

# INFORME FINAL

## RESULTADOS AUTOEVALUACIÓN SETENA-2018

Secretaría Técnica Nacional Ambiental

Departamento de Planificación y Control Interno

COSTA RICA - AGOSTO 2019



## Tabla de contenido

1. Introducción.....	4
2. Metodología empleada .....	5
2.1. Método de aplicación.....	5
2.2. Rangos de cumplimiento y cuantificación de resultados.....	8
3. Resultados de la evaluación SETENA-2018.....	9
3.2. Resultados por ejes estratégicos.....	10
3.2.1. Eje de Gestión Estratégica: Planificación estratégica y cultura institucional.	10
3.2.2. Eje de Gestión Administrativa: inducción y talento humano .....	33
3.2.3. Eje de Ética Institucional: estructura de ética y transparencia .....	43
3.2.4. Eje Modelo Gerencial: liderazgo, procesos y procedimientos .....	50
3.2.5. Eje de Ambiente Organizacional: clima laboral (relaciones interpersonales, desarrollo profesional, identidad de la institución) .....	59
4. Conclusiones.....	64
5. Recomendaciones .....	67
6. Anexos .....	69
Anexo 1.....	69

## 1. 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 N° 8292, la cual lo define en el artículo 8 como una serie de acciones ejecutadas por la administración activa, diseñadas para proporcionar seguridad en la consecución de objetivos, tales como: proteger y conservar el patrimonio público contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal; exigir confiabilidad y oportunidad de información; garantizar eficiencia y eficacia de operaciones; y cumplir con el ordenamiento jurídico y técnico

Dado lo anterior, para la Secretaría Técnica Nacional Ambiental (SETENA), es de suma importancia cumplir con los establecidos en la Ley N° 8292, y es por ello que se ha venido trabajando de manera gradual y paulatina, en todos los temas concernientes a los establecidos en la Ley 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 y posteriormente en 2018, evaluando el periodo 2017, se realizaron evaluaciones diagnósticas 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.

Con la aplicación de este ejercicio se pretendió, para cada eje estratégico definido, lograr la detección de procesos internos débiles de la institución; así como la orientación necesaria para el diseño de un plan de mejora que permita corregir los resultados negativos con oportunidades de mejora y el logro de los objetivos institucionales plasmados en la programación de cada una de las áreas de la Secretaría. Asimismo, es de 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 SETENA contando con el soporte y compromiso de todos los que le integran.

Por último, el documento consta de 4 partes. En la segunda sesión se detalla la metodología utilizada para la implementación de la evaluación. La tercera parte hace referencia a un resumen lo más amplio posible de los resultados obtenidos de la evaluación. En la cuarta y última parte se encuentran las conclusiones de la evaluación y posibles recomendaciones para posibles mejoras en evaluaciones posteriores.

## **2. Metodología empleada**

### **2.1.Método de aplicación**

La autoevaluación de la SETENA 2018 se llevó a cabo por medio de la aplicación de un cuestionario de 123 preguntas concisas y fue puesto a disposición de los funcionarios a través de un software que les permitió visualizar y responder el formulario de forma digital, en el cual no se le solicitó información personal ni otros detalles que perjudicaran la integridad de los funcionarios y este tuviese la confianza y seguridad de responder de forma espontánea.

Por otra parte, dado que se trató de un cuestionario extenso, para responderlo cada participante no tenía la obligación de completarlo por completo en un día, sino que se les otorgó una semana de tiempo sin que perdiesen la información donde habían quedado el día antes y esto con el fin de que cada respuesta fuera lo más detallada y clara posible, para con ello tener un menor margen de error en futuras conclusiones de la evaluación.

El cuestionario fue aplicado el 29 de enero del año 2019 con un tiempo máximo hasta el 6 de febrero del mismo año. Y según los lineamientos del formulario, este se completó de manera individual, y anónima poniendo únicamente la referencia del departamento o unidad en la que se ubica laboralmente el funcionario, con el fin de facilitar la interpretación de los resultados.

Como parte del proceso de una autoevaluación más factible y con respuestas más concisas, los funcionarios recibieron el apoyo de los compañeros Ericka Ramírez y Gabriel Mata, siempre y cuando estos así lo solicitaran para el llenado del cuestionario aplicado.

El diseño del formulario consideró una serie de preguntas, de las cuales 14 hacen referencia a la evaluación de los diferentes departamentos y unidades de la SETENA y estas tienen una escala de valoración de 1 a 10, donde 1 tiene con respuesta a “muy malo” y 10 “excelente”,

para fines de un resultado más exacto se toma el intervalo de 1-5 como respuesta negativa y con posibles oportunidades de mejoras, mientras que 6-10 hace referencia a un respuesta positiva.

Sin embargo, la mayoría de las preguntas tenían una escala de valoración de cuatro opciones de respuesta, donde 1 representa a aquellas personas que se encuentran “muy de acuerdo”: 2 se refiere a las personas que se encuentran “de acuerdo”; 3 representa a las personas que están “en desacuerdo” y 4 a las personas que están “muy en desacuerdo”.

Para que la implementación de la autoevaluación fuese exitosa, el departamento de Planificación y Control Interno se aseguró de que todos los funcionarios de la SETENA dispusieran de una cuenta de correo electrónico oficial. Asimismo, el nivel de participación de la población fue elevado, pues el formulario fue aplicado a 89 funcionarios de los cuales 67 lo completaron, es decir, el 75% aproximadamente. Esto permite concluir que es una muestra representativa y por tanto, se considera válida para orientar la toma de decisiones de la institución.

Con respecto a su estructura, el instrumento de evaluación, se dividió 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.

A continuación, se presenta un cuadro donde se muestra de una forma más clara los 5 ejes estratégicos que se tomaron en cuenta en la aplicación del formulario de evaluación, así como sus componentes y variables.

**Cuadro 1. Ejes estratégicos**

<b>Componente</b>	<b>Variable</b>
<b>A. GESTIÓN ESTRATÉGICA</b>	
<b>1. Planificación Estratégica y direccionamiento institucional</b>	1.1 Misión y Visión Institucionales
	1.2 Objetivos institucionales
	1.3 Estructura organizacional
<b>2. Cultura institucional</b>	2.1 Mecanismos de comunicación Interna
	2.2 Mecanismos de comunicación Externa
	2.3 Trabajo en equipo.
<b>B. GESTIÓN ADMINISTRATIVA</b>	
<b>1. Inducción</b>	1.1 Inducción
<b>2. Talento Humano</b>	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
<b>C. ÉTICA INSTITUCIONAL</b>	
<b>1. Estructura de ética</b>	1.1. Código de ética
	1.2. Valores institucionales
<b>2. Transparencia</b>	2.1 Rendición de cuentas
	2.2. Participación ciudadana
<b>D. MODELO GERENCIAL</b>	
<b>1. Liderazgo</b>	1.1. Liderazgo en el equipo de trabajo
	1.2 Empoderamiento
	1.3 Eficacia
<b>2. Procesos y procedimientos</b>	2.1 Identificación de procesos y procedimientos
	2.2 Atención al usuario
<b>E. AMBIENTE ORGANIZACIONAL</b>	
<b>1. Clima Laboral</b>	1.1 Relaciones interpersonales
	1.2 Desarrollo Profesional
	1.3 Identidad con la Institución

## 2.2. Rangos de cumplimiento y cuantificación de resultados

La estructura de la herramienta facilita el análisis, permitiendo una visión del ambiente de control de la SETENA. Es por ello que 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 que se muestran en el siguiente cuadro:

Cuadro 2. Rangos de interpretación de resultados

Rango de interpretación para los resultados	0-60,99		Critico	Requiere de atención prioritaria (Se deben establecer acciones de mejora).
	61-80,99		Moderado	Requiere de atención.
	81-100		Satisfactorio	Podría incluir acciones, requiere de monitoreo.

