuerdo ni en desacuerdo</b>	3	Es la percepción imprecisa, del supuesto, donde el encuestado no considera el cumplimiento del mismo con precisión pero no lo niega.
<b>En Desacuerdo</b>	2	Existen altas deficiencias para el cumplimiento del supuesto, que colocan en contrariedad la postura del encuestado.
<b>Completamente en Desacuerdo</b>	1	El supuesto no se cumple en ningún ámbito, la percepción del mismo es totalmente negativa.

Fuente: Elaboración Propia.

### c) Observación Objetiva

Como técnica verificadora se recurrió a la observación objetiva, basada en los hechos, lo cual permitió hacer precisiones sobre la investigación, antes, durante y después de la recolección de información y de esta forma comprobar las respuestas de las personas encuestadas enriqueciendo la información.

d) Recopilación Documental

Esta técnica se basó en recopilar la información documentada durante el desarrollo de la investigación, permitiéndonos alcanzar un entendimiento general de la situación del programa ético de la organización a la cual se estaba evaluando.

### 2.6.1 Confiabilidad del Instrumento

Con el fin de analizar la consistencia del instrumento según los criterios de confiabilidad, se llevó a cabo una prueba piloto, en la cual participaron 12 trabajadores que representan el 21% de la población. Los resultados mostrados en la tabla No. 2, arrojaron un coeficiente de Alfa Cronbach de 0.918 y 0.867, resultando altamente aceptable, puesto que citando a Gómez y Reidl (s/f), los valores de los coeficientes de fiabilidad que habitualmente se consideran aceptables en los estudios empíricos de las ciencias sociales debe de ser de 0.70 hacia arriba a fin de que puedan considerarse válidos y confiables. Por esta razón, se puede establecer que existe una alta correlación entre los reactivos del instrumento así como una adecuada consistencia.

Tabla 5. Estadísticos de Fiabilidad.

Alfa de Cronbach	N. de Elementos
<b>0.918</b>	12
<b>0.867</b>	43

Fuente: Elaboración Propia.





### 2.6.2 Análisis De Datos

A partir de la aplicación de los anteriores instrumentos y técnicas se fueron recolectando he integrado los datos, a través de la organización y clasificación de la información obtenida.

Posteriormente a la aplicación de las encuestas y entrevistas, se realizó un tratamiento de los datos mediante una codificación de acuerdo a un libro de códigos y se capturaron las respuestas obtenidas en el programa DYANE (Diseño y Análisis de Encuestas) a través de distribuciones de frecuencias para obtener los resultados que ayudaron a cumplir con los objetivos planteados en la investigación.

En este sentido lo primero que se realizó, fue un análisis descriptivo, con base a la metodología planteada por la Guía Práctica Evaluating Ethics Related Programs en donde se propone que se le otorguen calificaciones por cada uno de los indicadores objeto de análisis, los cuales resultaron de dividir la sumatoria de los valores obtenidos de los cuestionarios aplicados entre la mayor puntuación de su escala de apreciación, para de esta forma poder categorizarlas en cuatro niveles excelente (alto), satisfactorio (medio) no satisfactorio y deficiente (bajo), como se precisa a continuación:

Tabla 6. Código cromático para valoración de resultados

Rango del Porcentaje	Código Cromático
20-40	
41-60	
61-80	
81-100	

Fuente: Elaboración Propia.

Rojo, con rango entre 20 y 40 indica una situación severamente crítica en el aspecto evaluado, con grandes vacíos y deficiencias que deben ser atendidas prioritariamente en el plan de acción para la Gestión Ética, que dan lugar a la definición de una alerta roja en la entidad.

Naranja, con rango entre 41 y el 60, expresa un estado de notable debilidad en el aspecto evaluado, con desarrollos incipientes y desiguales en las diferentes áreas de la entidad. Debe ser considerado en el plan de acción para la gestión ética, con el propósito de dinamizar y fortalecer las debilidades.

Amarillo, con rango entre 61 y 80, es manifestación de una entidad que en el aspecto evaluado está desarrollando un proceso de aplicación y fortalecimiento, aunque con algunos vacíos y debilidades. Si el porcentaje se ubica en un valor debajo de 75 se deberá trabajar dichas problemáticas con cierto énfasis en el plan de acción para su mejoramiento. Si por el contrario están más próximas al límite superior de 80, se trabajará en éstas buscando su consolidación.

Verde, con rango entre 81 y 100, indica una entidad que en el aspecto evaluado se encuentra en parámetros de excelencia. Servirá de referente en el plan de acción para la Gestión Ética, con el fin de aprender y establecer sinergias en toda la organización.

Los resultados se presentaron en gráficas de barras, ya que son variables categóricas, las cuales se elaboraron para cada uno de los indicadores; dichas gráficas muestran el resultado general de la organización, así como de cada uno de los diferentes grupos que la componen.

Asimismo, dicha evidencia de auditoría, se plasmó en cédulas analíticas, elaboradas con base en el orden establecido en el programa de trabajo, conforme al índice establecido en el proceso de planeación. Lo anterior para un seguimiento ordenado y lógico que favorezca una comprensión clara del estudio.

## CAPITULO III: AUDITORIA ÉTICA

El presente capítulo constituye el más importante de la tesis, puesto que es aquí donde se pone en práctica todo lo desarrollado en los capítulos anteriores, la aplicación del examen de auditoria constó de cuatro fases que se muestran inmediatamente.

### *3.1 Fase Preliminar.*

#### *3.1.1 Diagnóstico*

D. P 1

La dependencia gubernamental sujeto de auditoria pertenece a la Secretaria de Educación y es responsable de diseñar, operar, dar seguimiento y evaluar diversos procesos de formación continua, actualización, regularización, capacitación y desarrollo profesional del personal docente con base en la experiencia construida y en apego a las disposiciones normativas vigentes. Una de sus acciones propias radica en brindar y ofertar capacitación y actualización que responda a las necesidades específicas de los colectivos docentes y al contexto del sistema educativo veracruzano. Todo lo anterior lo realiza a través de reuniones, círculos de estudio, talleres, foros; y las opciones de superación profesional con cursos y diplomados.

Para tal efecto, establece su estructura operativa apoyada en 26 Centros Regionales operando en diferentes espacios físicos: dos son propios, 11 con espacios rentados en casas particulares y 13 están en comodato (cuatro Centros de Atención Psicopedagógica de Educación Preescolar, dos Ayuntamientos, cinco escuelas y dos inspecciones escolares).

#### *Estructura Física*

Cuenta con un edificio de tres plantas, organizado de la siguiente manera: en la primera planta se encuentran la oficialía de partes, la de control y asistencia, la Coordinación de cursos, la Coordinación de gestión educativa; en la segunda la Coordinación general, la Biblioteca y la Coordinación

administrativa; y en la tercera está la Coordinación académica, así como el área de Evaluación y seguimiento y un aula de enciclopedia.

*Funciones:*

- 1) Organizar, dirigir y vigilar las acciones establecidas en el Programa Nacional para la Actualización Permanente de los profesores de educación básica en servicio, así como las derivadas del Convenio para la extensión del Programa Nacional de Actualización de Maestros celebrado entre los gobiernos federal y estatal;
- 2) Difundir el Programa Nacional de Actualización de Maestros de Educación Básica en Servicio, así como coordinar su aplicación con el apoyo de las áreas de educación básica de la Secretaría;
- 3) Coordinar y supervisar a los Centros Regionales de actualización de maestros en servicio, conforme a las disposiciones legales aplicables;
- 4) Coordinar y vigilar los procesos de inscripción y evaluación de los maestros participantes en los Cursos Nacionales de Actualización, conforme a las disposiciones legales aplicables;
- 5) Integrar y difundir la oferta de servicios de actualización, capacitación y superación profesional, estatales y federalizados, dirigidos a los docentes de educación básica;
- 6) Elaborar los anteproyectos del programa operativo y del presupuesto anual del área administrativa a su cargo, para someterlos a la consideración del Subsecretario;
- 7) Apoyar y participar en los trabajos de investigación, evaluación e innovación educativas que promueva la Subsecretaría.
- 8) Organizar, dirigir y vigilar las acciones establecidas en el Programa Nacional para la Actualización Permanente de los profesores de educación básica en servicio, así como las derivadas del Convenio para la Extensión del Programa Nacional de Actualización de Maestros celebrado entre los gobiernos federal y estatal;
- 9) Difundir el Programa Nacional de Actualización de Maestros de Educación Básica en Servicio, así como coordinar su aplicación con el apoyo de las áreas de educación básica de la Secretaría;

- 10) Coordinar y supervisar a los Centros Regionales de actualización de maestros en servicio, conforme a las disposiciones legales aplicables;
- 11) Coordinar y vigilar los procesos de inscripción y evaluación de los maestros participantes en los Cursos Nacionales de Actualización, conforme a las disposiciones legales aplicables;
- 12) Integrar y difundir la oferta de servicios de actualización, capacitación y superación profesional, estatales y federalizados, dirigidos a los docentes de educación básica;
- 13) Elaborar los anteproyectos del programa operativo y del presupuesto anual del área administrativa a su cargo, para someterlos a la consideración del Subsecretario;
- 14) Apoyar y participar en los trabajos de investigación, evaluación e innovación educativas que promueva la Subsecretaría.

### *Cultura Organizacional*

#### *Misión*

Desarrollar un programa de capacitación, actualización y superación profesional docente mediante una oferta pertinente de formación continua multimodal que permita a las y los maestros fortalecer sus competencias profesionales, acceder a oportunidades de asesoría académica en la escuela y a estrategias de evaluación apropiadas; promoviendo el trabajo en equipo, la interacción entre pares y la generación de propuestas innovadoras encaminadas a mejorar la calidad de la educación básica.

#### *Visión*

Permitir a las y los docentes acceder a las oportunidades de formación continua adecuada a sus necesidades, fomentando el trabajo colectivo, la interacción entre pares y la asesoría académica a la escuela; y transformar su práctica docente de acuerdo a las necesidades educativas de sus alumnos y alumnas, para orientar los resultados de aprovechamiento escolar hacia la calidad de la educación básica.

### *Código de Conducta*

La institución como organismo dependiente de la Secretaría de Educación reconoce y hace propio su Código de Conducta, que sirven como una guía de comportamiento para todos los colaboradores de la empresa, a fin de reflejar los valores fundamentales incluidos en su misión y visión corporativa, los cuales se detallan a continuación:

*Tabla 7. Valores institucionales*

Legalidad	Transparencia
Honestidad	Bien común
Lealtad	Confidencialidad
Imparcialidad	Rendición de Cuentas
Eficiencia y Eficacia	Generosidad
Responsabilidad	Respeto y dignidad
Liderazgo	Vocación de servicio

*Fuente: Manual de la Organización (2013)*

### *Normatividad aplicable a la entidad*

Para su funcionamiento se basa en las siguientes disposiciones legales y reglamentarias:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
- Ley General de Educación
- Ley Federal de Trabajo
- Ley del Seguro Social
- Ley para la Igualdad entre Mujeres y Hombres para el Estado.
- Código Civil para el Estado.
- Código Financiero para el Estado.
- Reglamento Interior de la Secretaría de Educación.



### *Características administrativas.*

La organización cuenta con los siguientes documentos administrativos:

- Organigrama.
- Manual de procedimientos.
- Manual de políticas.
- Reglamentos.

### *Estructura Organizativa*

Para el cumplimiento de sus funciones y actividades el ente está integrado de la siguiente manera:

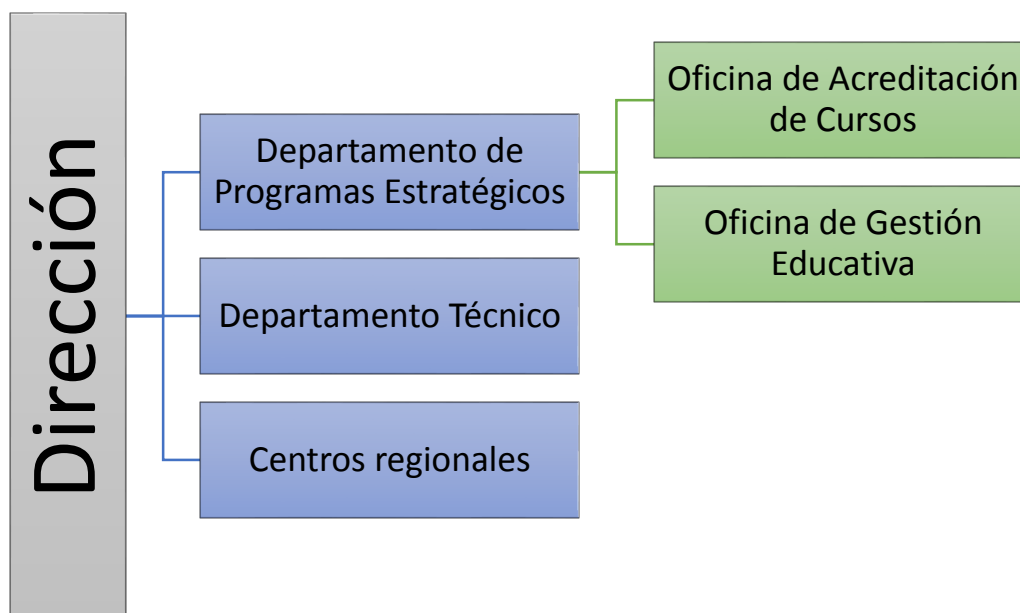
*Tabla 8. Estructura organizativa*

<b>Función/Puesto</b>	<b>Integrantes</b>
Director General	1
Coordinador Académico	1
Coordinador Administrativo	1
Coordinador de Cursos	1
Coordinador de Gestión Educativa	1
Jefe de Departamento	2
Bibliotecario	1
Asesor Técnico Pedagógico	17
Apoyo Técnico Pedagógico	14
Auxiliar Administrativo	7
Analista Administrativo	5
Técnico de Mantenimiento	1
Técnico Administrativo	2
Intendente	2
<b>Total</b>	<b>56</b>

*Fuente: Manual de Organización. (2013).*

Los 17 asesores técnico pedagógicos realizan funciones de capacitación, actualización, asesoría, evaluación y seguimiento en los programas de formación continua; los apoyos técnico pedagógicos desempeñan funciones administrativas y de Staff.

Igualmente en la dependencia laboran analistas administrativos y auxiliares administrativos para ejecutar pertinentemente los procesos financieros necesarios en las actividades de los programas de estudio.



**Figura 6. Organigrama.**

Fuente: Manual de la Organización (2013).

### *Auditorias previas*

No se han efectuado auditorias ni evaluaciones previas al programa ético de la entidad, por lo cual no se cuenta con antecedentes de procesos con desviaciones, que puedan ser considerados como referencia.

*Entrevista Preliminar a la Administración Superior*

Para obtener un panorama más amplio de la organización, fue necesaria la aplicación de las siguientes entrevistas, las cuales nos brindaron información que nos permitió conocer aspectos generales y específicos de la empresa; así como, el problema a estudiar en el encargo de auditoría.

Entrevistado: <b>Anónimo</b>	Fecha: <b>25/5/2015</b>
Cargo: <b>Administrador</b>	Hora: <b>11:00</b>
Entrevistador: <b>GRR</b>	Ubicación: <b>Dependencia</b>

**Objetivo de la entrevista:**

Obtener información sobre la ética institucional.

**1. Sobre la Orientación**

1.1. ¿Cuál es su percepción en cuanto a la comprensión y compromiso con la ética en los distintos niveles de la organización?

R/ Mi percepción es que la ética en esta institución es aplicada de manera parcial. Por ende en los altos mandos no se cumple al 100%.

