



Secretaría Técnica Nacional Ambiental

Informe de Resultados Autoevaluación 2017

Componente: Ambiente de Control
Evaluación Diagnóstica

Control Interno

Abril 2018

Tabla de Contenidos

| | |
|---|----|
| A. Introducción | 2 |
| B. Metodología empleada | 3 |
| C. Resultados del proceso. | 7 |
| <i>C.1.Resultados globales de la Secretaria</i> | 7 |
| D. Conclusiones..... | 17 |
| E. Recomendaciones | 18 |
| F. Anexos | 20 |

A. Introducción

El Sistema de Control Interno (SCI) en nuestro país, se sustenta sobre la base de lo establecido en la Ley General de Control Interno № 8292, la cual muestra un concepto distinto a lo tradicionalmente entendido por control; trascendiendo de una mera supervisión de los sistemas financieros-contables y la documentación, hacia una evaluación objetiva y constante de mejora a los principales factores organizacionales.

Para la Setena, es de suma importancia cumplir con lo establecido en esta Ley, por lo que se ha venido trabajando de manera gradual y paulatina, en todos los temas concernientes a lo establecido en la Ley 8292 y las Normas de Control Interno para el Sector Público, a fin de obtener información de mejor calidad para la toma de decisiones.

En el año 2015 se había realizado una evaluación diagnóstica del componente Ambiente de Control por ser este la base que sustenta los demás componentes, tratando de identificar el nivel de compromiso que tienen los funcionarios para la aplicación del control y como este permea sobre la conducta y los procedimientos organizacionales y este año se vuelve a aplicar el mismo instrumento para lograr identificar las variaciones que se hayan dado.

Con la aplicación de este ejercicio se pretendió, para cada eje estratégico definido, lograr la detección de procesos internos débiles en la institución; así como la orientación necesaria para el diseño de un plan de mejora que permita corregir las deficiencias y el logro de los objetivos institucionales plasmados en la programación de cada una de las áreas de la Secretaría.

Asimismo, es interés de esta Administración aplicar el proceso de autoevaluación institucional año a año, fomentando una cultura organizacional proactiva para la evaluación de sus operaciones, y el uso más eficiente y eficaz de los recursos disponibles.

Tal y como se verá en este análisis la institución pretende validar las variaciones dadas, positiva o negativamente en cada uno de los puntos evaluados para mejorar y propiciar el logro de los objetivos más grandes de la Secretaría contando con el soporte y compromiso de todos los que le integran.

B. Metodología empleada

B.1 Método de aplicación

El ejercicio de autoevaluación se llevó a cabo por medio de la aplicación de un cuestionario de 91 preguntas puesto a disposición de los funcionarios a través de un software que les permitió visualizar y responder el formulario de forma digital. Por tratarse de un cuestionario extenso, el llenado no necesariamente debía realizarse de principio a fin en un solo día, sino que podía ser completado, sin riesgo de perder el avance, durante todos los días en que se encontró habilitado el sistema.

Para el año 2018, el plazo definido para completar la herramienta se determinó en 1 semana dando inicio el 29 de enero y hasta el 1 de febrero de 2018.

Según los lineamientos del formulario este se completó de manera individual, y anónima poniendo únicamente la referencia del área en la que se ubica laboralmente el funcionario, a fin de facilitar la interpretación de los resultados.

Para realizar el llenado del instrumento los funcionarios recibieron el apoyo del compañero Gabriel Esteban Mata Cordero en el tema de Control Interno y específicamente a la Autoevaluación propuesta.

El diseño del formulario consideró una escala de valoración de cuatro opciones de respuesta, donde 1 representa a aquellas personas que se encuentran más en desacuerdo con la afirmación planteada en la pregunta, siendo esta opción el nivel más bajo para reflejar aspectos que definitivamente no existen o no se realizan en la institución. Y en el extremo contrario la calificación de 4 como alternativa para mostrar una postura muy de acuerdo con lo señalado o aspectos que claramente se desempeñan de forma muy positiva en la organización.

De este modo los funcionarios pudieron calificar el ambiente de control respondiendo de 1 a 4 según su opinión, ya sea muy positiva o muy negativa para cada uno de los ítems evaluados.

En su estructura, el instrumento de evaluación, está dividido en 5 ejes estratégicos, es decir aquellos temas que se consideran indispensables de evaluar por su relevancia e incidencia en el ambiente de control de la Setena. Asimismo, dentro de cada uno de estos se determinaron como componentes aquellos temas básicos sobre los que la administración debería tomar acciones para garantizar que el SCI opere adecuadamente y finalmente variables que son puntualmente medidas a través de las distintas preguntas que integran el instrumento.