Para llevar a cabo la interpretación de los resultados durante la sistematización de datos se sumaron las respuestas de la 1 a la 5 de las 14 preguntas que hacen referencias a los departamentos y unidades, y el resultado se toma en cuenta como negativo; en caso contrario, se suman las respuestas de la 6 a la 10 de las mismas preguntas y el resultado se toma en cuenta como positivo, ambos resultados en porcentajes de cantidad de funcionarios.

Por otra parte, el restante de preguntas para cuantificar las respuestas se suma el porcentaje de las respuestas 1 y 2, el resultado toma en cuenta como positivo y la suma de las respuestas 3 y 4 se toma como calificación negativa.

Para concluir con la respuesta de la calificación de cada pregunta, se considera el resultado con mayor porcentaje de funcionarios que así lo establecieron y este, para decidir la interpretación del color al cual pertenece (rojo, amarillo, verde) y su caracterización (critico, moderado, satisfactorio) para con ello otorgarle la valoración, se considera la escala de portajes que muestran en el cuadro anterior.

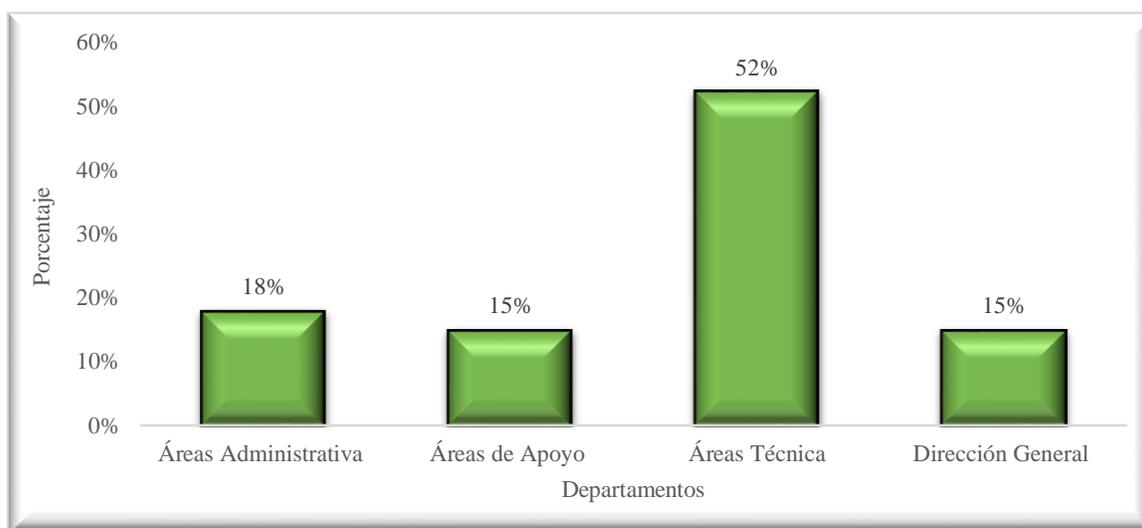
### 3. Resultados de la evaluación SETENA-2018

A continuación, se detallan los resultados de la evaluación de la SETENA para el año 2018, los cuales se muestran en forma cuantitativa y cualitativa. Los resultados se muestran en forma de resumen siguiendo el orden de las preguntas del cuestionario aplicado, que al mismo tiempo el orden de los ejes estratégicos mostrados en el cuadro 1.

Como punto de partida, se muestra el gráfico que hace referencia al departamento o unidad a la que pertenecen los funcionarios que participaron en la evaluación, seguido se mostrará los resultados por los ejes estratégicos.

Gráfico 1.

Departamento o unidad a la que pertenece  
Evaluación SETENA-2018



Como muestra el gráfico anterior, el mayor porcentaje de los funcionarios que participaron en la evaluación de la SETENA 2018 hace referencia al área técnica (DEA, ASA, DEAE, SIC) con un 52%, seguido del área administrativa (Financiero, Archivo, Plataforma de Servicios, RRHH, Servicios Generales, Educación Ambiental, Bienes y Suministros) con un 18% y por último, un 15% tanto del área de apoyo (Asesoría Legal, T.I. , Planificación, Cooperación Internacional) y de la dirección general (Comisión Plenaria, Asistentes Secretaría, Director Técnico, Director Administrativo).

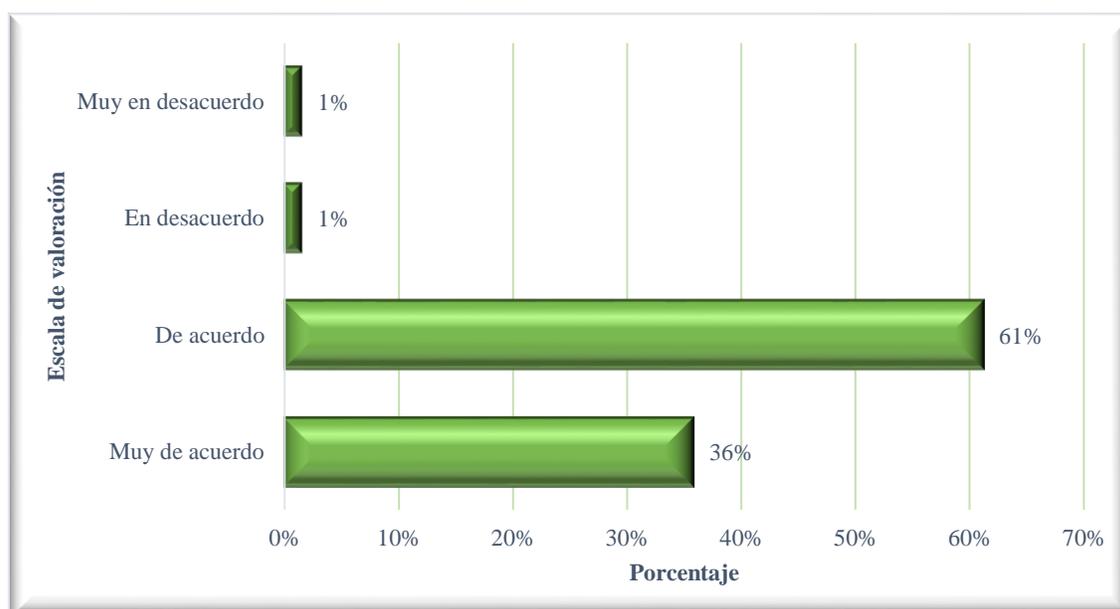
## 3.2.Resultados por ejes estratégicos

### 3.2.1. Eje de Gestión Estratégica: Planificación estratégica y cultura institucional

Gráfico 2.