1.2. ¿En cuáles casos los funcionarios tienen acceso a ese nivel, para poder manifestar sus inquietudes y comentarios con respecto a la ética institucional? ¿Está formalmente establecido?

R/ Cualquier servidor público puede expresar sus inquietudes en las jefaturas de departamentos, sin embargo no existe un mecanismo establecido formalmente en la organización.

1.3. ¿Considera que las manifestaciones verbales y las acciones de los distintos integrantes de la organización, son congruentes con los principios y valores éticos institucionales y sirven como mecanismo para reforzar el comportamiento esperado y el compromiso con la ética? ¿Por qué?

R/ No son congruentes, porque creo que en muchas ocasiones no se aplica la ética y prevalecen los intereses personales.

1.4. ¿Qué acciones ha ejecutado ese nivel jerárquico para la prevención (tratamiento de conflictos de interés) y el manejo de conductas antiéticas?

R/ Que tenga conocimiento hasta el momento ninguna.

1.5. ¿Qué participación tiene ese nivel jerárquico en el manejo de conflictos de interés y de conductas antiéticas que sean de su conocimiento?

R/ En ocasiones tiene conocimientos de estas conductas sin embargo prioriza otras actividades.

## **2. Sobre la Gestión**

2.1. ¿Cuál ha sido su participación en la definición y comunicación de los valores y principios éticos esperados en la gestión institucional?

R/Muy poca, creo que la participación queda a nivel personal.

2.2. ¿Qué acciones ha emprendido ese nivel jerárquico para fortalecer el ambiente ético de la institución y el compromiso de los titulares subordinados al respecto?

R/Rotación del personal para hacer más participes del cumplimiento de los objetivos a todos los servidores públicos.

2.3. ¿Qué mecanismos formales se han implementado para la aplicación de un programa ético?

R/Cada dependencia ha tratado de implementar un Comité de ética.

2.4. ¿Quién ha asumido el liderazgo en el establecimiento del programa ético?

R/La Contraloría General de la Secretaría de Educación.

2.5. ¿Considera que el programa ético ha sido interiorizado por todos los niveles de la organización? ¿Por qué?

R/ No. Porque recientemente han cambiado continuamente los puestos de Jefatura de los distintos departamentos.

### 3. Sobre el Control

3.1. ¿Cuáles son las actividades institucionales más vulnerables y de alto riesgo, desde el punto de vista de la ética?

R/ Yo creo que principalmente todas aquellas actividades en las que los servidores públicos puedan obtener beneficios personales como licitaciones, emisión de certificados académicos debidamente validados, plazas, etc.

3.2. ¿Qué medidas se han tomado para manejar la vulnerabilidad y el riesgo en dichas actividades?

R/ Sistematizar la información de las escuelas.

3.3. ¿De qué manera da seguimiento el nivel jerárquico a la observancia y actualización del programa ético? ¿Qué acciones se han emprendido con base en ese seguimiento?

R/ No hay acciones de seguimiento establecido.

### 4. Preguntas finales

4.1. ¿Qué acciones considera ese nivel jerárquico que han quedado pendientes para el mantenimiento efectivo de altas normas éticas en la gestión institucional?

R/ Instaurar mecanismos y acciones por áreas que contribuyan a fortalecer la convivencia y la cultura organizacional.

4.2. En su opinión, ¿han sido efectivas las acciones emprendidas en relación con la ética?, ¿cuáles han sido los principales logros?, ¿qué condiciones han obstaculizado dicho accionar?

R/ No porque no se han creado ni puesto en marcha acciones o programas de gestión ética.

4.3. ¿Cuál es el principal reto que tiene ese nivel jerárquico con respecto al fortalecimiento de la ética institucional?

R/ Lograr, hacer, convencer a los niveles operativos de la institución que se puede tener valores y compromiso hacia la institución, partiendo del trabajador como un ente independiente pero sobre todo humano.

Entrevistado: <b>Anónimo</b>	Fecha: <b>25/5/2015</b>
Cargo: <b>Administradora</b>	Hora: <b>12:00</b>
Entrevistador: <b>GRR</b>	Ubicación: <b>Dependencia</b>

### **Objetivo de la entrevista:**

Obtener información sobre la ética institucional.

#### **1. Sobre la Orientación**

1.1. ¿Cuál es su percepción en cuanto a la comprensión y compromiso con la ética en los distintos niveles de la organización?

R/ Mi percepción es que la ética en esta institución está constituida como una pirámide, en donde existe un mayor compromiso en la base en lugar de la cima, por lo tanto esto hace que se pierda la perspectiva en la institución.

1.2. ¿En cuáles casos los funcionarios tienen acceso a ese nivel, para poder manifestar sus inquietudes y comentarios con respecto a la ética institucional? ¿Está formalmente establecido?

R/ En realidad no existen mecanismos formalmente establecidos con este fin, y en muy pocas ocasiones es tomado en cuenta los comentarios e inquietudes de los trabajadores de la institución.

1.3. ¿Considera que las manifestaciones verbales y las acciones de los distintos integrantes de la organización, son congruentes con los principios y valores éticos institucionales y sirven como mecanismo para reforzar el comportamiento esperado y el compromiso con la ética? ¿Por qué?

R/ No, porque los valores éticos son percibidos de forma tan abstracta que resulta muy difícil expresarlos de forma tangible en la institución.

1.4. ¿Qué acciones ha ejecutado ese nivel jerárquico para la prevención (tratamiento de conflictos de interés) y el manejo de conductas antiéticas?

R/ Se ha un establecido código de conducta, sin embargo no se realizan las acciones necesarias para brindar más información sobre el tema.

1.5. ¿Qué participación tiene ese nivel jerárquico en el manejo de conflictos de interés y de conductas antiéticas que sean de su conocimiento?

R/ En ocasiones reunir a los diferentes equipos de trabajo para reiterar el compromiso que se debe tener con la institución.

## **2. Sobre la Gestión**

2.1. ¿Cuál ha sido su participación en la definición y comunicación de los valores y principios éticos esperados en la gestión institucional?

R/Solamente tener una correcta actitud en el trabajo.

2.2. ¿Qué acciones ha emprendido ese nivel jerárquico para fortalecer el ambiente ético de la institución y el compromiso de los titulares subordinados al respecto?

R/El establecimiento de un Comité de ética en cada dependencia.

2.3. ¿Qué mecanismos formales se han implementado para la aplicación de un programa ético?

R/Ninguna que sea de mi conocimiento.

2.4. ¿Quién ha asumido el liderazgo en el establecimiento del programa ético?

R/El área de Recursos Humanos, en algunas ocasiones.

2.5. ¿Considera que el programa ético ha sido interiorizado por todos los niveles de la organización? ¿Por qué?

R/ No. Porque no se lleva a la practica un programa ético y no se da el tiempo necesario para difundirlo.

## **3. Sobre el Control**

3.1. ¿Cuáles son las actividades institucionales más vulnerables y de alto riesgo, desde el punto de vista de la ética?

R/El soborno, la asignación de plazas, diversos trámites, etc.

3.2. ¿Qué medidas se han tomado para manejar la vulnerabilidad y el riesgo en dichas actividades?

R/El hacer público las consecuencias que puede tener la persona que actué incorrectamente.

3.3. ¿De qué manera da seguimiento el nivel jerárquico a la observancia y actualización del programa ético? ¿Qué acciones se han emprendido con base en ese seguimiento?

R/A través de la implementación de auditorías sorpresas que permitan verificar como se está desempeñando el trabajo.

#### **4. Preguntas finales**

4.1. ¿Qué acciones considera ese nivel jerárquico que han quedado pendientes para el mantenimiento efectivo de altas normas éticas en la gestión institucional?

R/Establecer acciones que contribuyan a fortalecer la convivencia y la cultura organizacional.

4.2. En su opinión, ¿han sido efectivas las acciones emprendidas en relación con la ética?, ¿cuáles han sido los principales logros?, ¿qué condiciones han obstaculizado dicho accionar?

R/ No del todo, a pesar de que es un tema que se toca recurrentemente en mi área de trabajo.

4.3. ¿Cuál es el principal reto que tiene ese nivel jerárquico con respecto al fortalecimiento de la ética institucional?

R/ Lograr que se establezca y cumpla al 100% un programa ético.



*Riesgos Identificados*

Los riesgos identificados por la dependencia, que puedan afectarle en cuanto a posibles temas no éticos son los siguientes:

*Tabla 9. Calificación de los riesgos organizacionales*

Riesgos	Problemas éticos	Probabilidad	Calificación del Riesgo
Incumplimiento de leyes o regulaciones.	Veracidad y transparencia informativa.	B	Alto
Asignación indebida de plazas	Tráfico de Influencias	B	Alto
Falla en el proceso de licitaciones.	Conflicto de intereses, beneficiar a proveedores y uso incorrecto de activos.	C	Medio
Soborno	Recibir determinada cantidad de dinero, con el propósito de dar respuesta favorable a un trámite o solicitud, independientemente si cumplió o no con los requisitos legales establecidos.	C	Medio

Fuente: Riesgos identificados en la organización (2013).

Estos riesgos fueron identificados por cada departamento conjuntamente con los usuarios responsables de monitorearlos. A fin de calificar el riesgo, se definió una matriz basada en la probabilidad de ocurrencia y el impacto en la organización. En cuanto al impacto y la probabilidad se consideraron cinco niveles respectivamente:

*Tabla 10. Niveles de riesgo según la probabilidad de ocurrencia.*

		Probabilidad	
Niveles		Pasado	Futuro
Certeza	A	Sucedió más de una vez en el último año.	Sucedirá con bastante nivel de certeza el siguiente año.
Posible	B	Sucedió en el último año.	Bastante probable que suceda el siguiente año.
Moderado	C	Sucedió en los últimos 5 años.	Es posible que suceda el siguiente año.

Poco probable	D	Sucedió en los últimos 10 años.	Poco probable que suceda el siguiente año.
Muy raro	E	Sucedió hace más de 10 años.	Bastante imposible que ocurra el siguiente año.

Fuente: Riesgos identificados en la organización (2013).

*D.P 4*

*Evaluación y conclusiones preliminares.*

Como resultado de las entrevistas aplicadas a los administradores de la organización, logramos un entendimiento de la entidad a nivel organizacional, de sus logros a nivel del programa ético y los principales riesgos relacionados, asimismo, se obtuvo el siguiente diagnóstico preliminar:

*Tabla 11. Hallazgos preliminares.*

No	Hallazgos	Efecto
1	No existe un programa de formación personal.	Evita que los colaboradores tengan crecimiento personal y promuevan la comprensión y el cumplimiento del Código de Conducta.
2	Deficiente difusión de los valores y principios éticos	Afecta la estructuración de una filosofía organizacional en donde todos se sientan identificados y adopten la prelación del interés general sobre el privado.
3	El nivel directivo reconoce que a pesar de cumplir con un referente ético documental aún se encuentran debilidades y vacíos en la aplicación de lo plasmado a nivel documental.	El resto de niveles (Profesional, Técnico, Asesor y Asistencia) manifiesta una percepción de desconocimiento, poca participación, socialización y aplicación a todo el referente ético de la entidad.

Fuente: Entrevista con el personal de la organización.

### 3.1.2 Planeación

La planeación para realizar la auditoría ética pretendió establecer de manera clara y secuencial las acciones que se llevaron a cabo para satisfacer el objetivo global y los objetivos específicos previstos, de tal forma que las actividades llevadas a cabo, proporcionaran a los auditores la evidencia necesaria para definir las pruebas y hallazgos que soportaron el informe.

El proceso que se realizó en la planeación, ejecución y desarrollo del informe valoró en todo momento los riesgos de auditoría, se gestionaron las actividades a desarrollar por el auditor y en su oportunidad se realizaron actividades de supervisión y retroalimentación con la finalidad de proporcionar calidad al trabajo realizado (Anexo 3). El establecimiento de tiempos y plazos proporcionó la delimitación de funciones y recursos, contemplando en todo momento la extensión y alcance de auditoría para no interrumpir las actividades de la organización y cumplir con los objetivos iniciales. A continuación se describen a detalle cada uno de los elementos de la planificación.

#### *Momento de realización.*

La Auditoría se realizó en el periodo comprendido entre mayo y junio de 2015.

#### *Alcance de la auditoría*

El estudio se aplicó en una dependencia gubernamental de educación, sin perjuicio de que la cobertura temporal e institucional mencionada fuera ampliada de acuerdo con el criterio profesional de la Auditoría Ética. Se desarrolló con sujeción, fundamentalmente, a la "Guía Práctica Evaluating Ethics Related Programs", emitida en el mes de junio de 2012, por el Instituto de Auditores Internos, asimismo se tomó como referencia la Guía de Autoevaluación de Riesgos a la Integridad en el Sector Público de la Auditoría Superior de la Federación (2015) que constituye herramientas que orientan el trabajo del auditor en la ejecución de este tipo de trabajos.

Como parte de este estudio se aplicó una encuesta a los trabajadores de la organización, de la cual se obtuvo una respuesta del 77%.

*Disposiciones relativas al cumplimiento legal*

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (artículo 113 del Título IV)
- Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos (Título IV)
- Lineamientos de Integridad y Ética de la Secretaría de la Función Pública.

*Objetivo Global*

Contribuir al fortalecimiento del marco institucional en materia ética, mediante la revisión de su funcionamiento y efectividad.

*Objetivos Específicos*

a) Orientación.

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

b) Gestión.

Examinar qué tan efectiva es la estructura para administrar el programa ético y el grado en que los valores y principios éticos, las directrices y procesos están integrados en los sistemas de gestión de la organización, particularmente en las áreas de mayor sensibilidad y exposición al riesgo.

c) Control

Valorar la pertinencia y la observancia (percibida y real) de las normas éticas y los comportamientos de la organización, incluyendo lo relativo a las prioridades, la efectividad ética y el compromiso demostrado respecto de los asuntos éticos.

*Factibilidad de la Auditoría.*

Para el desarrollo eficiente y oportuno de la auditoría, la empresa se comprometió, a prestar la ayuda necesaria, proveyendo la documentación de

respaldo de los diferentes registros, estadísticas y aclaración de inconsistencias para el adecuado desarrollo de la auditoría.

#### *Equipo de Trabajo*

Auditora: L.C.F Giselle Rodríguez Rudi

Supervisor: Dr. Luis Arturo Contreras Durán.

#### *Materiales*

- Copias
- Impresiones

#### *Otros aspectos*

- El plan de trabajo fue elaborado con base al diagnóstico preliminar y al análisis de riesgo de auditoría asociado a los procesos motivo de examen.
- Se anexa el cuestionario de control interno por cada componente examinado (Anexo 2).