El detalle de lo antes descrito se presenta a continuación:

| Componente | Variable |
|--|---|
| A. GESTIÓN ESTRATÉGICA | |
| 1. Planificación Estratégica y direccionamiento institucional | 1.1 Misión y Visión Institucionales |
| | 1.2 Objetivos institucionales |
| | 1.3 Estructura organizacional |
| 2. Cultura institucional | 2.1 Mecanismos de comunicación Interna |
| | 2.2 Mecanismos de comunicación Externa |
| | 2.3 Trabajo en equipo. |
| B. GESTIÓN ADMINISTRATIVA | |
| 1. Inducción | 1.1 Inducción |
| 2. Talento Humano | 2.1 Formación y capacitación |
| | 2.2 Compromiso del funcionario(a) |
| | 2.3 Evaluación de desempeño |
| | 2.4 Promoción del personal |
| | 2.5 Prevención de riesgos físicos |
| C. ÉTICA INSTITUCIONAL | |
| 1. Estructura ética | 1.1. Código de ética |
| | 1.2. Valores institucionales |
| 2. Transparencia | 2.1 Rendición de cuentas |
| | 2.2. Participación ciudadana |
| D. MODELO GERENCIAL | |
| 1. Liderazgo | 1.1. Liderazgo en el equipo de trabajo |
| | 1.2 Empoderamiento |
| | 1.3 Eficacia |
| 2. Procesos y procedimientos | 2.1 Identificación de procesos y procedimientos |
| | 2.2 Atención al usuario |

| E. AMBIENTE ORGANIZACIONAL | |
|----------------------------|----------------------------------|
| 1. Clima Laboral | 1.1 Relaciones interpersonales |
| | 1.2 Desarrollo Profesional |
| | 1.3 Identidad con la Institución |

Asimismo, es importante aclarar que para que la implementación de la autoevaluación fuese exitosa, Control Interno se aseguró que todos los funcionarios de la Secretaría Técnica Nacional Ambiental dispusieran de una cuenta de correo electrónico oficial y ofreció acompañamiento personalizado a todos aquellos que manifestaron necesitar ayuda.

Considerando lo anterior el nivel de participación fue bastante elevado pues el formulario fue remitido a 92 personas de las cuales 81 lo completaron, por lo que se puede concluir que los resultados recogen a una muestra representativa y por tanto pueden ser considerados válidos para orientar la toma de decisiones.

B.2 Rangos de cumplimiento y cuantificación de resultados.

La estructura de la herramienta, facilita el análisis, permitiendo una visión del ambiente de control de la Secretaría como un todo. Asimismo, es posible hacer el análisis del grado de cumplimiento y asimilación que tiene cada eje estratégico y dentro de este el componente y sus variables.

Para poder determinar el nivel de cumplimiento y si corresponde o no definir acciones se establecieron los siguientes rangos:

| | | | | |
|---|--------|--|---------------|---|
| Rango de interpretación para los resultados | 0-60 | | Critico | Requiere de atención prioritaria (Se deben establecer acciones de mejora) |
| | 61-80 | | Moderado | Requiere de atención |
| | 81-100 | | Satisfactorio | Podría incluir acciones, requiere de monitoreo |

Esta metodología permite obtener resultados por pregunta, por componente, por elemento, y por dirección.

Para llevar a cabo la interpretación de los resultados durante la sistematización de datos se sumaron por pregunta, los porcentajes de las respuestas 1 y 2 considerándose estas como aspectos negativos y posteriormente los porcentajes de respuesta 3 y 4 asumidos como positivos.

Para decidir la interpretación del color se tomó en todos los casos el dato correspondiente a la sumatoria de porcentajes positivos, por ser este el parámetro al que aspira el SCI de Setena y este número fue contrastado con la matriz antes señalada que según el rango en que se ubica el resultado nos permite reconocer no solo el color (rojo, amarillo o verde) sino la categorización correspondiente (crítico, moderado y satisfactorio). Los detalles de este proceso pueden ser revisados en las hojas de anexo de cada una de las unidades funcionales participantes.

C. Resultados del proceso.

Ambiente de Control

Cómo se indicó anteriormente el cuestionario de Ambiente de Control permite dar una variedad interesante de resultados, con el fin de precisar las acciones de mejora de la manera más adecuada.

En este informe se presentarán los resultados globales de la Secretaria correspondientes a los 5 ejes estratégicos definidos.

C.1. Resultados globales de la Secretaria

Eje: Gestión Estratégica

Componentes: Planificación y Cultura organizacional

La mayoría de los funcionarios conocen que la Secretaria posee una misión en la que se expresa su razón de ser, y la mayoría se sienten identificados con ella. A su vez, tienen clara la vinculación de los proyectos, planes y programas que se desarrollan diariamente con esta misión.

En el marco de la estrategia el punto más fuerte lo constituye la visión pues muchos de los funcionarios encuestados indicaron conocerla, y por ende conocer hacia donde se dirige la Secretaría o lo que se espera de ella para el futuro.