¿Conoce que la SETENA tiene una misión que expresa su razón de ser?

Evaluación SETENA-2018



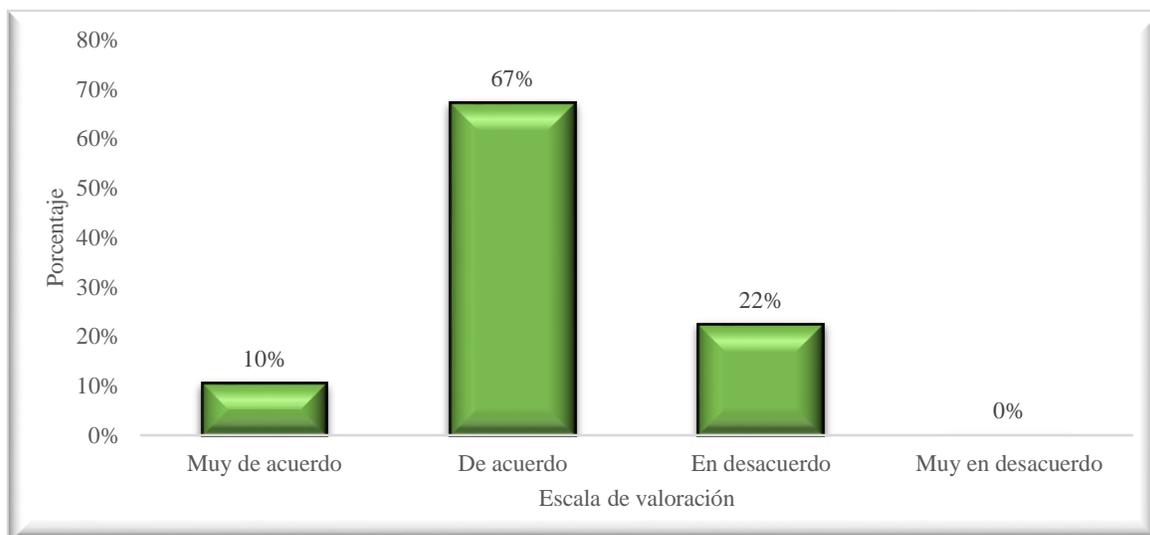
En el gráfico anterior, se muestra que el 97% de los funcionarios de la SETENA dicen estar muy de acuerdo o de acuerdo que conocen que la institución tiene una misión que expresa su razón de ser, mientras que solamente el 2% demostraron estar en desacuerdo y muy en desacuerdo en conocer la misión que expresa su razón de ser; es decir, no conocen que la institución tenga una misión que expresa su razón de ser.

En conclusión, la institución posee una evaluación positiva al respecto, con un 97% de los funcionarios que así lo indicaron.

Gráfico 3.

¿Los planes, programas, proyectos, actividades y tareas ejecutados en la institución, son coherentes con la misión y visión de la misma?

Evaluación SETENA-2018

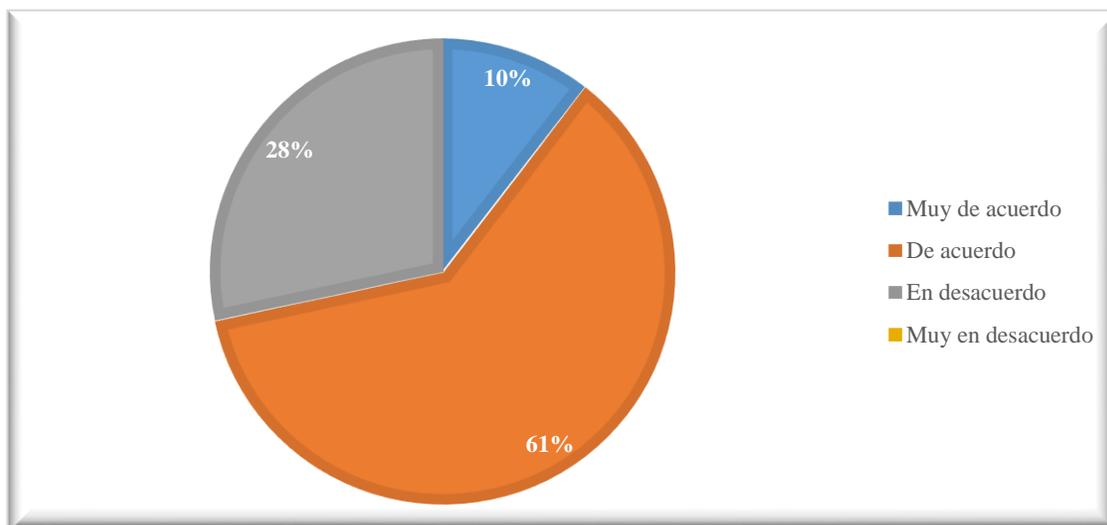


Como se muestra en el gráfico anterior, el 77% de los funcionarios dicen estar de acuerdo y muy de acuerdo con que los planes, programas, proyectos, actividades y tareas ejecutados en la institución, son coherentes con la misión y visión de la SETENA; mientras que el 22% de estos, dicen estar en desacuerdo con lo dicho anteriormente.

En conclusión, la institución presenta una evaluación positiva, pero con oportunidades de mejora y debe de tomar medidas con respecto al porcentaje de funcionarios en desacuerdo de que los planes, programas y otros, son coherentes con la misión y la visión de la entidad.

Gráfico 4.

¿Cuenta la SETENA con los objetivos estratégicos?  
Evaluación SETENA-2018



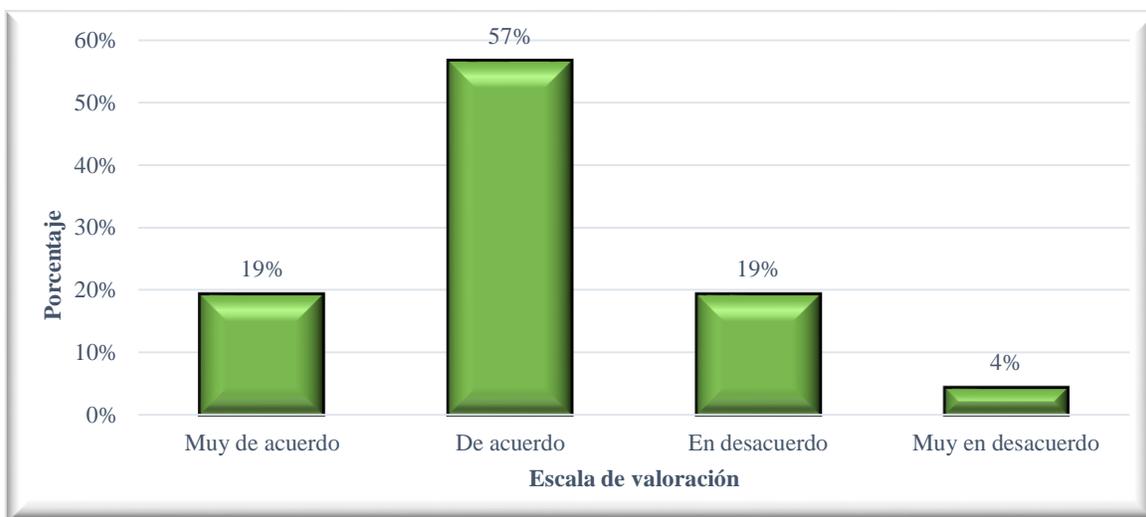
El gráfico anterior detalla que el 72% de los funcionarios encuestados de la SETENA, están muy de acuerdo y de acuerdo de que la institución cuenta con los objetivos estratégicos, a diferencia del 28% de estos que dicen estar en desacuerdo con que la institución posea con objetivos estratégicos.