**Plan de Trabajo**

No.	ACTIVIDADES A REALIZAR	MAYO			JUNIO												
		25	26	27	1	2	3	4	5	8	9	10	11	12	15	16	
	<b>DIAGNÓSTICO Y PLANEACIÓN</b>																
1	Entrevista con los directivos y administradores para conocer de manera general a la entidad.																
2	Distribución de las actividades para la etapa de diagnóstico y planeación de la auditoría.																
3	Elaboración del Diagnóstico Preliminar.																
4	Evaluación preliminar del riesgo de auditoría.																
5	Elaboración de la estrategia global de Auditoría.																
6	Elaboración de Plan de Trabajo y Programa de Auditoría																
	<b>EXAMEN</b>																
7	Elaborar los papeles de trabajo.																
8	Integrar los papeles de trabajo.																
9	Análisis y evaluación de la información.																
10	Integración de conclusiones preliminares.																
11	Discusión de las observaciones y recomendaciones.																
	<b>INFORME</b>																
12	Elaboración del Informe																
13	Presentación del Informe a la empresa.																
	<b>SEGUIMIENTO</b>																

**Auditoría ética, herramienta para determinar el grado de madurez del programa ético  
institucional: Caso dependencia gubernamental de educación.**

**Programa de Auditoria**

No.	ACTIVIDADES A REALIZAR	ELABORÓ	FECHA		TIEMPO		REFERENCIA	PROCEDIMIENTO VERIFICADO
			INICIO	TERMINO	ESTIMADO	REAL		
1	<b>DIAGNOSTICO PRELIMINAR</b>							
1.1	Conocimiento del contexto de la entidad.	GRR	25/05/15	25/05/15	2 Hrs	2 Hrs	D.P 1	LACD
1.2	Realizar una entrevista con los mandos superiores para conocer de manera general el programa ético.	GRR	25/05/15	25/05/15	1 Hr	1 Hr	D.P 2	LACD
1.3	Determinación de los riesgos críticos para el desempeño de la organización.	GRR	25/05/15	25/05/15	1 Hr	1 Hr	D.P 3	LACD
1.4	Obtención de la evaluación y conclusiones preliminares del diagnóstico.	GRR	26/05/15	26/05/15	2 Hrs	2 Hrs	D.P 4	LACD
2	<b>EJECUCIÓN</b>							
2.1	Dar a conocer el inicio del estudio al jerarca institucional y a los titulares subordinados que corresponda, con el propósito de exponerles los objetivos del estudio, los criterios de evaluación y demás asuntos atinentes.	GRR	04/06/15	04/06/10	1 Hr	1 Hr	E.J 1	LACD
	<b>ORIENTACIÓN</b>							
2.2	Con respecto a la orientación del programa ético de la organización, determinar lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> <li>Si en el establecimiento del programa participaron el jerarca institucional, los titulares subordinados y los demás funcionarios de la institución.</li> </ul>	GRR	04/06/15	04/06/15	8 Hrs	8 Hrs	E.J 2	LACD

**Auditoría ética, herramienta para determinar el grado de madurez del programa ético institucional: Caso dependencia gubernamental de educación.**

No.	ACTIVIDADES A REALIZAR	ELABORÓ	FECHA		TIEMPO		REFERENCIA	PROCEDIMIENTO VERIFICADO
			INICIO	TERMINO	ESTIMADO	REAL		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si para su definición se consideró el impacto de los sujetos interesados externos.</li> <li>• Si es lo suficientemente claro y contiene los factores necesarios sobre el tema: declaración de valores, código de ética, visión y misión, indicadores de gestión ética, estrategia de implementación.</li> <li>• Si es de conocimiento de todos los integrantes de la organización y está disponible.</li> <li>• Si se revisa, actualiza y divulga periódicamente.</li> </ul>							
2.3	<p>Determinar si se han definido estrategias para la incorporación de la ética en la cultura organizacional, y para su apoyo y fortalecimiento.</p> <p>Analizar la amplitud, contenido e implantación de las estrategias, así como su comunicación a todos los miembros de la organización.</p>	GRR	05/06/15	05/06/15	2 Hrs	3 Hrs	E.J 2	LACD
<b>INTEGRACIÓN DE LA ÉTICA EN LOS SISTEMAS</b>								
2.4	Identificar si como parte del accionar organizacional, se contemplan políticas de desarrollo profesional y humano.	GRR	06/06/15	06/06/15	2 Hrs	3 Hrs	E.J 3	LACD
2.5	Determinar si existen mecanismos formales para la comunicación de quejas, denuncias,	GRR	06/06/15	06/06/15	2 Hrs	2 Hrs	E.J 4	LACD



**Auditoría ética, herramienta para determinar el grado de madurez del programa ético institucional: Caso dependencia gubernamental de educación.**

No.	ACTIVIDADES A REALIZAR	ELABORÓ	FECHA		TIEMPO		REFERENCIA	PROCEDIMIENTO VERIFICADO
			INICIO	TERMINO	ESTIMADO	REAL		
	recomendaciones y otras comunicaciones de los funcionarios y los sujetos interesados en materia ética.							
	<b>CONTROL</b>							
2.6	Verificar si los mecanismos de seguimiento en materia ética contemplan la aplicación regular de encuestas, evaluaciones y diagnósticos. Valorar la efectividad de estos mecanismos, considerando los resultados obtenidos y las acciones subsecuentes.  En caso de no existir aplicar el cuestionario elaborado y graficar los resultados obtenidos.	GRR	06/06/15	06/06/15	3 Hrs	4 Hrs	E.J 5	LACD
2.7	Verificar si como parte del seguimiento del sistema de control interno institucional, la autoevaluación anual de ese sistema ha contemplado la materia ética.	GRR	06/06/15	06/06/15	1 Hr	1 Hr	E.J 6	LACD
2.7	Verificar la existencia del plan estratégico institucional, su idoneidad, y si se encuentra actualizado y está siendo aplicado correctamente.	GRR	07/06/15	07/06/15	2 Hrs	2 Hrs	E.J 7	LACD
2.8	Con base a la información adquirida comprobar que los objetivos institucionales tengan relación con la misión y visión que ha establecido la institución.	GRR	07/06/15	07/06/15	1 Hr	1 Hr	E.J 8	LACD
2.9	De acuerdo con la información obtenida y el alcance del estudio, determinar en qué nivel de madurez considera esa auditoría interna que se encuentra la	GRR	07/06/15	07/06/15	2 Hrs	3 Hrs	E.J 9	LACD

**Auditoría ética, herramienta para determinar el grado de madurez del programa ético institucional: Caso dependencia gubernamental de educación.**

No.	ACTIVIDADES A REALIZAR	ELABORÓ	FECHA		TIEMPO		REFERENCIA	PROCEDIMIENTO VERIFICADO
			INICIO	TERMINO	ESTIMADO	REAL		
	institución con respecto a los componentes del marco institucional en materia ética							
3	<b>INFORME</b>							
3.1	Clasificar la evidencia obtenida y ejecutar de conformidad con la guía la fase de comunicación de resultados para lo cual, se debe considerar: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar el informe de resultados</li> <li>• Remisión formal de informe de resultados</li> </ul>	GRR	15/06/15	16/06/15	8 Hrs	8 Hrs	I.F 1	LACD
4	<b>SEGUIMIENTO</b>							
4.1	Elaborar matriz de seguimiento de observaciones	GRR	16/6/2015	17/6/2015	4 Hrs	4Hrs	M.S 1	LACD

## *3.2 Ejecución*

*E.J 1*

Xalapa Veracruz 4 de Junio del 2015.

### **Director General**

De acuerdo a nuestra conversación sostenida en días pasados, por este medio estamos agradeciéndole la oportunidad que nos brinda de presentarle nuestra Propuesta de Servicios Profesionales, para llevar a cabo la Auditoría Ética. En atención a ello, sometemos a su consideración lo siguiente.

### **Alcance del trabajo**

La evaluación se realizará con el fin de analizar y evaluar los componentes del programa ético de la organización, a fin de contribuir al fortalecimiento del marco institucional en materia ética.

### **Plan de Trabajo**

El Plan de Trabajo para la ejecución de la Auditoría se proporcionará a la par de este contrato, el cual también contendrá un calendario de trabajo en condiciones normales, que podrá estar sujeto a ajustes por efectos fuera del control del auditor. La fecha en que acuerdan ambas partes es el 4 de Junio del 2015.

### **Productos a presentar**

- Informe de Auditoría.
- Carta al Coordinador General indicando las recomendaciones y propuestas.

### **Honorarios profesionales.**

Ante la oportunidad que brinda la empresa para el desarrollo de la auditoría ética, no generará ningún costo para la entidad.

### **Almacenaje y material de trabajo.**

Los papeles de trabajo, paquetes de discos y cualquier material relacionado con el trabajo del auditor para el cliente, si no son resguardados por el auditor, quedarán bajo responsabilidad de la entidad.

### **Confidencialidad**

Todos los datos estadísticos, financieros y personales relacionados con la organización, que son considerados como confidenciales, se mantienen bajo estricta reserva por el auditor. El auditor se obliga a mantener discreción en los conceptos y técnicas relacionados con el manejo de datos desarrollado por el mismo o en conjunto por el cliente.

Es importante puntualizar que para poder cumplir en los tiempos acá propuestos, se debe contar con la colaboración del personal de la empresa y el acceso a la información y documentación, se debe hacer llegar con la prontitud que cada caso amerite, para así poder efectuar cada una de las pruebas de auditoria previamente planificadas.

ATTE

---

L.C. Giselle Rodríguez Rudi

Auditora

**AUDITORIA AL PROGRAMA ÉTICO  
JUNIO 2015  
CHECK LIST COMPONENTE ORIENTACIÓN**

Descripción	Si	No	Observación
<b>COMPROMISO DE LOS SUPERIORES</b>			
a) Los mandos directivos y superiores de la entidad demuestran con su comportamiento cotidiano una actitud de combate a la corrupción y permiten una comunicación libre y abierta respecto al comportamiento ético.		x	Con base a las entrevistas y cuestionarios aplicados el 49% de la población tiene una percepción negativa respecto a las actitudes de sus superiores.
<b>CÓDIGO DE CONDUCTA</b>			
a) En el establecimiento del código de conducta participaron el jerarca institucional, los titulares subordinados y los demás funcionarios de la institución.			La institución se rige por el Código de Conducta de la Secretaría de Educación sin embargo dicho Código no es de conocimiento general de todos los colaboradores de la entidad.
b) Contempla las siguientes partes involucradas: empleados, proveedores, medio ambiente, comunidad y gobierno.	✓		
c) El código de conducta contiene señalamientos específicos sobre las relaciones inapropiadas en la que los servidores públicos pueden incurrir (soborno, coima, corrupción, extorsión).	✓		
d) Es explícito en cuanto al compromiso de transparencia y veracidad de las informaciones prestadas a todas las partes involucradas	✓		
e) Se revisa, actualiza y divulga periódicamente		x	La última fecha de actualización del código fue en Mayo 2015, no existe un plan para divulgarlo de manera periódica, sin embargo algunos niveles de la organización reconocen que con alguna frecuencia la dirección enfatiza en forma verbal la importancia del comportamiento ético, no obstante no hay evidencia de que esto se cumpla.
f) Se exponen públicamente los compromisos éticos de la organización por medio de materiales institucionales, por Internet o de otra manera que sea adecuada a sus grupos de interés		x	El Código de conducta se expone públicamente en la página de la organización sin embargo no es de dominio general de todos los

			colaboradores de la organización.
MECANISMOS DE FORMACIÓN			
a) Existe un programa ético institucional, el cual se ha difundido a los servidores públicos a través de mecanismos como intranet, correo electrónico, conferencias, etc., que promueve una cultura organizacional sólida y establece un ambiente de tolerancia cero a la corrupción.		x	
b) Los servidores públicos de nuevo ingreso cursan actividades de capacitación rigurosa sobre temas de ética, integridad y prevención de la corrupción.		x	No existen planes para promover acciones de capacitación organizadas por la institución para adquirir y fortalecer los conocimientos y capacidades de sus nuevos colaboradores.
c) Los servidores públicos de los diferentes niveles jerárquicos acuden periódicamente a capacitación (mínimo de horas anuales) en materia de ética, integridad, prevención de la corrupción y otros temas afines a la transparencia y rendición de cuentas.		x	No existen planes para promover acciones de capacitación organizadas por la institución para desarrollar, actualizar, acrecentar y fortalecer los conocimientos y capacidades de sus colaboradores.

**Fuente:** Código de Conducta, planes institucionales anuales de capacitación adoptados, encuesta aplicada por los auditores 2015.

**Conclusiones:** La organización se rige por el Código de Conducta emitido por la Secretaria de Educación, sin embargo se detectó que no se llevan a cabo eventos de capacitación estructurados de acuerdo con los requerimientos éticos específicos que demandan los servidores públicos, y por lo tanto, no se evalúan para valorar su contribución.

Elaborado Por	Fecha	Supervisado	Fecha
Firma : GRR	4/6/2015	LACD	4/6/2015

**AUDITORIA AL PROGRAMA ÉTICO  
JUNIO 2015  
CHECK LIST COMPONENTE GESTIÓN**

Descripción	Si	No	Observación
<b>POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS</b>			
a) En la organización se llevan a cabo prácticas del personal que alientan a cada empleado a contribuir con el ambiente ético.		x	En la organización no existen prácticas que inciten a los servidores públicos a cumplir con una cultura de la legalidad.
b) En las evaluaciones del desempeño del personal, existen metas específicas de prevención de actos contrarios a la ética contra las cuales los servidores públicos son evaluados.		x	En la organización no existen sistemas para evaluar apropiadamente y reconocer a los servidores públicos que cumplan y promuevan la cultura de la legalidad.
c) Existen declaraciones regulares por parte de los empleados y la comunidad, afirmando que conocen los requerimientos de conducta para efectuar operaciones con la organización.		x	
d) Los servidores públicos involucrados en los procesos de adquisiciones, tesorería, gestión presupuestal y otras susceptibles de corrupción, son evaluados de forma periódica con pruebas de confianza.		x	Recursos Humanos indicó que no se incluyen evaluaciones a las conductas éticas en dichos procesos, solo se realizan preguntas cortas en el examen psicológico de selección.
<b>COORDINACIÓN DE INFRAESTRUCTURA</b>			
a) La organización posee comité, consejo o responsable(s) formal(es) que gestione las denuncias sobre probables actos corruptos reconocido(s) internamente.	✓		
b) La organización posee comité, consejo o responsable(s) formal(es) que gestione las denuncias sobre probables actos corruptos reconocido(s) externamente.	✓		
c) Se promueven las denuncias de conductas antiéticas en la entidad.	✓		El Código de Conducta contiene una política de no represalias en donde quedan prohibidas las censuras, los castigos o el hostigamiento contra cualquier servidor público que, de buena fe, realice preguntas o presente inquietudes respecto al

			comportamiento ético o al cumplimiento de sus responsabilidades.
e) Se realiza una pronta y adecuada evaluación de consecuencias éticas de determinados comportamientos con forme a lo previsto en las regulaciones y criterios aplicables.	✓		Con base a las entrevistas y cuestionarios aplicados el 40% de los servidores públicos considera que sus superiores jerárquicos presentan un alto grado de apego a la normatividad aplicable a la hora de sancionar actos o actitudes antiéticas.

**Fuente:** Manual de funciones, actas de compromiso del comité ético, evidencias de la ejecución de los consejos del comité de ética, encuesta aplicada por los auditores 2015.

**Conclusiones:** En la institución no se llevan a cabo procesos de inducción que permitan que los nuevos servidores públicos conozcan la cultura de la entidad y todo lo relacionado con el ejercicio de sus funciones, asimismo no se ha adoptado un plan de incentivos pecuniarios y no pecuniarios.

Elaborado Por	Fecha	Supervisado	Fecha
Firma : GRR	5/6/2015	LACD	5/6/2015



## AUDITORIA AL PROGRAMA ÉTICO

JUNIO 2015

### CEDULA NARRATIVA

#### PROCESO DE COMUNICACIÓN A LA MÁXIMA AUTORIDAD SOBRE SITUACIONES NEGATIVAS O ANTIÉTICAS PRESENTADAS EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES

Para fines de la auditoría al programa ético que se realiza, se procede a la revisión de los procesos de comunicación a la máxima autoridad sobre situaciones negativas presentadas en la consecución de los objetivos institucionales, donde se determina que en la institución existe como política interna para el manejo de situaciones negativas, tomar inmediatamente acciones correctivas toda vez que existan desviaciones en la realización de las actividades y consecución de los objetivos, a través del siguiente proceso:

#### *Proceso*

##### **Funcionario responsable**

- Comunicar mediante oficio a la máxima autoridad las actividades no realizadas y objetivos no alcanzados.
- Preparar informe técnico de las situaciones negativas o antiéticas acontecidas.