Un 75% de los funcionarios reconoce o supone que la Secretaría tiene establecidos objetivos estratégicos que orientan su accionar, así como, un 70% considera que es posible la definición de indicadores que permitan corroborar el cumplimiento y la instauración de una cultura orientada hacia el logro de resultados. El aspecto que requiere de mayor atención en este rubro tiene que ver con los objetivos de su área de trabajo, la claridad de lo que se desea realizar.

El 91% del personal indicó conocer la estructura organizacional de la Secretaría, los funcionarios saben que es lo que se espera de ellos según su área de trabajo y las responsabilidades que les son atinentes, sin embargo, llama la atención que los resultados fueron particularmente divididos 52% al reconocer que las relaciones de coordinación entre unidades funcionales parecen no fluir, requiriendo buscar oportunidades de mejora en este campo.

En términos generales el componente de Planificación Institucional requiere de atención, debiendo iniciar desde los enunciados más básicos de la estrategia y dirigiendo esfuerzos para que tanto la misión como la visión y los objetivos estratégicos de Setena sean conocidos y comprendidos por todos.

En la percepción de los distintos departamentos de parte de los funcionarios y como consideran el trabajo de cada uno de ellos, un **53.1%** considera que la **Comisión Plenaria** hace o ha venido haciendo un buen trabajo, con oportunidades de mejora, entre las que destaca, la comunicación con las áreas técnicas, así como, mayor compromiso con los análisis que se realizan; **Secretaría General** un **70.3%** considera que su labor ha sido buena o superior, con oportunidades de mejora, entre las que destaca, la comunicación, empatía e involucramiento con las distintas áreas de la institución; **Dirección Técnica** un **54.3%** considera que su labor ha sido buena o superior, con oportunidades de mejora, entre las que destaca, liderazgo, comunicación, dirección, conocimiento técnico, coordinación, compromiso; **Dirección Administrativa** un **54.3%** considera que su labor ha sido buena o superior, con oportunidades de mejora, entre las que destaca, planificación (presupuestos, organizacional), toma de decisiones, dirección estratégica, eficiencia y eficacia; **Archivo Institucional** un **85%** considera que su labor ha sido buena o superior, con oportunidades de mejora, entre las que destaca, falta de personal, compañerismo, igualdad en el servicio, horario; **Educación Ambiental** un **53%** considera que su labor ha sido buena o superior, con oportunidades de mejora, entre las que destaca, trabajo impalpable, fortalecimiento; **Plataforma de Servicios** un **70.3%** considera que su labor ha sido buena o superior, con oportunidades de mejora, entre las que destaca, ética, discreción, control de documentación, proceso de recepción de documentos; **Tecnología de Información** un **90.2%** considera que su labor ha sido buena o superior, siendo esta el área que mejor percepción tiene de parte de los funcionarios, con oportunidades de mejora, entre las que destaca, falta de personal, aprovechamiento de la tecnología, uso de papel; **Planificación Institucional** un **39.5%** considera que su labor ha sido buena o superior, con oportunidades de mejora, entre las que destaca, falta de personal, creación de procesos, estandarización de procedimientos; **Cooperación Internacional** un **24.6%** considera que su labor ha sido buena o superior, con oportunidades de mejora, entre las que destaca, falta de personal; **Asesoría Legal** un **69.2%** considera que su labor ha sido buena o superior, con oportunidades de mejora, entre las que destaca, homogenización de criterios, trabajo en equipo, experiencia, tiempos de respuesta; **Evaluación Ambiental** un **70.4%** considera que su labor ha sido buena o superior, con oportunidades de mejora, entre las que destaca, falta de personal, volumen de trabajo, tiempos de respuesta, homogenización de criterios, estandarización de procedimientos, capacitación, fortalecimiento, distribución del trabajo según atinencias; **Evaluación Ambiental Estratégica** un **66.7%** considera que su labor ha sido buena o superior, con oportunidades de mejora, entre las que destaca, vinculación con otras áreas técnicas, trabajo en equipo, efectividad, coordinación interna; **Auditoría y Seguimiento Ambiental** un **64.2%**. considera que su labor ha sido buena o superior, con oportunidades de mejora, entre las que destaca, dirección, falta de personal, eficiencia, eficacia, compañerismo, comunicación, compromiso, ética, trabajo en equipo.

De acuerdo con la apreciación general no se considera que la comunicación sea oportuna, clara o proactiva respecto a políticas, logros o proyectos de Setena. Otro aspecto por mejorar lo constituyen los procesos de inducción pues el 53.1% de los encuestados señalo que la Secretaría no dispone de espacios que faciliten la comunicación al personal de nuevo ingreso o de otros departamentos respecto a las principales funciones o proyectos desarrollados por su área. En lo que si destaca la Secretaría es en realizar los esfuerzos necesarios para informar a sus usuarios o clientes sobre

programas y productos, y de forma contundente, donde un 60.5% los funcionarios indica que se ha cumplido con esto.