En conclusión, la evaluación de la entidad es positiva, pero con oportunidades de mejorar porque el resultado negativo, pese a ser menor que el positivo, es de interés para la institución y para ello se debe implementar las medidas necesarias para que en próximas evaluaciones la calificación negativa sea inferior.

Gráfico 5.

¿Considera que su Dirección o Departamento, está orientada hacia la evaluación de resultados?

## Evaluación SETENA-2018



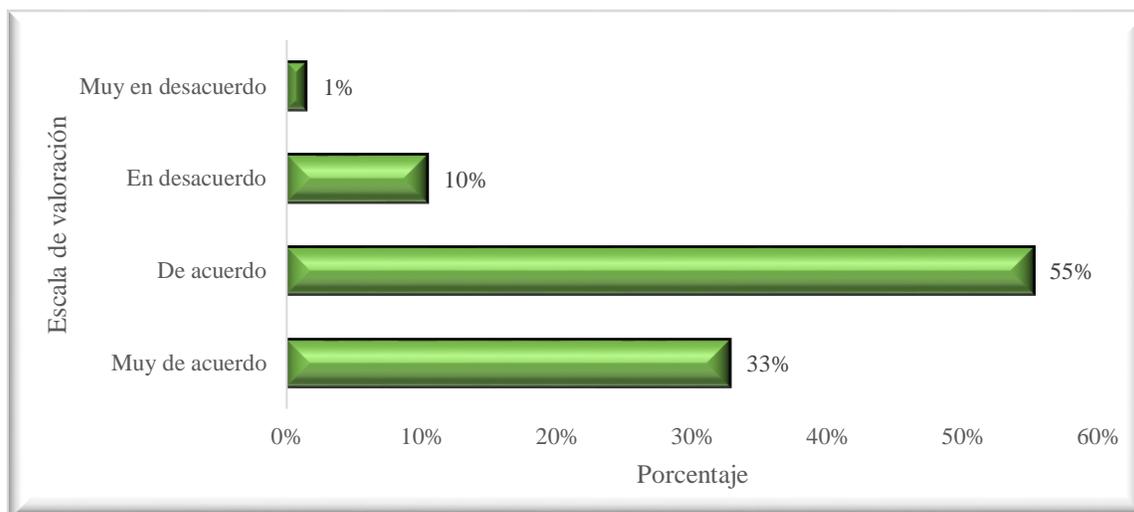
El gráfico anterior muestra que el 76% de los funcionarios están muy de acuerdo o de acuerdo con que su dirección o departamento está orientada a la evolución de resultados; mientras que el 24% dicen que están en desacuerdo y muy en desacuerdo, es decir, estos indican que sus departamentos no están orientados hacia la evolución de resultados.

En conclusión, el resultado de evaluación es positivo para la SETENA, pero con oportunidad de mejora para con ello reducir en lo más posible, el 24% de funcionarios que otorgan una calificación negativa.

Gráfico 6.

¿Conoce la estructura organizacional vigente de la SETENA?

Evaluación SETENA-2018



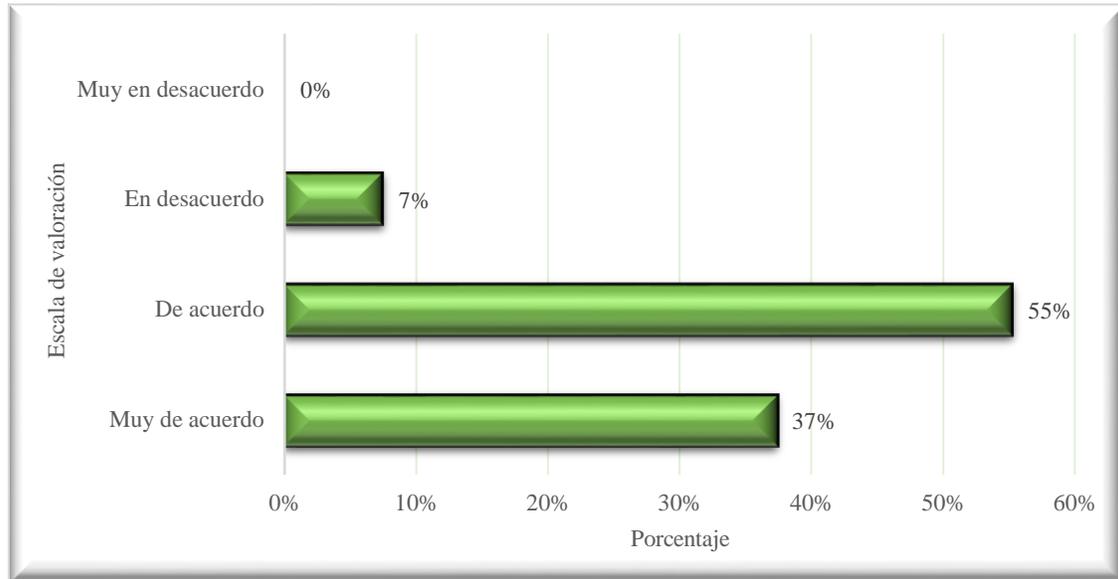
El 88% de los encuestados dicen estar muy de acuerdo o de acuerdo con que conocen la estructura organizacional vigente de la SETENA, tal y como se muestra en el gráfico anterior. Caso contrario se presenta en un 12% aproximadamente, en donde los funcionarios encuestados indican que no conocen la estructura organizacional vigente de la institución.

En conclusión, se presenta un resultado positivo en la evaluación, pero con un resultado negativo de importancia al tratarse de la estructura de la institución.

Gráfico7.

De acuerdo con la estructura organizacional de su Dirección o Departamento ¿Usted tiene claro lo que se espera de su trabajo y sus responsabilidades?