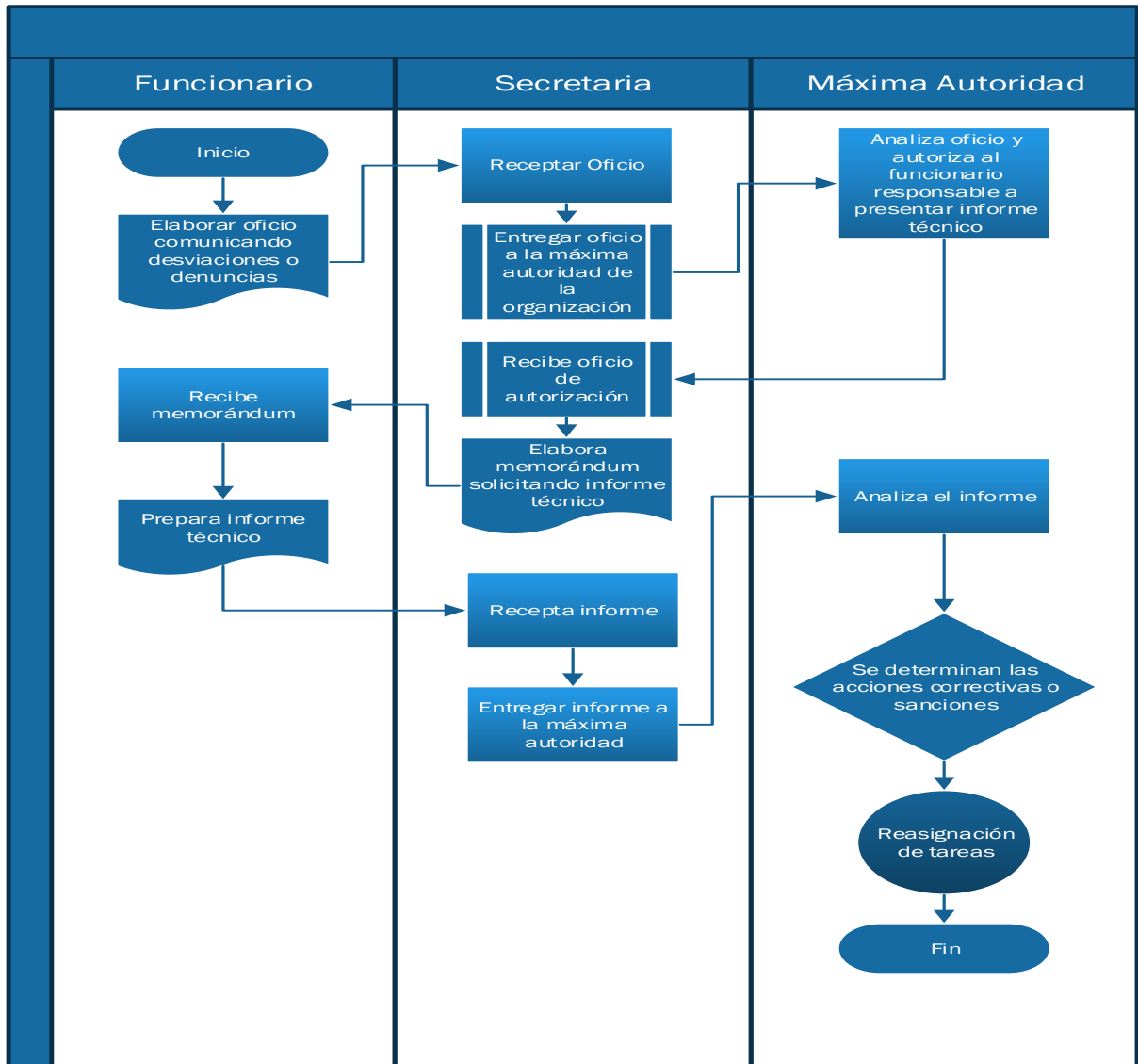
##### **Secretaria**

- Receptar oficio e inmediatamente informar a la máxima autoridad.
- Previa autorización de la máxima autoridad, elaborar memorándum solicitando informe a funcionario responsable.

##### **Máxima Autoridad**

- Analizar oficio, autorizar a secretaria se comunique mediante memorándum al funcionario responsable, presente informe técnico.
- Analiza informe técnico y toma acciones correctivas.

El siguiente flujograma muestra en forma más detallada el proceso que se sigue:



Elaborado Por	Fecha	Supervisado	Fecha
Firma : GRR	5/6/2015	LACD	5/6/2015

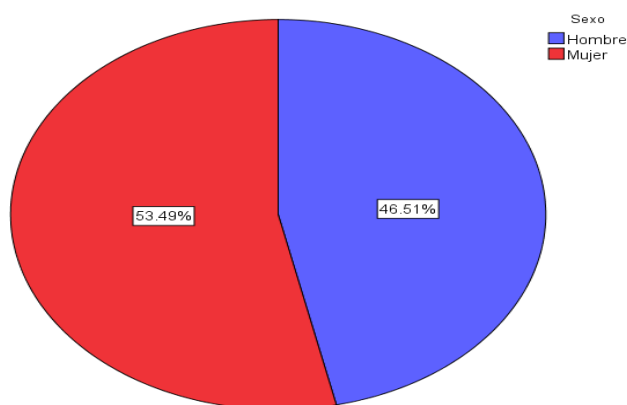
## AUDITORIA AL PROGRAMA ÉTICO

JUNIO 2015

### INTERPRETACIÓN Y CALIFICACIÓN GLOBAL DEL CUESTIONARIO APLICADO

Durante el periodo comprendido se llevó a cabo la recolección de la información, la cual constó de la aplicación de 43 cuestionarios de una población conformada por 56 servidores públicos, que como ya se ha mencionado en los apartados anteriores se aplicó a todo tipo de personal y en todas las unidades administrativas de la institución.

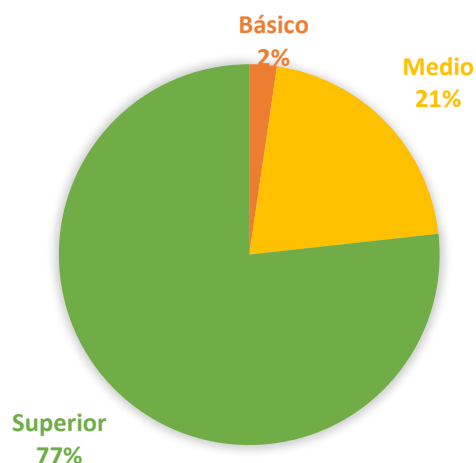
Una vez asegurada la representatividad del estudio, se procedió a obtener los resultados de la investigación y el primer punto fue describir a la población encuestada. A continuación el siguiente gráfico da un panorama más específico de los datos generales de los sujetos entrevistados.



**Figura 7. Género del personal encuestado.**

Fuente: Datos de la encuesta.

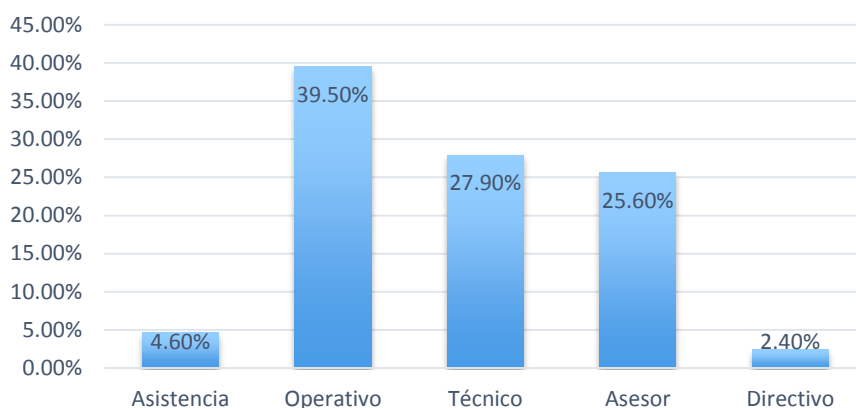
En el censo (43 encuestados), se identifica que en términos generales el 53.49 % son mujeres y el 46.51% hombres, lo cual se considera positivo, ya que permite la generación de resultados poco parcializados.



**Figura 8. Nivel de estudio del personal encuestado.**

Fuente: Datos de la encuesta.

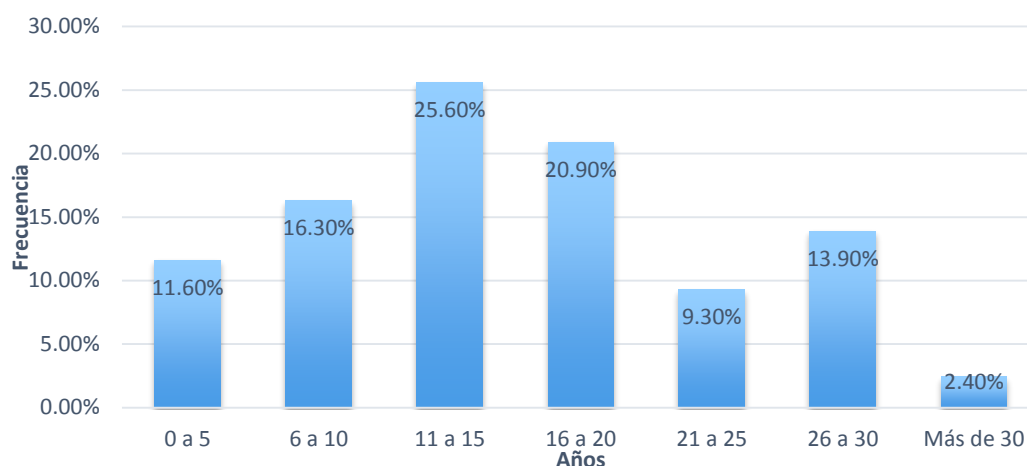
Como se muestra en la Figura No. 8, se halló que del total de trabajadores de la organización el 76.7% posee estudios de licenciatura o estudios profesionales completos, seguido por un 20.9% con estudios de preparatoria. Mientras que solo el 2.4% cuentan con estudios de básicos.



**Figura 9. Ocupación del personal encuestado.**

Fuente: Datos de la encuesta.

Respecto al nivel del puesto en que se desempeñan los entrevistados se observa que el personal operativo se sitúa con un 39.5 % en el nivel más alto y con un mínimo de 4.6 % y 2.4 % se encuentran los puestos de asistencia y directivo respectivamente. Lo cual nos muestra que la mayoría de los servidores públicos de la institución realizan labores de apoyo administrativo.



**Figura 10. Años de experiencia del personal encuestado.**

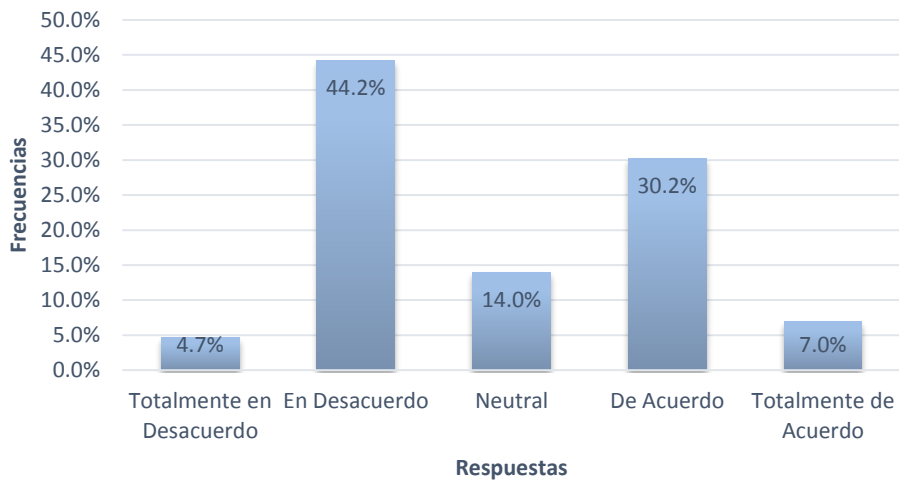
Fuente: Datos de la encuesta.

Como muestra la figura 10, al analizar los resultado se puede observar que del nivel de experiencia del personal que labora en la institución aproximadamente el 25.6 % tiene de 11 a 15 años, y el 20.9% entre 16 y 20 años, lo cual permite concluir que la mayoría del personal se encuentra en un rango de 11 a 20 años de experiencia. Con el menor porcentaje de 2.4 se encuentra el personal que posee más de 30 años de experiencia laboral. Este resultado se puede convertir en un valor agregado para la organización puesto que este personal incide directamente en el proceso de aprendizaje organizacional, la calidad del trabajo que realizan y la pertenencia hacia la misma.

Una vez analizado los aspectos generales de la población objeto de estudio, seguidamente se procede a mostrar el análisis de las variables incluidas en el modelo empírico y sus respectivas dimensiones.

### **Compromiso de los superiores**

**Pregunta No 1.** ¿Considera que las autoridades superiores, tienen un compromiso con la ética institucional?

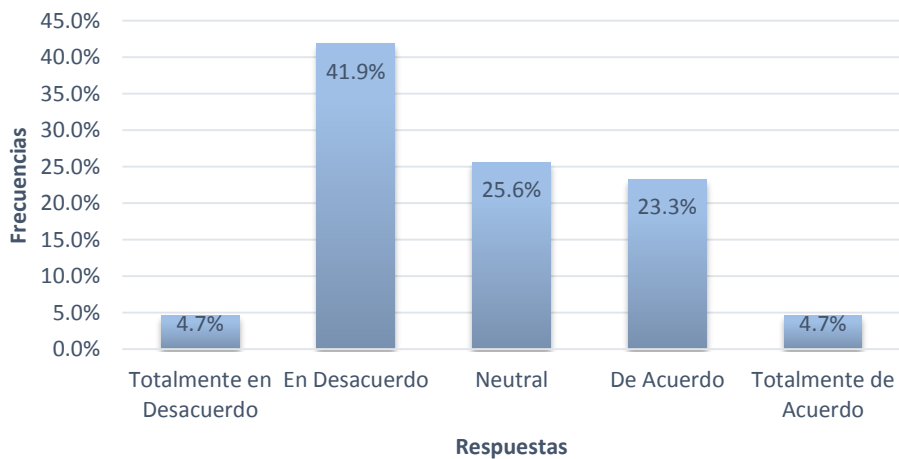


**Figura 11. Compromiso de los superiores.**

Fuente: Datos de la encuesta.

Como se observa en la figura No.11 se presentan diferencias significativas en lo que respecta al compromiso de las autoridades superiores con la ética institucional. El 48.8% de los servidores públicos consideran que sus autoridades superiores no muestran un alto compromiso con la ética institucional, mientras que el 37,2% considera lo contrario.

**Pregunta No 2.** ¿Lo que dicen y hacen las autoridades superiores siempre son congruentes con los valores y principios éticos institucionales y refuerza el comportamiento esperado?



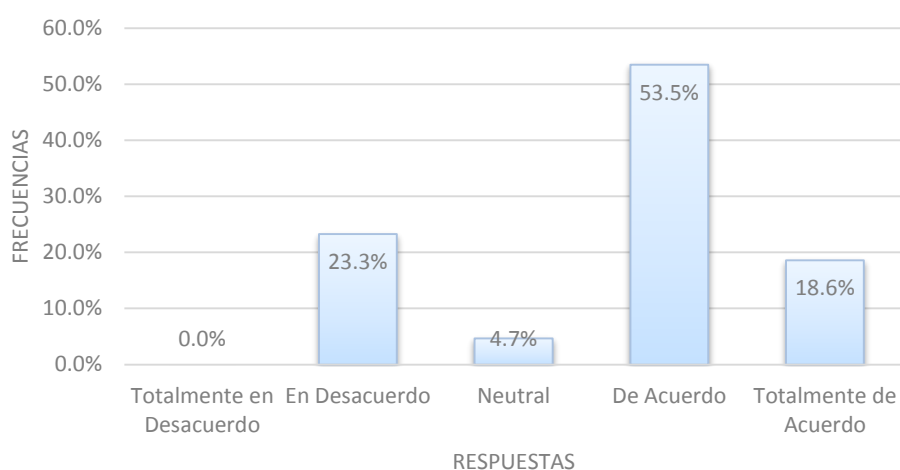
**Figura 12. Liderazgo ético.**

Fuente: Datos de la encuesta.