El instrumento reveló que un 56.8% de los participantes considera que la Administración no propicia entre sus funcionarios una cultura de trabajo en equipo, en contraposición con lo opinado por el restante 43.2%. Sin embargo, las opiniones son un poco más positivas (cerca del 73%) al manifestarse que regularmente las jefaturas promueven la eficacia y eficiencia de los funcionarios en el desempeño diario, existiendo en las direcciones o departamentos un clima laboral que facilita el trabajo en equipo y una buena relación laboral entre aquellas dependencias que por la naturaleza de sus funciones deben relacionarse.

En cuanto a este rubro la principal oportunidad de mejora se relaciona con la habilidad de ofrecer un proceso de realimentación oportuno entre las áreas, de manera tal que el trabajo fluya con rapidez y efectividad y estando el 97.58% del personal encuestado expresamente dispuesto a trabajar bajo la modalidad de equipo.

A modo de síntesis, el eje de gestión estratégica se ubica en el rango de interpretación de resultados definido como moderado (calificaciones promedio entre 61 y 80 puntos) por lo que requiere de atención durante la elaboración de los planes de mejora siendo prioritario abordar los temas relativos a comunicación interna y externa.

Eje: Gestión Administrativa

Componentes: Inducción y talento humano

El 49.4% de los funcionarios indicaron haber recibido un proceso de inducción ya sea de parte de su jefatura inmediata o de la Unidad de Recursos Humanos al momento de ingresar a la Secretaría o ante un cambio significativo de funciones, destacando que existe en Setena un procedimiento estructurado de inducción que funcione como guía para el correcto inicio o desempeño continuo de las funciones. Sin embargo, con respecto a este tema, llama la atención que un 50.6% de los funcionarios manifiestan no haber recibido ningún procedimiento de inducción.

En términos generales los encuestados indicaron sentirse capacitados para atender las distintas tareas que demandan sus puestos, pero los resultados no son tan positivos al evaluar la efectividad del ejercicio institucional de detección de necesidades de capacitación como un mecanismo que, de forma efectiva, logre plasmar los requerimientos de actualización del personal, y menos aún al referirse a la inexistente evaluación que debería realizar la jefatura inmediata respecto al rendimiento del personal luego de haber recibido capacitación en algún tema específico.

Tanto la variable de inducción como de formación fueron diagnosticadas como críticas y por tanto requieren necesariamente de la definición de acciones de mejora de parte de las áreas competentes.

Refiriéndonos al tema de compromiso del funcionario es importante acotar que 40 de las personas participantes señalaron estar muy en desacuerdo o en desacuerdo con la afirmación de anhelar trabajar en un lugar distinto a la Setena, en contraposición con 41 personas que si lo preferirían. Adicionalmente se percibe un ambiente de pertinencia e identificación pues cerca del 87.7% de las respuestas son positivas cuando los funcionarios indican sentirse parte de la Secretaría, parte importante de su dirección o departamento y por estimar que sus opiniones son tomadas en cuenta dentro del área funcional donde se desempeñan.

Las opiniones están divididas en cuanto a la afirmación de si la evaluación del desempeño actual es o no un instrumento objetivo para medir el aporte del funcionario, 49.4% señala que no y 50.6% que sí. Por otra parte 48.1% de los encuestados destacó que el proceso no se realiza con base en hechos que se encuentren documentados en el expediente personal, sin embargo, cerca del 68% estima que la misma es objetiva. No obstante el diagnóstico es negativo al referirse a los objetivos que según la normativa dictada por el Servicio Civil, rector de la materia, persigue la evaluación, pues en la opinión de los participantes de esta encuesta, no se considera que esta calificación estimule la aspiración de superación, mejore las relaciones, facilite la comunicación productiva entre jefes y colaboradores o motive al jefe para que, conociendo las debilidades de sus subalternos, implemente un plan de desarrollo individual que le permita crecer profesionalmente, pues las respuestas positivas de esta variable promedian el 47%.

El 60.5% de los entrevistados indicó que la institución no les provee oportunidades de promoción profesional y un 70.3% que ni en su Dirección o departamento se cuenta con una cultura de reconocimiento a los logros individuales o del equipo de trabajo.

Otro de los aspectos que interesa revisar en materia de talento humano se refiere a las condiciones en las cuales se ejecuta el trabajo pues las mismas inciden directamente en el desempeño y el estado de salud de los funcionarios. En este sentido, el diagnóstico reveló que un 64.2% del personal encuestado desconoce la política institucional vigente de salud ocupacional, 55 personas señalaron no desempeñarse en condiciones adecuadas de infraestructura, equipo, ergonomía, ventilación e iluminación. El 79% desconoce de la existencia de una Comisión que atienda requerimientos de salud y seguridad ocupacional y fueron categóricos al señalar que en la Institución no se realizan análisis periódicos de prevención de riesgos y seguridad, tales como simulacros, revisiones de infraestructura, protocolos en caso de incendios y otros similares.