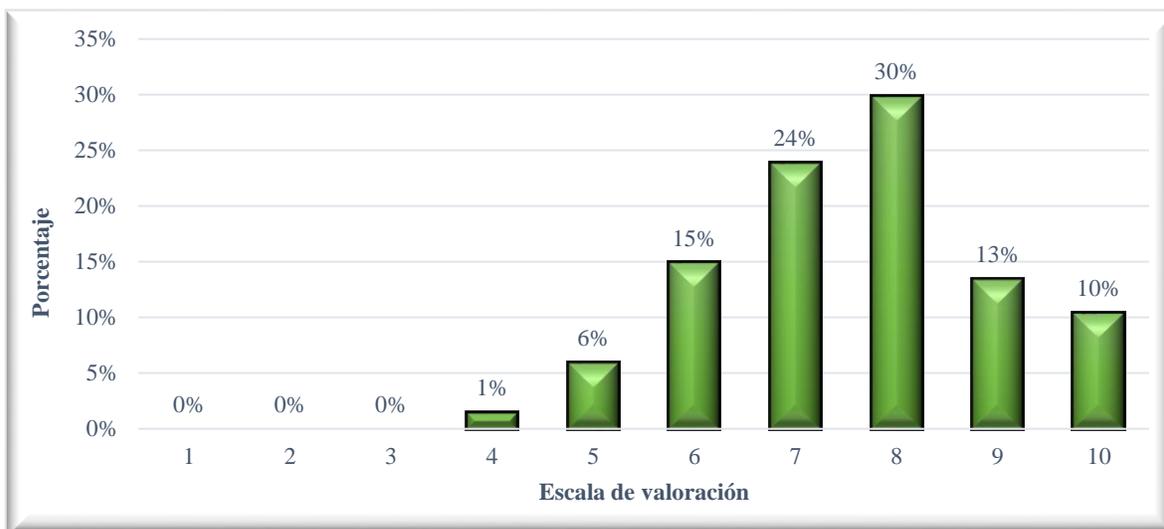
Evaluación SETENA-2018



El gráfico que se presenta anteriormente, muestra que el 93% de los funcionarios que realizaron la evaluación están muy de acuerdo o de acuerdo con que tienen claro lo que se espera de su trabajo y sus responsabilidades, esto de acuerdo con la estructura de su dirección o departamento a los que estos pertenecen; en caso contrario, el 7% dicen estar en desacuerdo.

En síntesis, la evaluación tiende a ser muy positiva ya que se ostenta claridad por parte de los funcionarios sobre su trabajo y responsabilidades, mas no se puede dejar de lado el 7% de evaluación negativa y es por ello, que la institución implementará futuras soluciones para reducir dicho porcentaje.

Gráfico 8.  
Comisión Plenaria  
Evaluación SETENA-2018

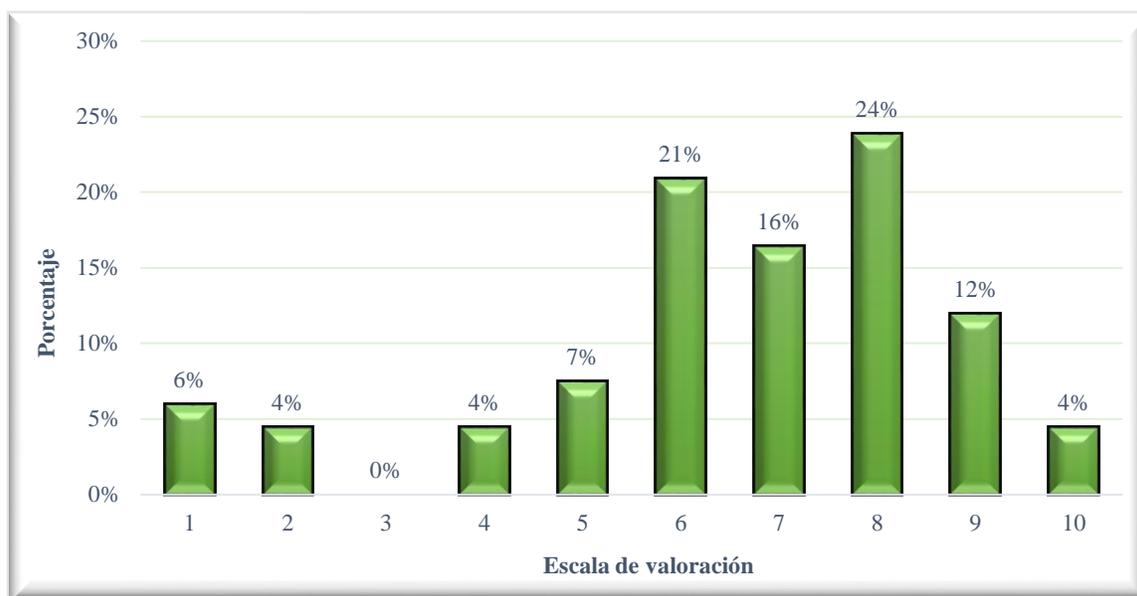


El gráfico anterior muestra una escala de valoración de 1 a 10, en donde 1 significa “muy malo” y 10 “excelente”. Por otra parte, el resultado desde el intervalo de 1 a 5 se tomará como negativo y de 6 a 10 como positivo.

Así, tal y como se muestra en el gráfico, el 93% de los encuestados dicen que la comisión plenaria hace o ha venido realizando muy bien su trabajo; mientras que el 7% de los funcionarios dicen que esta hace o ha venido haciendo muy mal su trabajo, esto debido a que en la comisión plenaria falta agilizar las respuestas en procesos, acumulan muchos expedientes, deben hacer sus propias resoluciones y responder a los que ellos pidan, escaso compromiso con los análisis que se realizan, entre otras.

En síntesis, la evaluación con respecto a la comisión plenaria es bastante positiva, con oportunidades de mejora en los puntos de calificación negativa y desagrado por parte de los funcionarios hacia esta.

Gráfico 9.  
Secretaría General  
Evaluación SETENA-2018

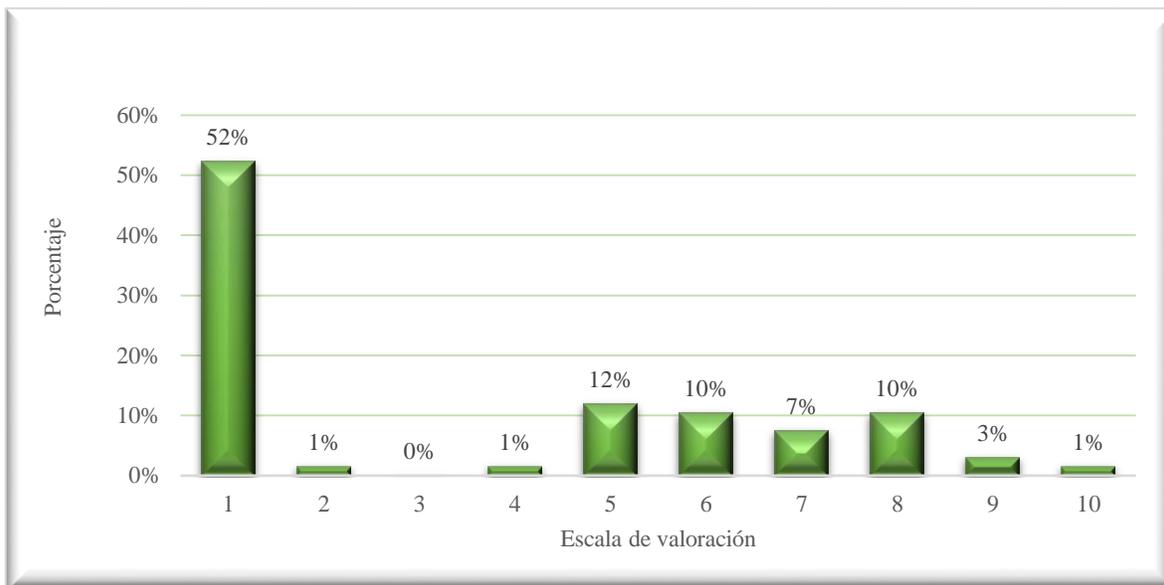


En este gráfico se muestra una escala de valoración de 1 a 10, en donde 1 significa “muy malo” y 10 “excelente”. Por otra parte, el resultado desde el intervalo de 1 a 5 se tomará como negativo y de 6 a 10 como positivo.