El reactivo muestra que el 46.5% de los encuestados tienen una percepción de incongruencia sobre el actuar de sus superiores. Seguido de un 27.9% que consideran que sus actos sí son congruente entre lo que dicen y lo que hacen. Lo cual consideramos negativo debido a que ellos son el mayor ejemplo a seguir por el grupo de trabajadores que pretender hacer suyos todos estos comportamientos y facilitar la estandarización de actos apegados a la ética.

### Código de Conducta

**Pregunta No 3.** Conoce sí en la organización existen códigos de ética y de conducta actualizados.

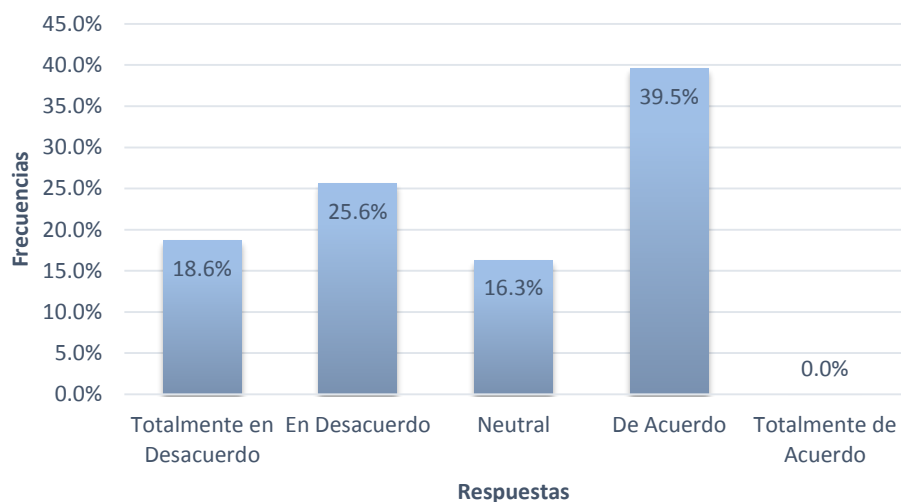


**Figura 13. Código de conducta.**

Fuente: Datos de la encuesta.

El 72.1% de los encuestados confirman que conocen sobre la existencia de un código de ética en la institución, mientras que solamente el 23.3% considera lo contrario.

**Pregunta No 4.** ¿La entidad difunde al personal información sobre el programa ético?



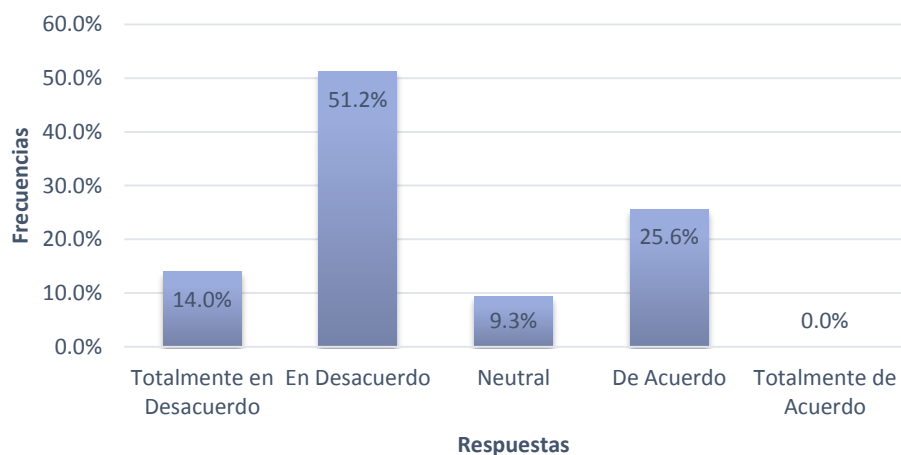
**Figura 14. Información y Comunicación.**

Fuente: Datos de la encuesta.

Como se muestra en la figura No. 14, 19 encuestados que representan el 44.2 % están convencidos de que en la organización no existe la suficiente comunicación e información en materia del programa ético, seguido por el 39.5% que considera lo contrario.

### Mecanismos de formación

**Pregunta No 5.** ¿En la organización se capacita al personal independientemente de su jerarquía sobre qué medidas tomar cuando se encuentra con conflictos de interés y conductas antiéticas?



**Figura 15. Mecanismos de formación.**

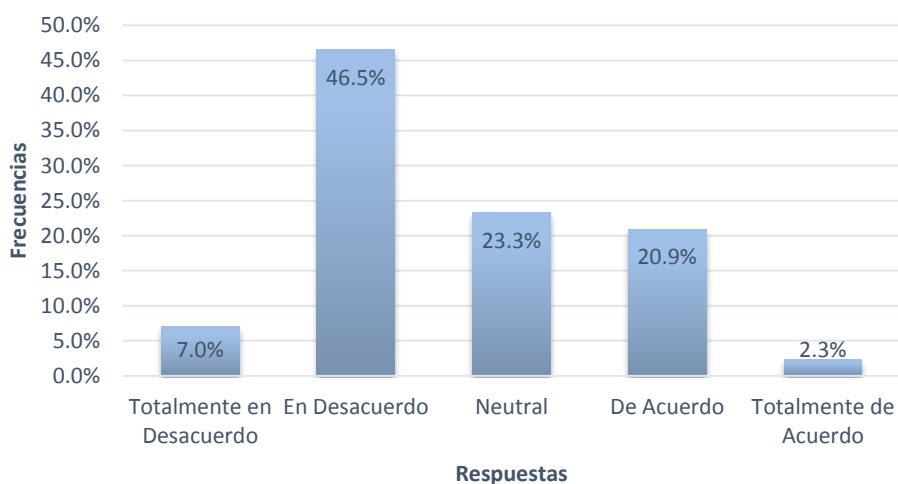
Fuente: Datos de la encuesta.



El 65.1% de los encuestados, como resultado de la sumatoria entre los que están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, consideran que en la organización no existen los mecanismos suficientes para capacitar al personal en materia ética, por lo que será necesario hacer énfasis en el establecimiento de acciones de formación, de modo que la capacitación responda a las funciones o necesidades reales de cada puesto.

## Políticas de Recursos Humanos

**Pregunta No 6.** ¿La gestión apegada a los principios y valores éticos institucionales, se toma en cuenta para la evaluación del desempeño y el otorgamiento de beneficios?

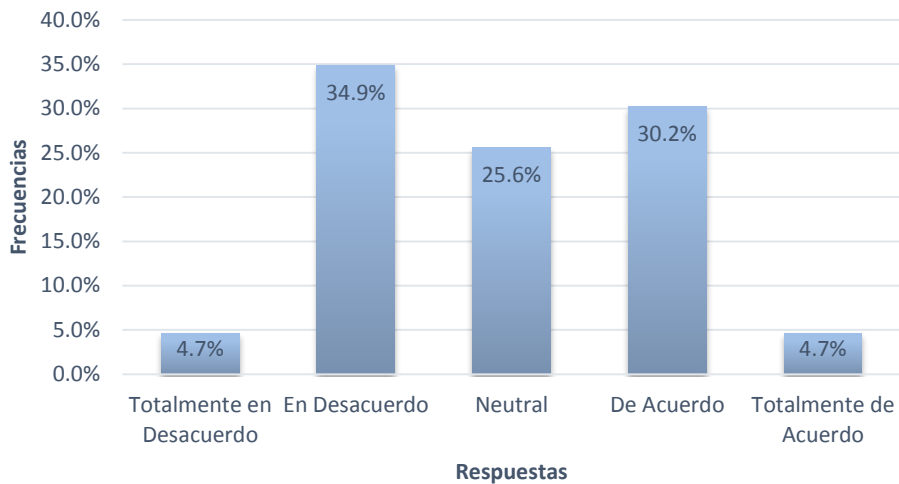


**Figura 16. Evaluación al desempeño.**

Fuente: Datos de la encuesta.

El 53.5% de los servidores públicos en los comentarios vertidos consideran que existe poco reconocimiento de sus superiores jerárquicos en cuanto a su desempeño laboral apegado a los valores y principios institucionales, seguido por el 23.3 % que considera lo contrario, lo anterior se convierte en un punto a trabajar para el mejoramiento de la calidad de vida de sus colaboradores.

**Pregunta No 7.** ¿La organización está comprometida con el desarrollo de las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad de sus servidores públicos?



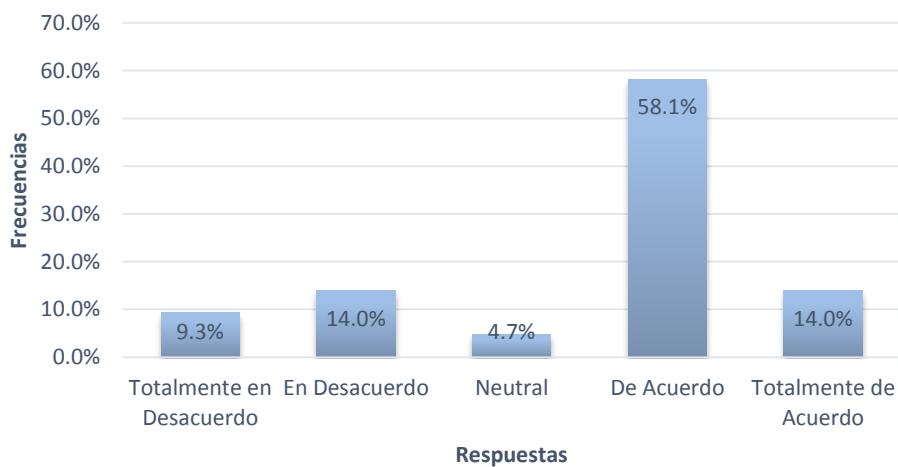
**Figura 17. Políticas de recursos humanos.**

Fuente: Datos de la encuesta.

Como se muestra en la figura No. 17 el 39.5% de los servidores públicos encuestados consideran que en la organización no existen mecanismos establecidos para fomentar las competencias, aptitudes e idoneidad de sus servidores públicos, mientras que el 34.9% considera lo contrario.

### **Coordinación de infraestructura**

**Pregunta No 8.** ¿En la organización existe un sitio ante el que presentar denuncias por conflicto de interés o ante una supuesta conducta antiética?



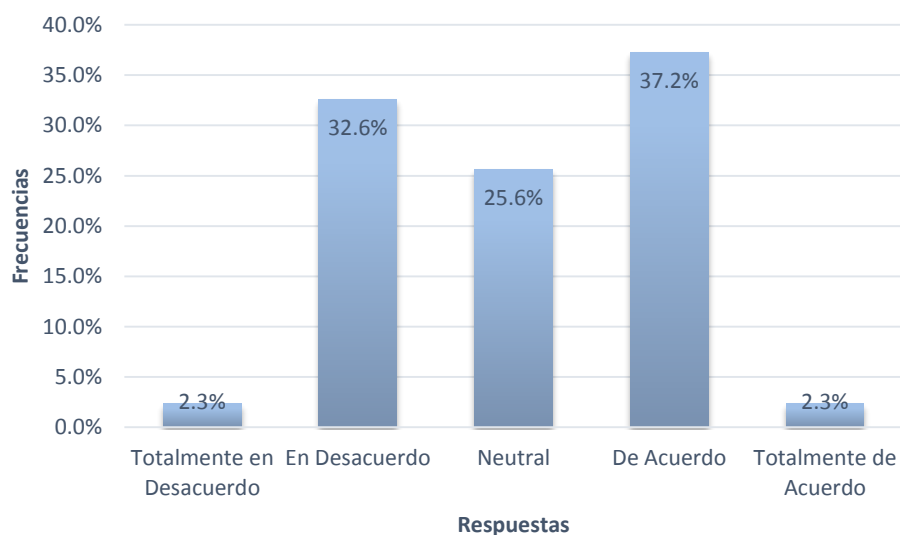
**Figura 18. Coordinación de infraestructura.**

Fuente: Datos de la encuesta.

El 72.1% de los trabajadores encuestados reconocen que existe un sitio en la organización ante el que acudir a presentar denuncias por conflicto de interés o ante una supuesta conducta antiética, mientras que el 23.3% no considera que exista dicho sitio. Lo anterior demuestra la necesidad que existe de dar a conocer a los servidores públicos las instancias que reciben quejas y sugerencias y a la cual deberán dirigirse tanto los trabajadores como los usuarios.

## Marco Legal

**Pregunta No 9.** ¿En la institución se sancionan los actos de corrupción con base a la normatividad aplicable?



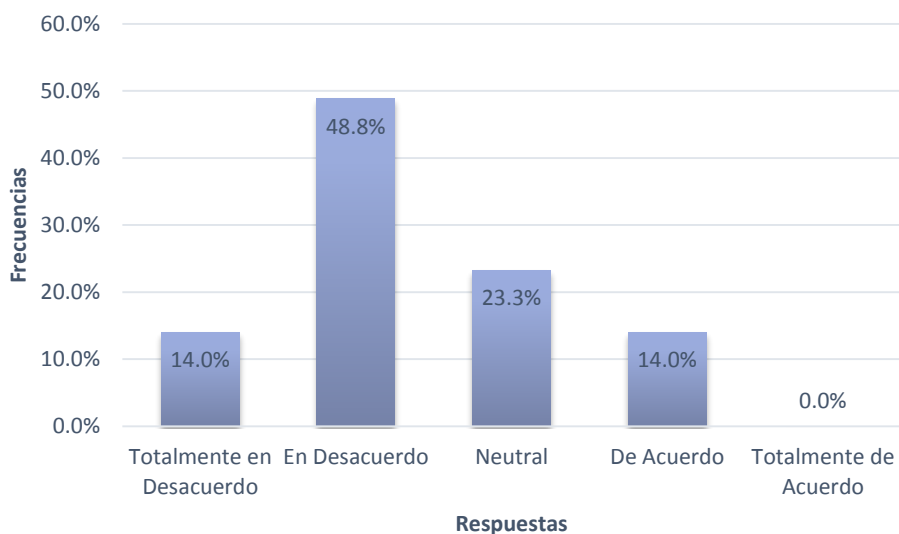
**Figura 19. Marco legal.**

Fuente: Datos de la encuesta.

Como se observa en la figura No.19 el 39.5% del personal de la organización considera que sus superiores jerárquicos presentan un alto grado de apego a la normatividad aplicable a la hora de sancionar actos o actitudes antiéticas, mientras que el 34.9% considera lo contrario.

## Mecanismos de Responsabilidad

**Pregunta No 10.** ¿En la organización existe un plan de auditoría interna, para el programa ético, desarrollado sobre una base anual o cíclica?