En síntesis, el eje de gestión administrativa presenta mayor cantidad de variables en condición crítica si lo comparamos con el eje de Gestión estratégica, de ahí la importancia de que el área de Recursos Humanos lidere acciones de mejora enfocadas en promoción de personal y evaluación de desempeño. Siendo igualmente importante visibilizar el papel de la Comisión de Salud y Seguridad Ocupacional.

Eje: Ética institucional

Componentes: Estructura Ética y Transparencia

El tema de ética institucional es un eje transversal que interesa cada vez más a los entes de fiscalización de la administración pública, pues la conducta ética del personal supone la honesta ejecución de los recursos a nuestro cargo y la más eficiente forma de trabajo.

En esta materia el 65.4% de los encuestados indicó conocer que la Institución dispone de un documento de Código de ética y cerca de un 68% señaló desconocer si en su área de trabajo existen procedimientos para la detección y atención oportuna de posibles actos de corrupción.

En términos generales el diagnóstico reveló resultados favorables en materia de valores institucionales pues un 82.7% del personal indico conocer cuáles son los valores de la Institución, y tienen claro a cuáles son los medios donde se plasman dichos valores, el 82.8% manifestó expresamente sentirse identificado con ellos y un 76.5% indico además que son claros los comportamientos que en la Institución se consideran inaceptables en materia ética.

En lo que a rendición de cuentas se refiere el 53.1% del personal conoce si la institución dispone de algún mecanismo interno para la divulgación de los resultados de la gestión , señaló que no es una práctica común la presentación de resultados a la ciudadanía y/o sujetos interesados del sector, y solamente en el 50% de los departamentos se acostumbra el análisis de los resultados obtenidos en gestión según lo programado; indicándose además que solo en el 56.7% de los casos, producto de este análisis, las jefaturas inmediatas toman las acciones de mejora que corresponden.

En el análisis de la variable de participación ciudadana el 67.9% de los participantes señaló que la Contraloría de Servicios Institucional no funciona como un mecanismo de realimentación entre la ciudadanía y la Setena. Se indicó que en la Setena el personal desconoce si se efectúan o no evaluaciones anuales de la calidad de los servicios y 67.9% de los funcionarios están en desacuerdo con la afirmación de que la programación estratégica se realiza tomando en cuenta las demandas ciudadanas.

En síntesis, el eje estratégico de ética institucional presenta resultados en su mayoría críticos por lo que la Administración debe dar relevancia a la Dirección de Planificación para que lidere lo relativo a la definición, divulgación e interiorización de valores y procesos de rendición de cuentas.

La Comisión de Ética por su parte deberá plantear acciones de mejora que permitan visualizar su papel, deberá esforzarse por trabajar en la elaboración o aplicación de procedimientos para la detección y atención oportuna de posibles actos de corrupción en las distintas áreas

Eje: Modelo Gerencial

Componentes: Liderazgo en el equipo de trabajo, procesos y procedimientos

El liderazgo es sin duda una habilidad referida a la influencia que se ejerce sobre las personas para incentivarlas a trabajar de forma entusiasta por el logro de un objetivo común. Implica tomar decisiones acertadas para el grupo y la organización inspirando a otros. Por esta razón, se considera parte fundamental del ambiente de control evaluar las capacidades de liderazgo que ostentan los jefarcas y mandos medios de la Setena quienes, según la opinión de los encuestados, consideran el tema como moderadamente logrado con algunas oportunidades de mejora.

En este sentido, el 67.9% del personal señaló común que el superior inmediato proporcione apoyo y orientación para el mejor desempeño del trabajo, en la mayoría de los casos se toman en cuenta las opiniones de los colaboradores previo a la toma de decisiones y regularmente estos logran que el equipo se involucre y alinee con la visión y objetivos institucionales.

En menor medida (cerca del 63%) se estima que la jefatura promueve, fomenta y apoya iniciativas de capacitación y desarrollo para sus colaboradores estando anuente a la innovación y creatividad de su personal.

Cabe resaltar como aspecto positivo que el 59.2% de los encuestados acotaron haber recibido por escrito la definición y comunicación de las funciones atinentes a su puesto.

La mayoría (69.1%) destacó que las jefaturas intervienen y solucionan los conflictos que se generan en la dinámica laboral y que en el 61.7% de los casos se realizan de manera periódica reuniones, sesiones de trabajo o cualquier otro espacio que faculta la realimentación de aspectos relevantes que inciden en su trabajo.