Por consiguiente, el gráfico anterior muestra que el 78% de los funcionarios que realizaron la evaluación SETENA-2018 indican que la Secretaría General hace o ha venido haciendo muy bien su trabajo; mientras que un 22% dicen que esta hace muy mal su trabajo y esto debido a que no existe continuidad en su labor, no hay estabilidad en el puesto y esto dificulta la gestión técnica y administrativa causando mucha incertidumbre, poco acercamiento al resto del personal de la institución, falta de conocimiento de los procesos de la SETENA, entre otros.

En conclusión, la entidad obtiene un resultado de evaluación positiva, pero con un porcentaje importante de disconformidad por parte de los funcionarios, por lo que se presentan oportunidades de mejora en la Secretaría General, dado los puntos mencionados anteriormente.

Gráfico 10.  
Dirección Técnica  
Evaluación SETENA-2018

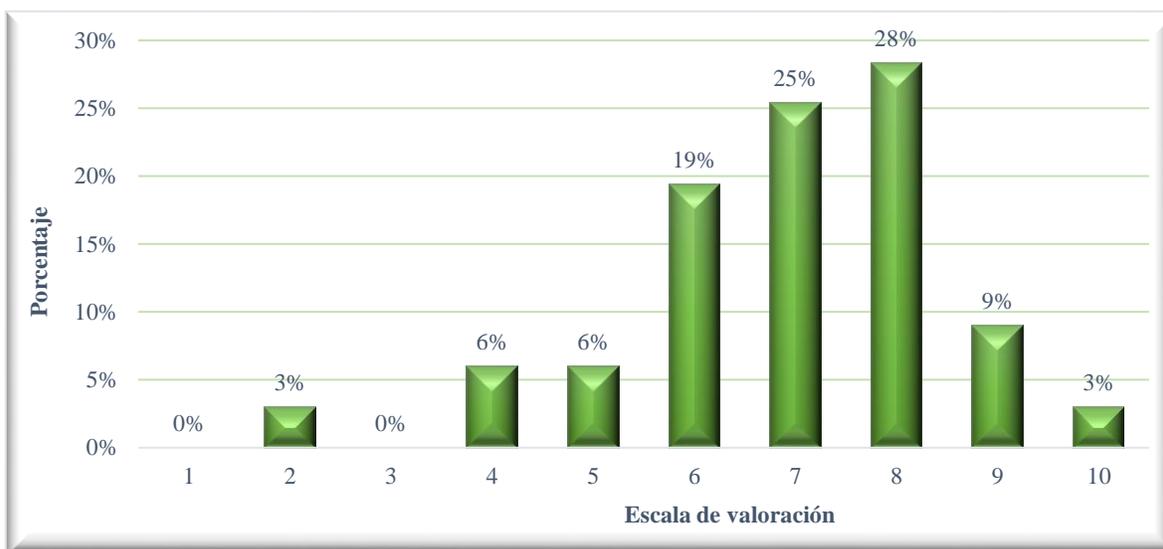


En este gráfico se muestra una escala de valoración de 1 a 10, en donde 1 significa “muy malo” y 10 “excelente”. Por otra parte, el resultado desde el intervalo de 1 a 5 se tomará como negativo y de 6 a 10 como positivo.

Así, el gráfico anterior muestra que solo un 33% de los funcionarios indicaron que la Dirección Técnica hace o ha venido haciendo muy bien sus trabajo; por el contrario un 67% de estos indican que no hace ni ha venido haciendo bien su trabajo y esto se debe, según los funcionarios, porque no existe personal encargado en la Dirección Técnica y es vital para la coordinación, cuando ha existido se enfoca en otros temas lejos de los aspectos de ambiente técnico; por último, otros se cuestionan si de verdad se necesita esta dirección ya que cuando ha existido los resultados no son los esperados, son pésimos.

En síntesis, el resultado de la evaluación es muy negativo con respecto a la Dirección Técnica de la SETENA, es por ello que se deben tomar las medidas correspondientes para optar por mejoras en próximas evaluaciones de la institución.

Gráfico 11.  
Dirección Administrativa  
Evaluación SETENA-2018

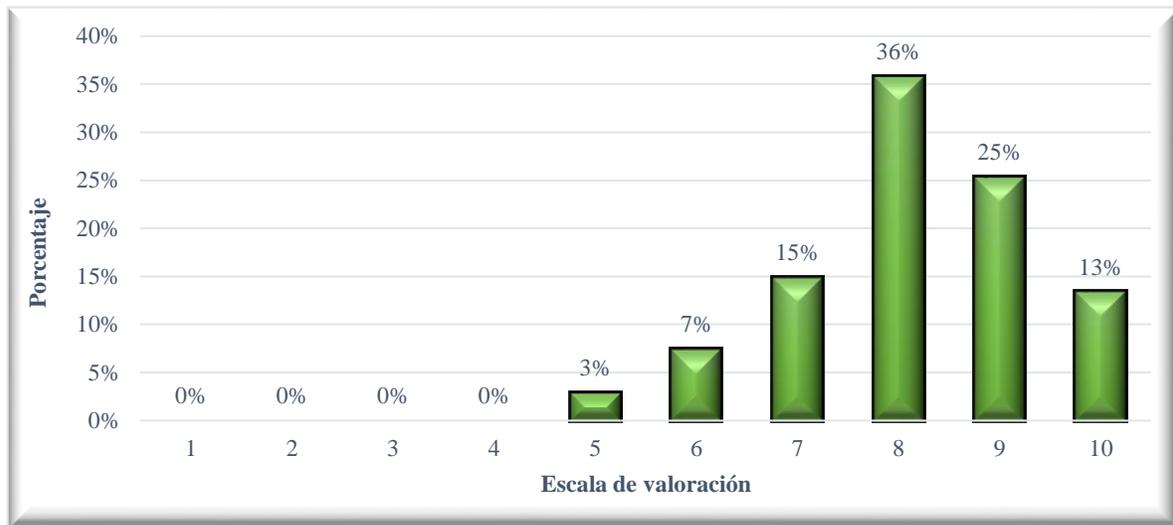


En este gráfico se muestra una escala de valoración de 1 a 10, en donde 1 significa “muy malo” y 10 “excelente”. Por otra parte, el resultado desde el intervalo de 1 a 5 se tomará como negativo y de 6 a 10 como positivo.