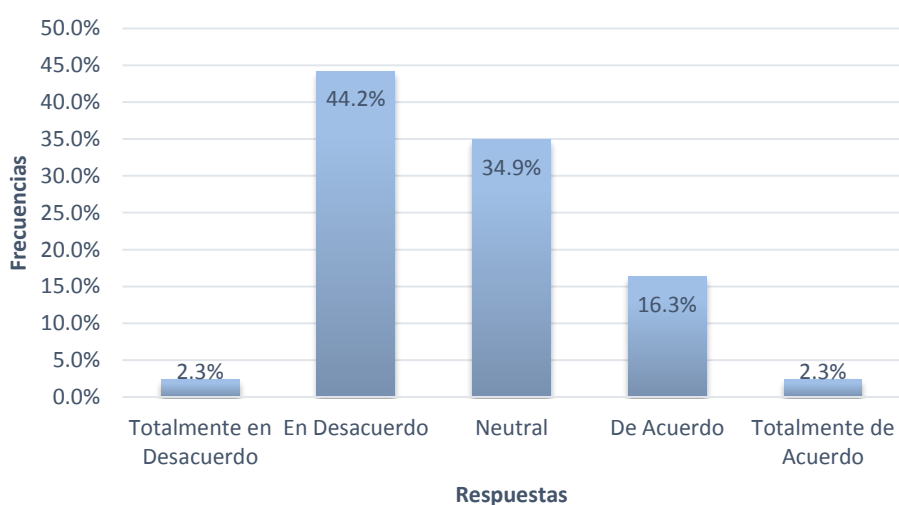


**Figura 20. Mecanismos de control.**

Fuente: Datos de la encuesta.

El análisis del presente factor nos permite comprobar que el 62.8% de la población considera que en la organización no se tienen establecidos los mecanismos necesarios para evaluar y diagnosticar el programa ético. Seguido por el 23.2% que muestra una posición neutral al respecto, y el 14% que considera que sí existen dichos mecanismos.

**Pregunta No 11.** ¿En la organización se realizan planes de mejoras correctivas con base a las deficiencias detectadas?



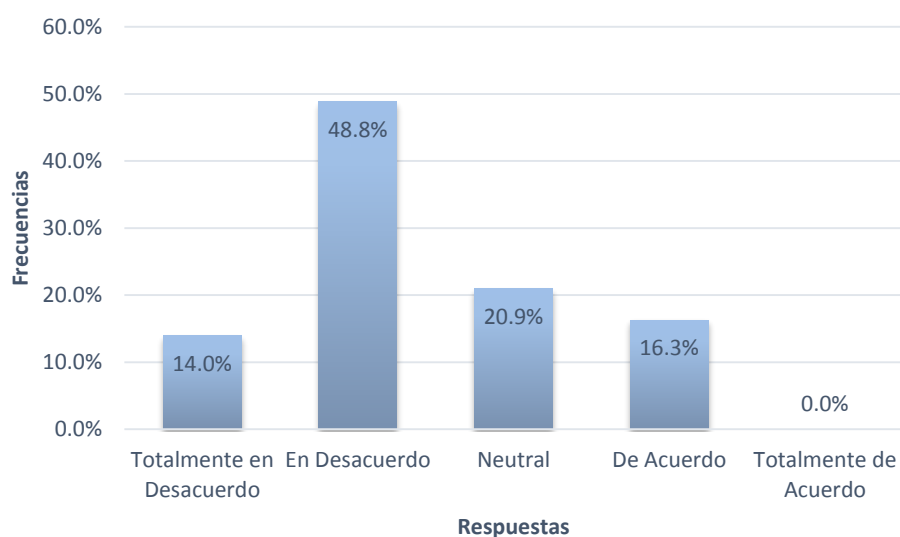
**Figura 21. Planes de mejora.**

Fuente: Datos de la encuesta.

En otra consulta con respecto a los mecanismos de responsabilidad, también se puede apreciar frecuencias similares, en donde el 46.5% de los servidores públicos encuestados expresan que no tienen conocimiento de sí en la organización se realizan planes de mejora correctivas de las deficiencias detectadas en las evaluaciones diagnósticas, mientras que el 34.9% expresa una opinión neutral y el 18.6% manifiesta que sí se realizan.

### Escrutinios públicos

**Pregunta No 12.** ¿En la organización se comunican a la ciudadanía los resultados y deficiencias de las evaluaciones al programa ético?



**Figura 22. Escrutinios públicos.**

Fuente: Datos de la encuesta.

El 62.8% del universo poblacional encuestado coincide que en la organización no se difunden los resultados de los diagnósticos realizados, mientras que solamente el 16.3% afirma que sí se comunican los resultados y las deficiencias detectadas.

A continuación se procede a otorgarles la calificación global a los indicadores de acuerdo a las categorías establecidas anteriormente.

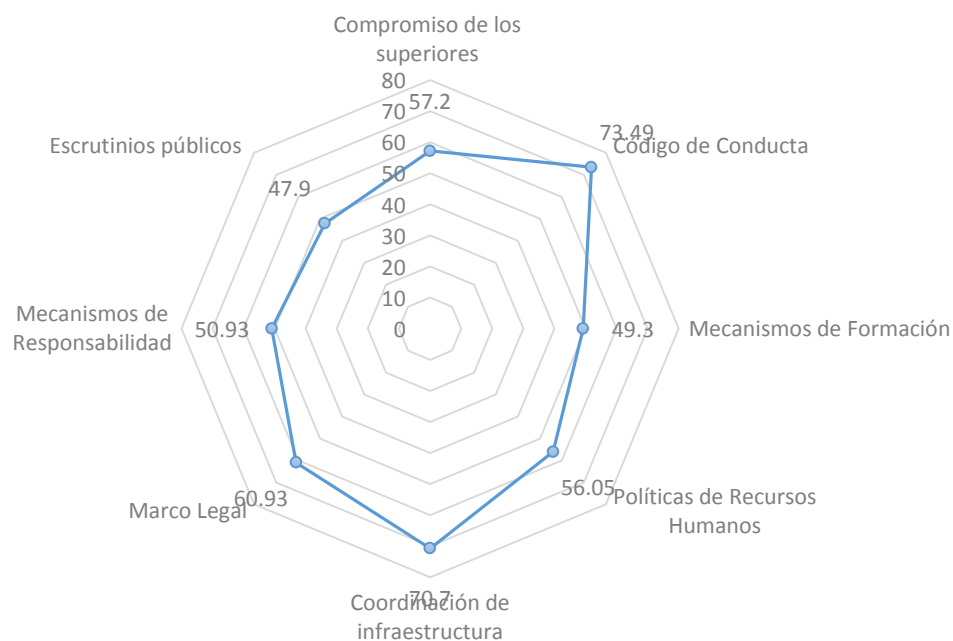
*Tabla 12. Categorización de los indicadores del programa ético.*

<b>Indicadores</b>	<b>Porcentaje de efectividad</b>	<b>Categorización</b>
Compromiso de los superiores	57.20	No satisfactorio
Código de Conducta	73.49	Satisfactorio
Mecanismos de Formación	49.30	No satisfactorio
Políticas de Recursos Humanos	56.05	No satisfactorio
Coordinación de infraestructura	70.70	Satisfactorio
Marco Legal	60.93	Satisfactorio
Mecanismos de Responsabilidad	50.93	No satisfactorio
Escrutinios públicos	47.90	No satisfactorio

Fuente: Datos de la encuesta.

Como se puede observar en los resultados representados en la tabla anterior, algunos componentes del programa ético obtuvieron una calificación global deficiente. En este sentido de acuerdo a la puntuación obtenida se sitúa en un estándar de desarrollo medio para el ejercicio de la función pública, la prelación que dan los servidores de la entidad, al servicio a la ciudadanía y al establecimiento de un programa para sancionar a los servidores que violan la ley.

El rubro con una menor puntuación (47.9) se encuentra relacionado con la percepción que manifiesta el personal sobre los escrutinios públicos, debido a la falta de información hacia la ciudadanía y los colaboradores por parte de los jefes inmediatos para dar a conocer los objetivos que se deben cumplir, por lo que se considera necesario fomentar la difusión y la transparencia a todos los niveles de la organización y a la ciudadanía.



**Figura 23. Presentación general de los componentes del programa ético.**

Fuente: Datos de la encuesta.

Otro rubro que representa un área de oportunidad son los mecanismos de formación, debido a que de acuerdo a la percepción de los colaboradores de la institución no existen los mecanismos adecuados para la capacitación en materia ética, por lo que será conveniente hacer énfasis con las unidades administrativas sobre la importancia del proceso de detección de necesidades de capacitación y la responsabilidad que tiene el jefe inmediato con respecto a la validación de las acciones de formación, de modo que la capacitación responda a las funciones o necesidades reales independientemente del puesto que desempeñen.

Con relación a los mecanismos de responsabilidad los colaboradores en general consideran que en la organización no existen los mecanismos adecuados que permitan medir y corregir el desempeño ético que está realizando la organización, por lo que se hace necesario establecer un plan de autoevaluaciones o de evaluaciones externas que tengan una acción preventiva.

Igualmente se detectaron factores favorables como la existencia de un Código de conducta en la organización, una coordinación de infraestructura ética a donde puede acudir el personal de la institución a presentar quejas y sugerencias y un marco legal de aplicación de sanciones adecuadas.

En este sentido a raíz de esta interpretación, que si bien ya se manejaba informalmente y se ratificó a través del cuestionario, se puede concluir que el programa ético en la organización, es percibido por los servidores públicos en una situación de débil desarrollo, con vacíos y debilidades, los cuales deberán ser considerados en un plan de mejoramiento, en donde será fundamental la participación de todas las áreas para alcanzar un consenso en la creación de un referente ético.

Asimismo demuestra la necesidad primordial que existe en la organización de que cada uno de los trabajadores sepan hacia donde está enfocada la organización y que es lo que se debe hacer para cumplir con las metas y objetivos institucionales, permitiéndoles adquirir la responsabilidad y el compromiso de contribuir con el bienestar social.

<b>Elaborado Por</b>	<b>Fecha</b>	<b>Supervisado</b>	<b>Fecha</b>
<b>Firma:</b> GRR	6/6/2015	LACD	6/6/2015



**AUDITORIA AL PROGRAMA ÉTICO**  
**JUNIO 2015**  
**CHECK LIST COMPONENTE CONTROL**

Descripción	Si	No	Observación
<b>MECANISMOS DE RESPONSABILIDAD</b>			
a) Se realizan auditorías sorpresa en áreas, procesos o actividades con alto nivel de vulnerabilidad a la corrupción, además de las auditorías programadas.	✓		
b) Como parte del seguimiento del sistema de control interno institucional, la autoevaluación anual contempla el programa ético.		x	En la institución no se llevan a cabo este tipo de diagnósticos
c) Existe en la organización personal encargado de dirigir, coordinar y controlar las acciones relacionadas con la ética a nivel institucional.		x	
<b>ESCRUTINIOS PÚBLICOS</b>			
a) Se difunden por los medios institucionales de comunicación los resultados de los diagnósticos, tanto a los servidores públicos como a terceros interesados.		x	Derivado de los resultados de las encuestas aplicadas el 63% de los servidores públicos considera que en la organización no se difunden los resultados de los diagnósticos realizados.
b) La entidad emplea diversos medios de comunicación con el objetivo de recibir y difundir información sobre su entorno de integridad tanto interna como externa.		x	No existen mecanismos formales de comunicación del programa ético en la organización (tableros de anuncios, páginas de intranet, internet, avisos, etc)

**Fuente:** Encuesta aplicada por los auditores 2015, informes de auditorías anteriores.

**Conclusiones:** En la organización no se llevan a cabo diagnósticos que permitan medir la percepción de los servidores públicos sobre las actuaciones

de la alta dirección, sus necesidades de capacitación y sobre los requerimientos del personal para el desarrollo de sus planes, programas, proyectos o procesos.

<b>Elaborado Por</b>	<b>Fecha</b>	<b>Supervisado</b>	<b>Fecha</b>
<b>Firma:</b> GRR	7/6/2015	LACD	7/6/2015

**AUDITORIA AL PROGRAMA ÉTICO**

**JUNIO 2015**

**CEDULA DE EVALUACIÓN DE IDONEIDAD DEL PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL**

<b>Componentes del Plan Estratégico</b>	<b>Formato adoptado por la Institución</b>		<b>Observaciones</b>
	<i>Cumple</i>	<i>No cumple</i>	
<b><i>Descripción y Diagnostico Institucional</i></b>			
Descripción de la Institución	✓		
Diagnóstico institucional	✓		
Insumos	✓		
<b><i>Análisis Situacional</i></b>			
Análisis sectorial y diagnóstico territorial	✓		
Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)	✓		
<b><i>Elementos orientadores de la institución</i></b>			
Visión	✓		
Misión	✓		
Valores	✓		
<b><i>Objetivos Estratégicos Institucionales</i></b>			
Meta	✓		
Indicadores	✓		
Procedimientos	✓		

<b>Elaborado Por</b>	<b>Fecha</b>	<b>Supervisado</b>	<b>Fecha</b>
Firma: GRR	7/6/2015	LACD	7/6/2015

**AUDITORIA AL PROGRAMA ÉTICO**

**JUNIO 2015**

**CEDULA DE REVISIÓN DE COMPATIBILIDAD DE LA MISIÓN Y VISIÓN CON LOS OBJETIVOS INSTITUCIONALES**

No	Metas Estatales	Objetivos Estratégicos
1	Ampliar y diversificar la oferta para la formación continua y profesionalización docente de acuerdo con las necesidades de la práctica docente en cada centro escolar.	<p>Ofertar a los docentes, directivos escolares y apoyos técnicos pedagógicos opciones diversificadas de formación continua encaminadas a apoyar su actualización para atender los nuevos requerimientos de la práctica educativa, su capacitación de manera eficiente las innovaciones del sistema educativo y su superación profesional en torno a la mejora de su práctica y del aprendizaje de los alumnos.</p> <p>Impulsar acciones orientadas al reconocimiento de la labor docente mediante la certificación de procesos en competencias y saberes profesionales.</p>
2	Promover que el personal de apoyo y asistencia a la educación desarrolle competencias que favorezcan su desempeño laboral.	Incorporar ofertas multimodales a las acciones de formación continua de los maestros en servicio, que faciliten y amplíen su cobertura e impacto, con metodologías pertinentes que incorporen las tecnologías de la información y la comunicación

**Fuente:** Inspección documental realizada al plan estratégico de la organización.

**Conclusión:** Con base a la información obtenida, se procedió a la revisión y análisis de los objetivos, misión y visión institucional; obteniendo como resultado que los objetivos estratégicos se encuentran establecidos en función de las metas enmarcadas dentro del Plan de Educación quinquenal 2011-2016, la misión se enfoca en impulsar, promover y controlar las metas que le son aplicables; lo cual indica que los objetivos guardan vínculo directo con la misión y visión institucional.

Elaborado Por	Fecha	Supervisado	Fecha
Firma: GRR	7/6/2015	LACD	7/6/2015

**Auditoría ética, herramienta para determinar el grado de madurez del programa ético institucional: Caso dependencia gubernamental de educación.**

E.J 9

**AUDITORIA AL PROGRAMA ÉTICO**

**JUNIO 2015**

**MATRIZ DE MADUREZ DEL PROGRAMA ÉTICO**

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

**Auditoría ética, herramienta para determinar el grado de madurez del programa ético institucional: Caso dependencia gubernamental de educación.**

Componente/ Etapa	Incipiente	Novato	Competente	Experto
	( )	( X )	( )	( )
<b>GESTIÓN</b>	Se reconoce la necesidad del programa ético como un elemento a considerar en las actividades de la unidad de recursos humanos.	Se reconoce la importancia de la ética como un factor a considerar en la toma de decisiones y en la gestión gerencial, por lo que quienes participan en esos procesos muestran interés en el tema.	El tema de ética se considera como una responsabilidad de todos los integrantes de la organización, quienes conocen el impacto de sus decisiones y las conductas inaceptables desde un punto de vista ético, así como los mecanismos para el manejo de conflictos de interés y denuncia de presuntas conductas antiéticas. Todo ello se contempla en el accionar diario y así es percibido, y se manejan apropiadamente los conflictos de interés y las presuntas conductas antiéticas	El ambiente ético impulsa el debido comportamiento en todos los miembros de la organización y sujetos interesados, y se reconoce como un elemento fundamental para que en el logro de los objetivos se obtengan niveles sobresalientes de efectividad y optimización del uso de los recursos, con estricto apego al marco de legalidad y plena conciencia de las responsabilidades éticas que competen a la institución en todos sus ámbitos de acción.