En cuanto al empoderamiento con resultados positivos, 80.3 y 81.5% respectivamente, se indicó que los funcionarios conocen claramente sus funciones y lo que su jefatura espera de ellos, contando con la confianza suficiente para ejecutar las tareas por su propia cuenta.

Por otra parte, refiriéndonos al tema de eficacia el 66.6% de los participantes señalan que su dirección o departamento logra cumplir con los objetivos según lo programado. En el 63% de los casos manifiesta, además, disponer de mecanismos de seguimiento al logro de las metas establecidas en el plan anual de trabajo. Sin embargo, no se debe subestimar el hecho de que el 37% de los funcionarios indicaron que dichos mecanismos están ausentes siendo un aspecto básico la medición del logro de metas para orientar la toma de decisiones.

Según los resultados antes señalados el componente de liderazgo como tal se percibe de manera positiva y requiere de atención y monitoreo, pero sin ser este la prioridad.

Referido al tema de los procesos, el 69.1% del personal mencionó que los procedimientos de su área se encuentran claramente identificados y documentados, el resultado es ligeramente inferior (63%) para indicar que existe una definición clara de los responsables de cada proceso, aunque en esta pregunta no se debe perder de vista que 30 personas indican no saber quién se encarga de qué.

Por otra parte, al evaluar los tiempos de respuesta de los procesos y procedimientos que se ejecutan en las áreas, los resultados se presentan preocupantes, pues solo el 51.8% cataloga como eficiente. Además, de lo anterior, los siguientes tres rubros fueron presentados como aspectos críticos considerando que no existen procedimientos oficializados para orientar el ejercicio de las labores, en las unidades funcionales los procedimientos, instructivos y formularios no se encuentran actualizados y tampoco existe la práctica de revisar periódicamente los procedimientos vigentes con el objetivo de mejorarlos.

Finalmente, el 63% de los participantes ratificó que no existe en sus áreas algún mecanismo para evaluar la calidad de los servicios que brinda.

En síntesis, del eje de Modelo Gerencial, lo prioritario es atender acciones de mejora relacionadas con procesos y procedimientos institucionales por ser estos la base con la cual día a día se logran los objetivos y productos de la Institución.

Eje: Ambiente Organizacional

Componente: Clima laboral

El último de los ejes considerados en este ejercicio de autoevaluación aborda el ambiente organizacional interesándose en las relaciones interpersonales, por cuanto la organización es el punto de convergencia para gran variedad de personas que, a pesar de sus diferencias humanas, deben aprender a reconocer los puntos de encuentro y contribuir a un clima laboral que facilite el logro de la misión institucional y los requerimientos de la ciudadanía en materia de desarrollo en armonía con el ambiente.

En este sentido solo el 46.9 % de los participantes indicaron que la Setena fomenta la realización periódica de actividades que promuevan la integración y el compañerismo, contrario a la opinión de 43 personas que aseguran la carencia de estos espacios.

De manera positiva resulto la evaluación de la pregunta referida a sentirse discriminado, marginado o rechazado dado que el 72.8% de los participantes indicó estar en desacuerdo con esta afirmación, sin embargo, dada la importancia de la temática la Setena debería prestar atención a la opinión de 22 personas que si señalaron sentirse afectados de este modo.

El 79% de los encuestados manifestaron estar a gusto pues consideran que la jefatura inmediata les trata de una manera justa evitando todo tipo de favoritismos. Sin embargo, la opinión es bastante dividida cuando se consulta acerca de si existe o no un buen ambiente de trabajo en la institución pues el 43.2 % respondió positivamente y el 56.8% aseguro no estar en un ambiente apropiado en general. Cuando se consulta específicamente, refiriéndose a las áreas funcionales los resultados mejoran significativamente, 74,1% de los encuestados responde afirmativamente, aunque 21 personas mantienen su postura negativa.

De manera muy favorable cerca del 90.2% indicó haberse sentido bienvenido a su ingreso en la institución, y en un porcentaje muy similar los funcionarios señalaron contar con la colaboración tanto de otros departamentos como de los compañeros de su misma área.

En materia de desarrollo profesional los resultados se clasifican como moderados, ya que, el 67.9% de los participantes considera que su trabajo le ofrece retos y la oportunidad de seguir mejorando cada día y un 66.6% se refiere a que la institución tiene la práctica de comunicar y divulgar los puestos vacantes. El punto crítico (51.9%) se da al considerar que las promociones internas no se realizan conforme a la normativa.

Finalmente, con resultados satisfactorios se presenta la variable de identidad con la institución pues el 77.8% del personal piensa que la Setena es un buen lugar para trabajar y le gustaría continuar laborando ahí, 82.7% se siente satisfecho en al área donde actualmente se ubica y un 56.8% considera además que, desde su ingreso, la institución se ha ido transformando en un mejor lugar.