Por tanto, en el gráfico mostrado anteriormente el 85% de los funcionarios indican que la Dirección Administrativa hace o ha venido realizando muy bien su trabajo; mientras que por el contrario un 15% dicen que el trabajo que hace o ha venido haciendo es malo o inferior y esto debido a que no hay una buena organización en el personal dado el cargo correspondiente y se recargan las tareas a unos pocos, hay falta de apoyo y no son proactivos en su labor, se presentan problemas de acoso laboral, persecución, atropellos y maltratos verbales, falta liderazgo y visión, entre otras.

En síntesis, la evaluación es positiva con respecto a las Dirección Administrativa, pero con un 15% de resultado negativo que la SETENA se encargará de mejorar para próximas evaluaciones y con ello tener mejores resultados.

Gráfico 12.  
 Archivo Institucional  
 Evaluación SETENA-2018

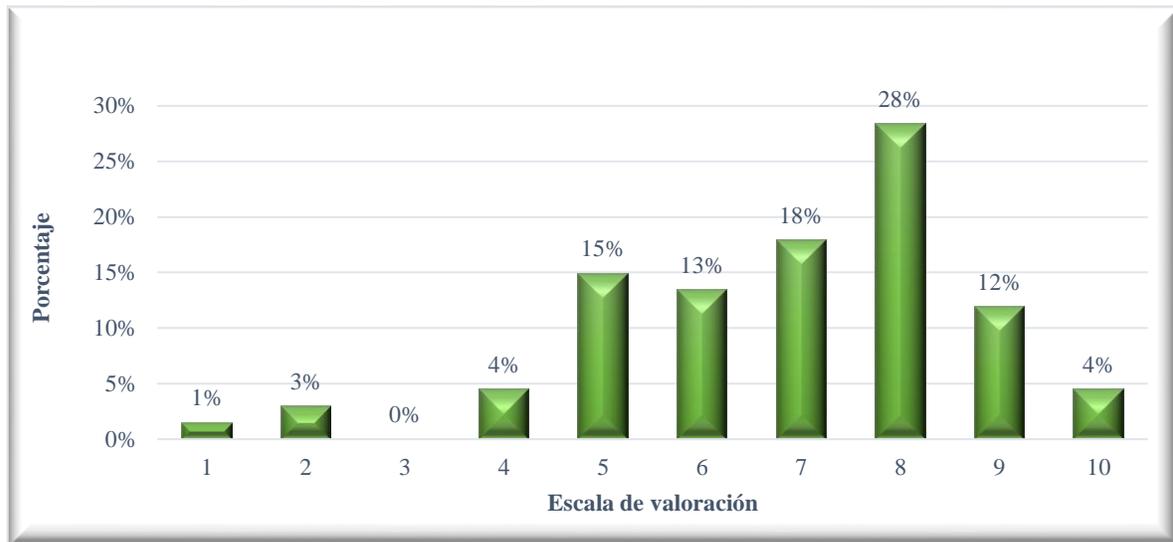


En este gráfico se muestra una escala de valoración de 1 a 10, en donde 1 significa “muy malo” y 10 “excelente”. Por otra parte, el resultado desde el intervalo de 1 a 5 se tomará como negativo y de 6 a 10 como positivo.

Así, en el gráfico anterior se muestra que el 97% de los funcionarios indican que el trabajo que realiza o ha venido realizando el Archivo Institucional es muy bueno; por el contrario, el 3% de estos dicen que el trabajo es malo, los cuales argumentan que se necesita un mayor espacio físico porque el estar viajando a otros lugares genera atrasos en las labores, falta de apoyo a los compañeros, falta de personal, entre otras.

En conclusión, el resultado de evaluación es bastante positivo con respecto al Archivo Institucional, pero se evaluará el 3% de los funcionarios que lo evaluaron como negativo.

Gráfico 13.  
Educación Ambiental  
Evaluación SETENA-2018



En este gráfico se muestra una escala de valoración de 1 a 10, en donde 1 significa “muy malo” y 10 “excelente”. Por otra parte, el resultado desde el intervalo de 1 a 5 se tomará como negativo y de 6 a 10 como positivo.

Por ello, el gráfico anterior detalla que el 76% de los funcionarios dicen que el departamento de educación ambiental hace o ha venido haciendo muy bien su trabajo; contrario al 24% de estos que indican que el trabajo en este departamento es muy malo, esto debido a que en este departamento no se conocen las funciones que se deben realizar y los objetivos de trabajo, falta de personal con experiencia en el tema de educación ambiental, falta de capacitación dirigida a funcionarios y a usuarios, el trabajo que se realiza no se percibe, falta de dinamismo y proactividad, lentitud en respuesta de trámites, entre otros.

En conclusión, el resultado de evaluación es positivo, pero con oportunidades de mejora y valoración por parte de la SETENA dados los argumentos por los funcionarios que respaldan el 24% de la evaluación negativa.

Gráfico 14.  
Plataforma de Servicios  
Evaluación SETENA-2018

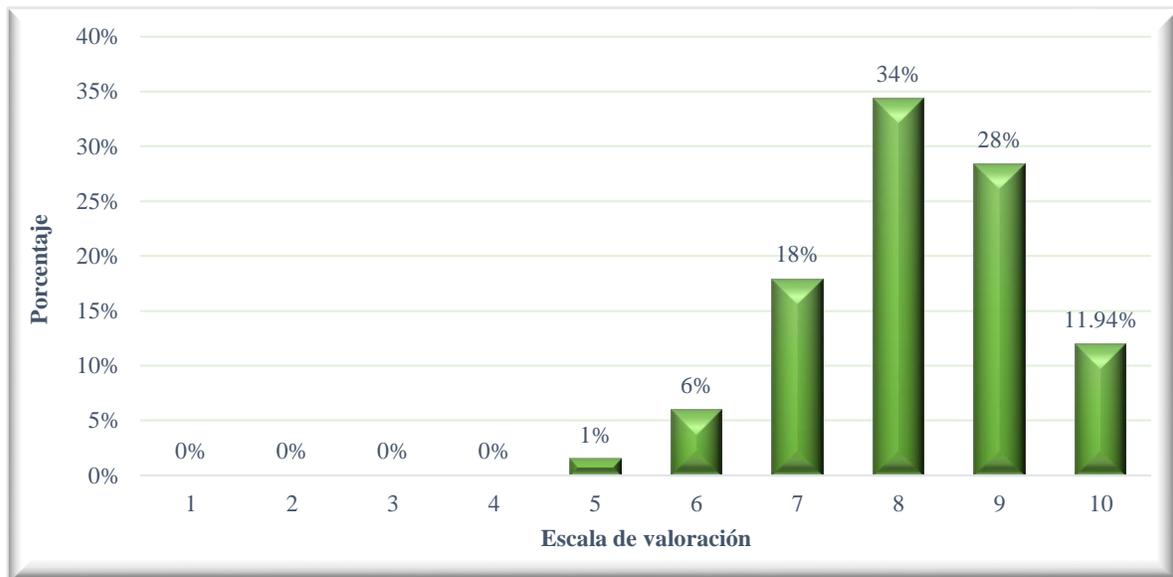


En este gráfico se muestra una escala de valoración de 1 a 10, en donde 1 significa “muy malo” y 10 “excelente”. Por otra parte, el resultado desde el intervalo de 1 a 5 se tomará como negativo y de 6 a 10 como positivo.