**Auditoría ética, herramienta para determinar el grado de madurez del programa ético institucional: Caso dependencia gubernamental de educación.**

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

### 3.3 Informe sobre Auditoría Ética

Xalapa, 16 de Junio de 2015

**Asunto:** Servicios de Auditoría

Informe Auditoría ética

Estimado señor:

Nos permitimos presentarle el informe sobre la Auditoría de la ética en la institución que dirige.

En el estudio se determinaron aspectos que demandan ser revisados y fortalecidos con respecto a la promoción y fortalecimiento de la ética institucional, por lo que se formulan las recomendaciones respectivas en lo relacionado con la necesidad de que se determine un responsable de dirigir, coordinar y controlar las actividades en esta materia, y se cuente con un programa ético que integre y oriente las acciones para el cumplimiento de tal propósito.

Las recomendaciones contenidas en el presente informe, están sujetas a las disposiciones en el artículo 37, fracciones XXV y XXVII de la Ley Orgánica de la Administración Pública y a los lineamientos generales para el establecimiento de acciones permanentes que aseguren la integridad y el comportamiento ético de los servidores públicos en el desempeño de sus empleos, cargos o comisiones<sup>5</sup>. Por lo anterior, le invitamos elaborar un plan de acción que se defina en un plazo razonable para el efectivo cumplimiento de lo recomendado.

Atentamente,

L.C.F Giselle Rodríguez Rudi  
**Auditora**

---

<sup>5</sup> Diario Oficial de la Federación del 6 de marzo de 2012.



### **Informe de Auditoria**

Nuestro informe es el resultado del estudio sobre la auditoría ética en la dependencia gubernamental de educación de la cual usted es director, considerando las acciones que ha desarrollado la administración en torno al programa ético y los resultados de la autoevaluación del control interno, a fin de determinar su efectividad o en su defecto identificar oportunidades de mejora.

La auditoría comprendió la evaluación de las actividades llevadas a cabo por la organización en su programa ético, durante el periodo comprendido entre el 01 de enero de 2014 y el 31 de diciembre de 2014, extendiéndose cuando se consideró necesario. Nuestra responsabilidad consistió en aplicar una encuesta al personal de la organización para obtener su percepción sobre el tema, así como presentarle el informe de hallazgos y el posterior plan de seguimiento.

La auditoría fue planeada y supervisada atendiendo la importancia relativa o materialidad y el cuidado y diligencia necesarios para minimizar el riesgo de auditoría, el cual se encuentra presente en cualquier encargo de auditoría. La coordinación entre la organización y el equipo de auditores se rigió por los mecanismos de cooperación para lograr una auditoria confiable, oportuna y con un alto grado de calidad, debido a que este tipo de auditoria involucra aspectos subjetivos y de escepticismo profesional, asimismo se procuró delimitar las funciones de los auditores y del personal que integra a la organización para llevar a cabo el trabajo de campo que se estableció en la metodología de auditoría, en donde básicamente se requiere de la cooperación de los trabajadores para llevar a cabo las actividades de observación, aplicación de entrevistas, cuestionarios y, en su caso alguna otra técnica adicional, de ser necesario.

En el estudio determinamos algunos aspectos que requieren ser revisados y fortalecidos los cuales se presentan bajo el esquema de fortalezas y áreas de mejora, tal y como se muestran a continuación:

COMPONENTES/ETAPAS	ÁREAS CON FORTALEZA	ÁREAS SUSCEPTIBLES DE MEJORA
<b>Orientación</b>	Código de Conducta	Compromiso de los superiores Mecanismos de formación
<b>Gestión</b>	Coordinación de Infraestructura	Políticas de Recursos Humanos
<b>Control</b>	Marco Legal	Mecanismos de Responsabilidad Escrutinios Públicos

***A) Fortaleza del programa ético de la organización.***

COMPONENTE	INDICADOR	DESCRIPCIÓN
<b>Orientación</b>	Código de Conducta	Se han definido algunas acciones (declaración de valores, visión, misión, código de ética) para atender las obligaciones que en materia ética establecen el ordenamiento jurídico y técnico.
<b>Gestión</b>	Coordinación de infraestructura	La organización cuenta con una infraestructura y procedimientos orientados a la recepción de denuncias, quejas o sugerencias.
<b>Control</b>	Marco Legal	La organización cuenta con un marco legal aplicable para el establecimiento de sanciones adecuadas.

Lo anterior, evidencia que en los procesos de planificación de la institución se han considerado algunos elementos relacionados con los componentes que integran un programa ético, sin embargo, se requieren mayores esfuerzos para abarcar en forma integral todos los factores, de modo que en forma suficiente y

clara se conozca, comunique y controle a nivel institucional el desarrollo de las acciones definidas.

**B) Observaciones y recomendaciones a las áreas susceptibles de mejora.**

Componente	Observaciones	Recomendaciones	
	Compromiso de los superiores	Ausencia de Liderazgo del nivel superior comprometido en materia ética.	Lograr el incremento del compromiso con los valores que deben tener los niveles superiores, de forma que asuman y en consecuencia se dé una vivencia de éstos.
<b>Orientación</b>	Mecanismos de formación	Falta de capacitación al personal independientemente de su jerarquía sobre qué medidas tomar cuando se encuentra con conflictos de interés y conductas antiéticas.	Mejorar la formación y capacitación de los funcionarios desde su ingreso en la institución, y de forma continua con acciones de motivación y sensibilización, así como dar mayor divulgación de los valores y su importancia.
<b>Gestión</b>	Políticas de Recursos Humanos	En la organización no existen sistemas para evaluar apropiadamente y reconocer a los servidores públicos que cumplan y promuevan la cultura de la legalidad.	Establecer evaluaciones al desempeño del personal que midan el alcance que muestran las actividades de capacitación impartidas y la asesoría brindada por los supervisores en el desempeño ético y laboral de los servidores públicos.
<b>Control</b>	Mecanismos de Responsabilidad	Ausencia de personal responsable y de mecanismos para dirigir, coordinar y controlar las acciones relacionadas con la ética a nivel institucional.	Fortalecer el programa ético en la organización a través del continuo desarrollo y evaluación de las acciones y actividades que lo componen.

---

Escrutinios Públicos	Ausencia de mecanismos adecuados para obtener y difundir en todos los niveles internos y externos de la organización información relevante en materia de salvaguarda de la integridad.	Desarrollar procedimientos adecuados para que la información relativa a la integridad institucional, sea identificada, captada y comunicada formal y oportunamente, con objeto de permitir a los servidores públicos llevar a cabo sus responsabilidades anticorrupción y a la ciudadanía conocer la situación efectiva que guardan los procesos y actividades en la materia.
----------------------	--	---

---

De conformidad con los hallazgos y con base en el estudio y criterios de evaluación que establecimos para el examen del control del programa de ético, estamos en posibilidad de concluir que de la revisión efectuada determinamos un grado de madurez **NOVATO**, toda vez que existen sistemas susceptibles de mejora, tendientes a generar un control de gestión reforzado y congruente, de tal forma que le permita a la dependencia la incorporación de los principios y los valores éticos en el quehacer institucional, y a su vez que estas actividades sean evaluadas para conocer sus resultados según los objetivos propuestos.

Asimismo establecimos una etapa adicional a la etapa de comunicación de hallazgos y opinión de la situación que guarda la organización en cuanto a su desempeño, en donde se llevará a cabo un plan de recomendaciones y seguimiento a realizarse a la brevedad posible por el personal designado para llevar a cabo las actividades antes descritas.

Atentamente,

L.C.F Giselle Rodríguez Rudi

### 3.4 Seguimiento

Xalapa, 16 de Junio de 2015

Asunto: Seguimiento de Auditoría

Estimado señor:

Una vez presentado el Informe de Auditoría ética realizada a la organización que dirige y que la gerencia haya expuesto sus observaciones, queremos dejar expresa constancia a través de este oficio que la gerencia de la institución se compromete a aplicar los correctivos necesarios a los procesos que indican los auditores a través de sus recomendaciones en el informe final. Así como por parte de los auditores el compromiso de validar después de 180 días que los correctivos hayan sido aplicados.

Sin otro particular, nos suscribimos con un cordial saludo.

L.C.F Giselle Rodríguez Rudi

Auditora

**Auditoría ética, herramienta para determinar el grado de madurez del programa ético institucional: Caso dependencia gubernamental de educación.**

M.S 1

**AUDITORIA AL PROGRAMA ÉTICO**

**JUNIO 2015**

**MATRIZ DE SEGUIMIENTO DE OBSERVACIONES**

Recomendaciones	Acciones a implementar	Indicadores de Cumplimiento	Responsable	Fecha de Ejecución
<p><b>Lograr el incremento del compromiso con los valores que deben tener los niveles superiores, de forma que asuman y en consecuencia se dé una vivencia de éstos.</b></p>	<p>1. Generar espacios que permitan la interacción con los diferentes niveles, realizando conversatorios, que propicien el acercamiento entre ellos. 2. Creación de acuerdos y compromiso éticos por áreas organizacionales, explicando metodología para su creación y generando participación de los servidores públicos en su construcción.</p>	<p>No. de conversatorios y seminarios realizados.</p>	<p>Representante de cada Dirección General.</p>	<p>A partir de Enero 2016</p>
<p><b>Mejorar la formación y capacitación de los funcionarios desde su ingreso en la institución, y de forma continua con acciones de motivación y sensibilización, así como dar mayor divulgación de los valores y su importancia.</b></p>	<p>1. Diseñar e implementar mecanismos para difundir a todos los servidores públicos sobre las normas de conducta, incluyendo las relativas a conflicto de intereses, y para absolver las conductas de los mismos al respecto, así como proporcionar capacitación y actualización periódica con relación a dichas normas. 2. Desarrollar actividades conmemorativas para el logro de un</p>	<p>No. de servidores públicos capacitados.</p>	<p>Departamento de Gestión educativa</p>	<p>A partir de Enero 2016</p>

**Auditoría ética, herramienta para determinar el grado de madurez del programa ético institucional: Caso dependencia gubernamental de educación.**

	buen clima organizacional basado en valores.			
<b>Establecer evaluaciones al desempeño del personal que midan el alcance que muestran las actividades de capacitación impartidas y la asesoría brindada por los supervisores en el desempeño ético y laboral de los servidores públicos.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementar evaluaciones periódicas y realizar reportes sobre el desempeño del personal.</li> <li>2. Establecer mecanismos para reconocer a los servidores públicos que cumplan y promuevan la cultura de la legalidad y el comportamiento ético en su diario actuar.</li> </ol>	No. servidores públicos con calif. Aprobatoria.	Representante de cada Dirección General.	A partir de Enero 2016
<b>Fortalecer el programa ético en la organización a través del continuo desarrollo y evaluación de las acciones y actividades que lo componen.</b>	Implementación de Encuestas y entrevistas al personal de la organización, comunidad y académicos.	% de administrativos, académicos y estudiantes encuestados y entrevistados.	Representante de cada Dirección General.	A partir de Enero 2016
<b>Desarrollar procedimientos adecuados para que la información relativa al programa ético, sea identificada, captada y comunicada formal y oportunamente, con objeto de permitir a los servidores públicos llevar a cabo sus responsabilidades anticorrupción y a la ciudadanía conocer la situación efectiva que guardan los procesos y actividades en la materia.</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dar a publicidad, cuando sea apropiado, los informes de auditoría realizados.</li> <li>2. Potenciar la participación ciudadana en los planes de desarrollo de la institución y en la vigilancia/ control del programa, a través de audiencias públicas.</li> </ol>	<p>Nivel de percepción externa frente al programa ético.</p> <p>Nº de avisos informativos y de rendición de cuentas transmitidos al personal de la organización.</p>	Director General	A partir de Enero 2016

## CONCLUSIONES

Se pudo evaluar el programa ético de la dependencia gubernamental objeto de estudio a partir de una investigación cualitativa y cuantitativa que analizó las diferentes dimensiones de la ética institucional que rigen los comportamientos en relación con opiniones, creencias, actitudes y pautas de comportamiento de los servidores públicos de la organización.

Apoyados en los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados así como en los procedimientos de auditoría establecidos en la Guía Práctica Evaluating Ethics Related Programs se pudo definir una deficiente institucionalización de la ética debido a que si bien se percibe la importancia del programa ético en la organización, este hecho no es suficiente para que las autoridades superiores adopten las medidas suficientes y oportunas para que sus colaboradores se capaciten en materia ética. Estas fallas impiden que se difunda en los trabajadores postulados claros sobre el proceder y la fundamentación ética de la organización y admite que el tema ético sea interpretado y aplicado en la organización al criterio de cada cual. Por lo tanto se responde la pregunta de investigación y se confirma la premisa planteada:

*El grado de madurez del programa ético institucional, medido a través de la auditoría ética, es **Novato**.*

En este sentido se hace énfasis en la necesidad del establecimiento de un programa ético correctamente articulado a partir de la promoción de acciones que apunten a mejorar el desarrollo profesional y personal de los miembros que conforman la organización, a fin de que reconozcan y estén conscientes de sus responsabilidades morales y éticas.

Este reconocimiento sólo será posible mediante una mirada introspectiva de cada una de las estructuras axiológicas de esos miembros; es decir, de una autorreflexión y autoevaluación que les permita a los servidores públicos determinar en qué medida sus comportamientos se corresponden con los parámetros normales del desarrollo moral.