En síntesis, el eje de ambiente organizacional muestra la variable de relaciones interpersonales con resultados moderadamente aceptables exceptuando la pregunta referida al buen ambiente de trabajo en la institución pues el porcentaje afirmativo es insuficiente y según la escala definida se categoriza como moderado, se debe atender con prioridad la variable de desarrollo profesional por mostrarse con los resultados más inferiores del eje y resulta de cumplimiento satisfactorio el tema de identidad con la institución.

Interpretación general: Resultados

Una vez revisadas las respuestas de todo el formulario es importante acotar que a nivel general ninguno de los ejes evaluados alcanza, por ahora, un nivel satisfactorio por lo que existen grandes oportunidades de mejora que deben ser reflejadas en los planes de acción

A modo de resumen adjunto se presentan los promedios por Eje:

| Cuadro resultado por ejes | | |
|----------------------------------|--------|-------|
| Gestión Estratégica | 69,09% | Ambar |
| Gestión Administrativa | 48,59% | Rojo |
| Ética Institucional | 51,10% | Rojo |
| Modelo Gerencial | 56.74% | Rojo |
| Ambiente Organizacional | 63.22% | Ambar |

Siendo lo más urgente abordar la gestión administrativa, la normativa ética y el modelo gerencial.

Según lo visto en lo externado por los encuestados, los temas en los cuales se perciben falencias son los referidos a la evaluación de desempeño y promoción, requiriendo de grandes esfuerzos para cambiar la percepción general. Es preciso que Recursos Humanos lidere un proceso de mejora de su gestión que permee a todas las jefaturas intermedias para que estas a su vez se conviertan en administradores y potenciadores del talento humano a su cargo.

En materia ética se debe ser particularmente cuidadoso para no mal interpretar que el resultado negativo obedece a una cultura de corrupción o incumplimiento, contrario a esto el instrumento de autoevaluación empleado se avocó al cumplimiento de normativa en materia documental, partiendo de la necesidad de que se establezcan y divulguen en la institución documentos orientadores tales como el código de ética, procedimientos para prevenir la corrupción, la clara definición de mecanismos de control y seguimiento en los procesos internos y la rendición de cuentas de un modo transparente y efectivo.

Por último, el modelo gerencial requiere atención, principalmente en procesos y procedimientos, donde se refleja que la institución debe trabajar más fuertemente para brindar un mejor servicio, mejorando tiempos de respuesta y evaluando el servicio que se brinda.

D. Conclusiones

1. El ejercicio de autoevaluación fue realizado a modo de diagnóstico mostrando que en general los ejes considerados en el ambiente de control se encuentran débiles y requieren del esfuerzo de todos para de un modo sistemático abordarse. El propósito de esta autoevaluación no es otro que servir de base para la formulación de los planes de mejora donde cada una de las unidades funcionales desde su ámbito de competencia pueda plantear acciones concretas, responsabilizándose a su vez del debido seguimiento.
2. Promediando los resultados de cada uno de los ejes evaluados en el instrumento, se concluye que el ambiente de control en la Setena, obtiene una calificación promedio del 57.74 % lo que debe interpretarse como crítico según los parámetros establecidos para la determinación del grado de avance en la cultura de control interno. En virtud de lo anterior y siendo que el ambiente de control es la base del sistema de control interno, se considera que actualmente se cuenta con una base sumamente débil como para proceder a la evaluación de otros componentes pues es preciso trabajar en las actitudes, convicciones y comportamientos del personal que derivarán posteriormente en acciones propias de fortalecimiento de los demás componentes del sistema de control interno.
3. Los resultados de la autoevaluación nos permiten observar que se debe mejorar en todos los ejes, pero a su vez, que en comparación con la autoevaluación aplicada en el 2015 se ha logrado mejorar en todos los ejes, logrando una variación positiva de un 12.77%, lo que nos indica que se ha venido trabajando bien, poco a poco se van logrando los objetivos, permitiendo esto, mejorar día con día e ir estableciendo mejoras que nos den las pautas a seguir.