Por último podemos concluir que la responsabilidad ética en los gestores públicos generada a través de la toma de conciencia social y organizativa constituirá la base de la integridad organizacional y por ende del desarrollo social que dé paso a una democracia con más calidad. En suma, la propuesta de una de evaluación del programa ético en las organizaciones públicas no tan sólo se acota a evaluar el cumplimiento de los códigos de ética, sino también a evaluar aquellos esquemas de profesionalización que incidan en la conducta de las personas dentro y fuera de las instituciones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amparo, M. C. (2015). *México: Anatomía de la Corrupción*. México: Instituto Mexicano para la Competitividad A.C.
- Auditoría Superior de la Federación . (2014). *Estudio técnico para la promoción de la cultura de integridad en el sector público*. Obtenido de [http://www.asf.gob.mx/uploads/171\\_Control\\_interno\\_riesgos\\_e\\_integridad/GUIA\\_PROG\\_ANTICORRUPCION.PDF](http://www.asf.gob.mx/uploads/171_Control_interno_riesgos_e_integridad/GUIA_PROG_ANTICORRUPCION.PDF)
- Brenner, S. N. (1992). *Ethics Programs and Their Dimensions*. Obtenido de [http://www.jstor.org/stable/25072288?seq=1#page\\_scan\\_tab\\_contents](http://www.jstor.org/stable/25072288?seq=1#page_scan_tab_contents)
- Contraloría General de Costa Rica. (2009). *Guía Técnica para el desarrollo de auditorías éticas*. Obtenido de : [https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/control\\_interno/secretaria/2009/Auditoria%20de%20la%20etica/mo\\_aud\\_etica\\_final.doc](https://cgrfiles.cgr.go.cr/publico/jaguar/Documentos/control_interno/secretaria/2009/Auditoria%20de%20la%20etica/mo_aud_etica_final.doc).
- Cortina, A. (1990). *Ética sin moral*. Madrid: Tecnos.
- Debeljuh, P. (2013). *Ética empresarial. En el núcleo de la estrategia corporativa*. Buenos Aires: Cengage Learning.
- Diego, O. B. (2009). *Ética Pública y Buen gobierno*. Toluca México: Instituto de Administración Pública del Estado de México, A.C.
- Elxpuru Albizuri, I., & Medrano Samaniego, C. (2001). *Desarrollo de los valores en las instituciones educativas*. España: Ediciones Mensajero.
- Frett, N. (2011). *¿Cómo se audita la ética?* Obtenido de [http://www.felaban.net/archivos\\_videoconferencias/archivo20140710160642PM.pdf](http://www.felaban.net/archivos_videoconferencias/archivo20140710160642PM.pdf)
- Gómez- Peresmitré, G., & Reidl, L. (s.f.). *Metodología de investigación en ciencias sociales* . México: UNAM.
- Harding, S. (1991). *Whose Science? Whose Knowledge?* New York: Ithaca: Cornell University Press.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación* (5 ed.). México: McGrall Hill Interamericana Editores.
- Instituto de Auditores Internos. (2004). *Normas Internacionales para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna* . Obtenido de <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF%20Standards%20Markup%20Changes%202013-01%20vs%202011-01%20Spanish.pdf>
- Instituto de Auditores Internos. (2011). *Consejo para la práctica 2130-1: El rol de la actividad de Auditoría Interna en la cultura ética de una organización*. Obtenido de <https://www.csv.go.cr/documents/10179/10843/Consejos+para+la+Practica+de+AI.pdf/cd9d1614-0631-4982-b048-c3731157d5ce>

- Instituto de Auditores Internos. (2012). *Evaluating ethics-related programs and activities*. Obtenido de [https://www.iaa.org.uk/media/56348/evaluating\\_ethics\\_related\\_programmes\\_and\\_activities.pdf](https://www.iaa.org.uk/media/56348/evaluating_ethics_related_programmes_and_activities.pdf)
- International Organization of Supreme Audit Institutions. (2004). *INTOSAI GOV 9100. Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector*. Obtenido de <http://www.intosai.org/issai-executive-summaries/view/article/intosai-gov-9100-guidelines-for-internal-control-standards-for-the-public-sector.html>
- Jose, A., & Thibodeaux, M. S. (1999). *Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers*. Obtenido de Journal of Business Ethics: <http://link.springer.com/article/10.1023/A%3A1006027423495#page-1>
- KPMG. (2010). *Encuesta de fraude en México*. Obtenido de [https://www.kpmg.com/MX/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Estudios/Encuesta\\_fraude\\_en\\_Mexico\\_2010.pdf](https://www.kpmg.com/MX/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/Estudios/Encuesta_fraude_en_Mexico_2010.pdf)
- Rodríguez Córdoba, M. P., Castaño Vélez, C. F., Osorio Gómez, V., Zuluaga Arcila, H. F., & Duque Uribe, V. (s.f.). La auditoría ética: herramienta para fortalecer la integridad del carácter organizacional.
- Secretaría de la Función Pública. (2011). *Guía General de Auditoría Pública*. Obtenido de <http://www.gob.mx/sfp/documentos/guia-general-de-auditoria-publica-agosto-2011>
- Secretaría de la Función Pública. (2015). *Lineamientos de integridad y ética*. . Obtenido de <http://www.programaanticorrupcion.gob.mx/index.php/legalidad-e-integridad/proyectos/lineamientos-de-integridad-y-etica.html>
- Secretaría de la Función Pública. (s.f.). *Manual administrativo de aplicación general en materia de Control Interno*. Obtenido de [http://www.inm.gob.mx/static/transparencia/pdf/ACDO\\_MANUAL\\_ADVO\\_CONTROL\\_INTERNO\\_RECURSO2\\_05\\_14.pdf](http://www.inm.gob.mx/static/transparencia/pdf/ACDO_MANUAL_ADVO_CONTROL_INTERNO_RECURSO2_05_14.pdf)
- Singhapakdi, A., & Vitell, S. J. (2007). *Institutionalization of ethics and its consequences: a survey of marketing professionals*. Obtenido de Journal of Academy of Marketing Science.: <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11747-007-0030-8>
- Solarte, M. R. (Enero de 2003). *Moral y Ética de lo público*. Obtenido de Colección Apuntes de Teología: <http://www.bibliotecavirtual.info/wp-content/uploads/2011/03/e-mep.pdf>
- Transparencia Mexicana . (2015). *Índice de percepción de la corrupción* . Obtenido de <http://www.transparency.org/>
- USAID. (2006). *Modelo de gestión ética para entidades del Estado*. Obtenido de <http://www.suarezconsultoria.com/publicaciones/libros/modelo-de-gestion-etica-para-entidades-del-estado-fundamentos-conceptuales-y-manual-metodologico/>

## ANEXOS

### ANEXO 1

#### CUESTIONARIO PARA EL PERSONAL DE LA INSTITUCIÓN

N° de folio del cuestionario: \_\_\_\_\_

Objetivo: Identificar la percepción que los funcionarios de la institución tienen respecto al marco institucional en materia ética y el efecto del mismo en la integridad de la organización.

**Sexo:** Femenino ( ) Masculino ( )      **Nivel de Estudios:** Básico ( ) Medio ( ) Superior ( )

**Nivel en la Organización:** Directivo ( ) Asesor ( ) Técnico ( ) Operativo ( ) Asistencia ( )

**Experiencia Profesional:** 0-5 ( ) 6-10 ( ) 11-15 ( ) 16-20 ( ) 21-25 ( ) 26-30 ( ) Más de 30 ( )

#### INSTRUCCIONES

Seleccione, para cada pregunta, la opción más congruente con su opinión respecto de las afirmaciones que se presentan. Para ello, coloque una X en la casilla correspondiente. No existen respuestas correctas ni incorrectas. En cada fila sólo deberá marcar una opción.

**TD=** Totalmente en Desacuerdo,    **D=** En Desacuerdo,      **N=** Neutral      **A=** De Acuerdo,    **TA=** Totalmente de Acuerdo

N°	ASPECTO	TD	D	N	A	TA
1	Considera que las autoridades superiores, tienen un compromiso con la ética institucional					
2	Lo que dicen y hacen las autoridades superiores siempre son congruentes con los valores y principios éticos institucionales y refuerza el comportamiento esperado.					
3	Conoce sí en la organización existen códigos de ética y de conducta actualizados.					
4	La entidad difunde al personal información sobre el programa ético.					
5	En la organización se capacita al personal independientemente de su jerarquía sobre qué medidas tomar cuando se encuentra con conflictos de interés y conductas antiéticas.					
6	La gestión apegada a los principios y valores éticos institucionales, se toma en cuenta para la evaluación del desempeño y el otorgamiento de beneficios.					
7	La organización está comprometida con el desarrollo de las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad de sus servidores públicos.					
8	En la organización existe un sitio ante el que presentar denuncias por conflicto de interés o ante una supuesta conducta antiética.					

<b>9</b>	En la institución se sancionan los actos de corrupción con base a la normatividad aplicable					
<b>10</b>	En la organización existe un plan de auditoría interna, para el programa ético, desarrollado sobre una base anual o cíclica.					
<b>11</b>	En la organización se realizan planes de mejoras correctivas con base a las deficiencias detectadas.					
<b>12</b>	En la organización se comunican a la ciudadanía los resultados y deficiencias de las evaluaciones al programa ético					

**Comentarios:**

**Auditoría ética, herramienta para determinar el grado de madurez del programa ético institucional: Caso dependencia gubernamental de educación.**

**ANEXO 2**

*Evaluación Preliminar del Riesgo de Auditoría asociado a los procesos motivo de examen.*

No	Preguntas	Respuestas			PD	CT	Observaciones
		Si	No	N/A			
1	Los fines y las actividades principales de la entidad corresponden a netamente a prestación de servicios.	✓			3	3	La institución brinda servicios de Administración educativa.
2	En la entidad se ha implementado y se encuentra en la aplicación la planificación estratégica.	✓			3	3	La dependencia se encuentra sujeta al programa de educación 2011-2016
3	En la organización se encuentran definidos misión, visión, objetivos y metas.	✓			3	2	En el plan estratégico de la organización se encuentran definidos dichos elementos, pero no todos los servidores públicos tienen conocimiento de los mismos.
4	Los objetivos se han establecido tomando como base la misión de la institución.	✓			3	3	
5	Cuenta la institución con un orgánico estructural y funcional y se encuentran actualizados.	✓			3	3	
6	La entidad cuenta con indicadores o parámetros que permitan medir su desempeño ético.		x		3	1	No se han establecido indicadores de gestión que permitan medir el grado de cumplimiento de sus actividades.
7	En la organización se tienen detectadas las fuerzas y debilidades; así como las oportunidades y amenazas.		x		3	1	No se han establecido a nivel institucional.

**Auditoría ética, herramienta para determinar el grado de madurez del programa ético institucional: Caso dependencia gubernamental de educación.**

8	Existe un Código de Ética emitido por la administración.		x		3	2	No existe un código de ética, los valores rectores se encuentran establecidos en el Código de Ética de los Servidores Públicos de la Administración Pública Federal.
9	Existen métodos para la identificación, análisis y valoración de riesgos.		x		3	2	No se han implementado métodos adecuados de análisis y valoración de los riesgos.
10	Los servidores de la institución saben que pasos seguir si detectan algún comportamiento indebido de otro empleado.		x		3	2	Algunos servidores no saben qué pasos seguir si se encontrarán en ésta situación.
11	La entidad cuenta con un adecuado y oportuno sistema de comunicación interna.		x		3	1	La información no llega a todos los niveles de la institución.
12	Se cuenta con canales de comunicación adecuados con clientes, proveedores y otras actividades que permitan conocer las normas éticas de la empresa.		x		3	1	No se ha adoptado ningún mecanismo para conocer el nivel de satisfacción de los usuarios.
13	Se comunican las deficiencias a los superiores inmediatos y a sus responsables.	✓			3	3	
14	Existen políticas y procedimientos para asegurar que se tomen acciones correctivas oportunamente cuando ocurren excepciones en los controles.		x		3	2	No se encuentran establecidas de manera formal.
<b>Suma</b>					<b>48</b>	<b>32</b>	

**OBSERVACIONES:**

La ponderación irá de 1 a 3 en donde:

1=la confianza será baja

2=la confianza será moderada

3=la confianza será alta

<b>Calificación Total</b>	CT	32
<b>Ponderación Total</b>	POND	48
<b>Nivel de Confianza: <math>NC = CT/POND * 100</math></b>	NC	66
<b>Nivel de Riesgo Inherente: <math>NR = 100 - NC</math></b>	RI	34

Matriz de Evaluación del Nivel de Confianza y Nivel de Riesgo

<b>Nivel de Confianza</b>		
Bajo	Moderado	Alto
15-50	51-75	76-95
85-50	49-25	24-5
Alto	Moderado	Bajo
<b>Nivel de Riesgo</b>		
<b>CT</b>	32	<b>Riesgo</b>
<b>POND</b>	48	
<b>NC</b>	66	Moderado
<b>RI</b>	34	Moderado



**Auditoría ética, herramienta para determinar el grado de madurez del programa ético  
institucional: Caso dependencia gubernamental de educación.**

*ANEXO 3*

**AUDITORIA AL PROGRAMA ÉTICO**

**JUNIO 2015**

**MATRIZ DE CALIDAD DE LA AUDITORIA (PLANEACIÓN)**

Factores	RESPUESTAS			PUNTUACIÓN		
	Siempre	Algunas Veces	Nunca	Bajo (4)	Moderado (6)	Alto (10)
¿Se contó con un plan de auditoría inicial?	✓					10
¿Se cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo la auditoría?	✓					10
¿El personal que ejecutará la auditoría cuenta con la competencia, experiencia y habilidades necesarias?	✓					10
¿Se dividieron adecuadamente las funciones de cada auditor?	✓					10
¿Las técnicas, procedimientos e instrumentos empleados son oportunos y adecuados?	✓					10
¿Las actividades de los auditores se encuentran reglamentadas por un Código de conducta?	✓					10
¿El programa de auditoría es claro, concreto y oportuno?	✓					10
¿El programa de auditoría está relacionado con los objetivos particulares, las actividades y las técnicas de auditoría?	✓					10
<b>PUNTUACIÓN</b>						<b>100</b>

Niveles	Intervalo
<b>Nivel de riesgo Bajo</b>	20-49
<b>Nivel de riesgo Medio</b>	50-79
<b>Nivel de riesgo Alto</b>	80-100

**AUDITORIA AL PROGRAMA ÉTICO**

**JUNIO 2015**

**MATRIZ DE CALIDAD DE LA AUDITORIA (EJECUCIÓN)**

Factores	RESPUESTAS			PUNTUACIÓN		
	Siempre	Algunas Veces	Nunca	Bajo (4)	Moderado (6)	Alto (10)
¿Se realizó en tiempo y forma el inicio de auditoria de acuerdo con el contrato?	✓					10
¿El personal de auditoría realiza el levantamiento de información oportunamente?	✓					10
¿Se hace constar las observaciones y conclusiones dentro de la organización mediante papeles de trabajo?	✓					10
¿El desarrollo de procedimientos se ha realizado de acuerdo con el programa de auditoría?	✓					10
¿Se concluyó oportunamente cada procedimiento de acuerdo con el plan inicial?	✓					8
¿Es confiable la evidencia obtenida en este proceso?	✓					10
<b>PUNTUACIÓN</b>						<b>96</b>

Niveles	Intervalo
<b>Nivel de riesgo Bajo</b>	20-49
<b>Nivel de riesgo Medio</b>	50-79
<b>Nivel de riesgo Alto</b>	80-100

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Componentes para implementar un programa ético en el sector público. ....	18
Figura 2. Fases de la auditoría ética. ....	26
Figura 3. Fuentes de información de la auditoría ética. ....	28
Figura 4. Objetivos a alcanzar con los Lineamientos de integridad y ética. ....	37
Figura 5. Diseño de la Investigación. ....	45
Figura 6. Organigrama. ....	58
Figura 7. Género del personal encuestado. ....	83
Figura 8. Nivel de estudio del personal encuestado. ....	84
Figura 9. Ocupación del personal encuestado. ....	84
Figura 10. Años de experiencia del personal encuestado. ....	85
Figura 11. Compromiso de los superiores. ....	86
Figura 12. Liderazgo ético. ....	86
Figura 13. Código de conducta. ....	87
Figura 14. Información y Comunicación. ....	88
Figura 15. Mecanismos de formación. ....	88
Figura 16. Evaluación al desempeño. ....	89
Figura 17. Políticas de recursos humanos. ....	90
Figura 18. Coordinación de infraestructura. ....	90
Figura 19. Marco legal. ....	91
Figura 20. Mecanismos de control. ....	92
Figura 21. Planes de mejora. ....	92
Figura 22. Escrutinios públicos. ....	93
Figura 23. Presentación general de los componentes del programa ético. ....	95

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores de evaluación negativos. ....	10
Tabla 2. Principal normatividad sobre auditoria ética. ....	41
Tabla 3. Matriz de Operacionalización de Variables.....	46
Tabla 4. Alternativas de respuestas del cuestionario .....	49
Tabla 5. Estadísticos de Fiabilidad.....	50
Tabla 6. Código cromático para valoración de resultados .....	51
Tabla 7. Valores institucionales .....	56
Tabla 8. Estructura organizativa .....	57
Tabla 9. Calificación de los riesgos organizacionales .....	65
Tabla 10. Niveles de riesgo según la probabilidad de ocurrencia.....	65
Tabla 11. Hallazgos preliminares.....	66
Tabla 12. Categorización de los indicadores del programa ético.....	94