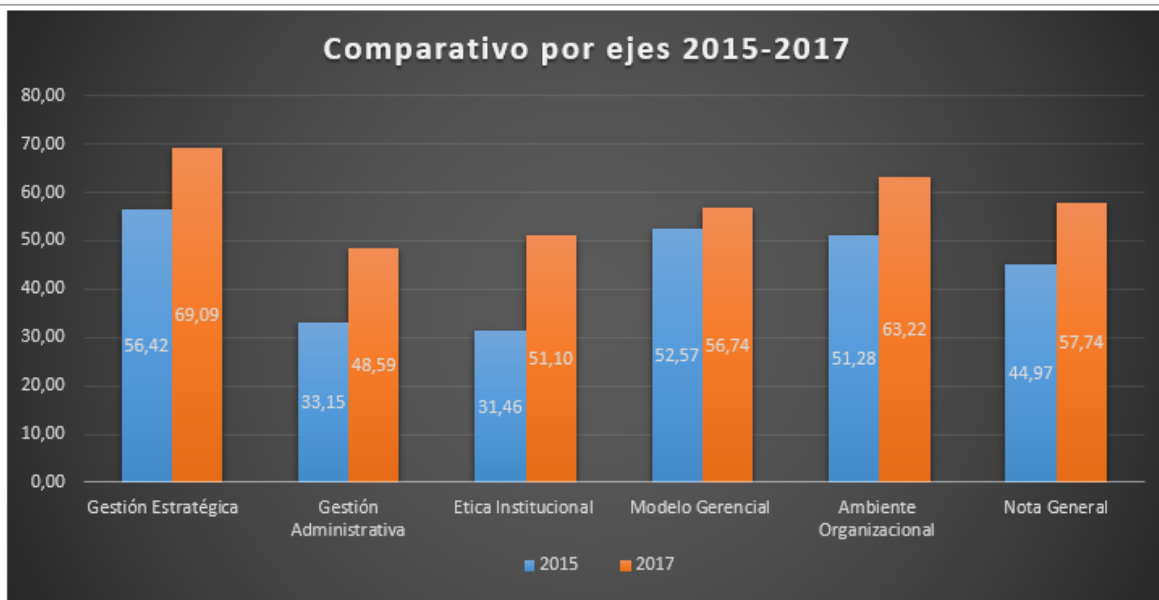
E. Recomendaciones

- Considerando los resultados obtenidos en el ejercicio de autoevaluación se recomienda a la alta dirección no avanzar en la evaluación de los demás componentes del SCI hasta tanto el mismo alcance un nivel promedio aceptable, pues por ser el ambiente de control la base de todo el sistema es probable que las deficiencias aquí encontradas sean el origen de problemas aún mayores en los demás componentes (actividades de control, sistemas de información, valoración de riesgo y seguimiento).
De continuar con la autoevaluación de otros componentes es probable que la administración acumule gran cantidad de resultados negativos y temas por resolver, que por volumen y complejidad, podrían resultar difíciles de abordar, dado lo anterior conviene alinear esfuerzos y realizar todo lo necesario para fortalecer el ambiente de control de la Secretaría en términos de cultura de control, compromiso y actividades de sensibilización de manera tal que se cuente con las condiciones mínimas aceptables para evolucionar a los demás componentes.
- El área de Recursos Humanos debe asumir un papel activo de liderazgo en el planteamiento de acciones de mejora que marquen la pauta en el abordaje de temas relativos a clima organizacional y cultura de control.
- Se recomienda revisar la figura de liderazgo ejercida desde la más alta jerarquía de la Secretaría y realizar las acciones necesarias para procurar la capacitación de jefes en este tema, pues su papel incide en el logro de todos los objetivos organizacionales y el éxito dependerá de su grado de influencia en el involucramiento de los funcionarios.
- En términos de clima organizacional, se sugiere realizar una evaluación posterior al establecimiento de controles más rigurosos y procedimientos de supervisión, a fin de garantizar que se mantenga como un eje con resultados positivos pese al cambio de condiciones.
- Se considera fundamental fortalecer la planificación estratégica y los procesos de seguimiento y cumplimiento de metas.
- A fin de mejorar los aspectos relativos a la comunicación se recomienda a la Secretaría, girar las instrucciones necesarias para que se defina una Estrategia Integral de comunicación interna y externa, que considere la determinación y el funcionamiento de los canales oficiales de consulta y la administración, de forma tal que se garantice el acceso a la información tanto para funcionarios como para actores externos a la Secretaría en temas relevantes y atinentes a este.
- Se recomienda que el ente encargado de gestionar el tema ético de la institución, promueva la divulgación para conocimiento de todos los funcionarios, sus miembros, metas y logros

de su gestión, debido al desconocimiento que se refleja en la autoevaluación. Además, establecer los procesos que controlen tan importante tema.

F. Anexos

Cuadro Comparativo Autoevaluación 2015 vrs 2018.



| 2015 | Porcentaje |
|-------------------------|------------|
| Gestión Estratégica | 56,42 |
| Gestión Administrativa | 33,15 |
| Etica Institucional | 31,46 |
| Modelo Gerencial | 52,57 |
| Ambiente Organizacional | 51,28 |
| Nota General | 44,97 |

| 2017 | Porcentaje |
|-------------------------|------------|
| Gestión Estratégica | 69,09 |
| Gestión Administrativa | 48,59 |
| Etica Institucional | 51,10 |
| Modelo Gerencial | 56,74 |
| Ambiente Organizacional | 63,22 |
| Nota General | 57,74 |