Por lo tanto, en el grafico presente, se muestra que el 94% de los funcionarios indican que en la plataforma de servicios se hace o ha venido haciendo muy bien su trabajo; por el contrario al 6% de estos que dicen que el trabajo que se realiza o ha venido realizando es malo o inferior, y esto debido a que hace falta personal, ausencia de capacitación en servicio al cliente, ingresa mucha información deficiente, incompleta y más presentada.

En conclusión, el resultado de la evaluación de la plataforma de servicios es positiva, con un 94% de funcionarios que así lo indicaron, pero con oportunidades de mejorar para próximas evaluaciones.

Gráfico 15.  
Tecnología de Información  
Evaluación SETENA-2018

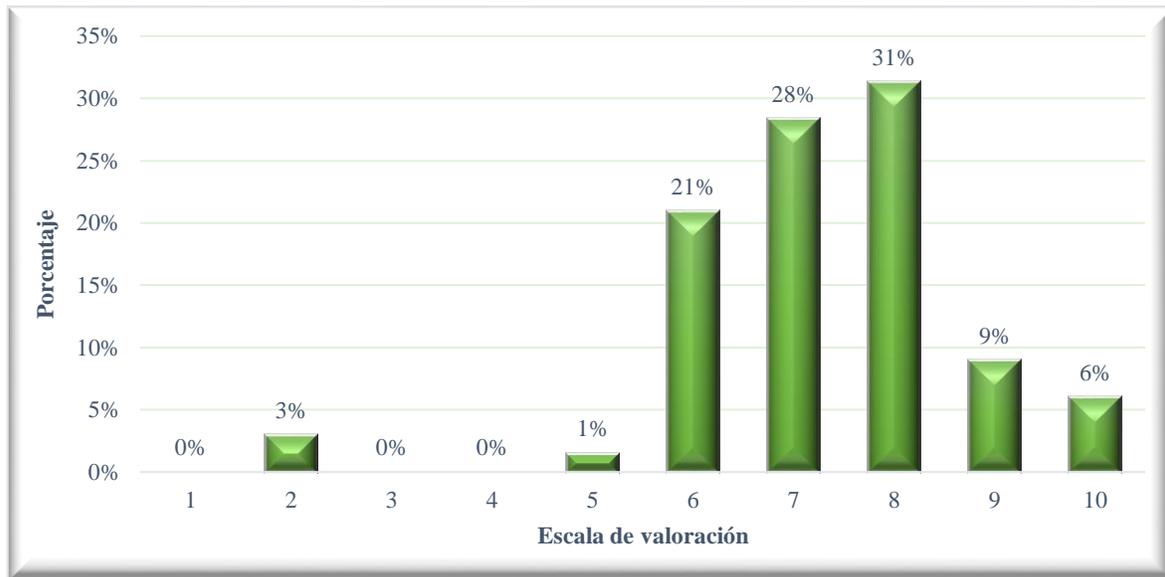


En este gráfico se muestra una escala de valoración de 1 a 10, en donde 1 significa “muy malo” y 10 “excelente”. Por otra parte, el resultado desde el intervalo de 1 a 5 se tomará como negativo y de 6 a 10 como positivo.

Por tanto, en el gráfico anterior se muestra que el 99% de los funcionarios indican que el trabajo que se realiza o ha venido realizando en el área de la tecnología de la información es muy buena o superior; mientras que el 1% dicen que la labor en esta área es muy mala debido a que se necesita mejorar la información que se refleja en sitios web de la institución, el personal es poco accesible.

En conclusión, se observa la casi excelente calificación del área de tecnología de la información, siendo hasta el momento la mejor evaluada, con tan solo 1% de negatividad con respecto a esta.

Gráfico 16.  
Planificación Institucional  
Evaluación SETENA-2018

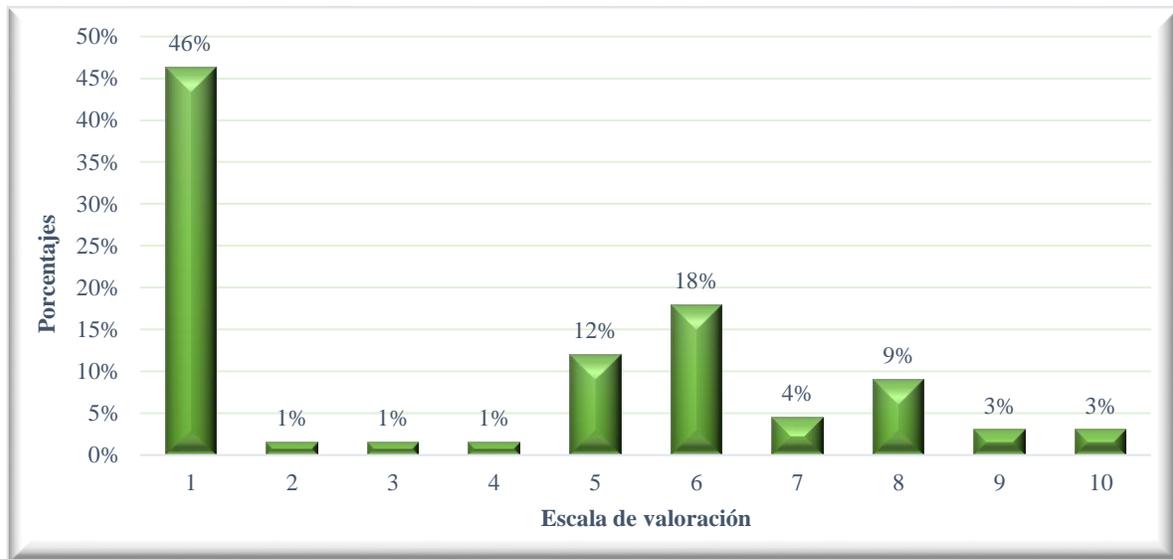


En este gráfico se muestra una escala de valoración de 1 a 10, en donde 1 significa “muy malo” y 10 “excelente”. Por otra parte, el resultado desde el intervalo de 1 a 5 se tomará como negativo y de 6 a 10 como positivo.

Por ello, en el gráfico anterior se muestra que el 96% de los funcionarios que realizaron la evaluación indican que el trabajo que se realiza o se ha venido realizando en el departamento de planificación institucional es muy bueno o superior; caso contrario al 4% que dicen que el trabajo que se hace o ha venido realizando es muy malo o inferior y esto debido a que hay escasos recursos humanos, normativas, etc., que impiden obtener resultados a corto plazo, los encargados del departamento desconocen las labores que tienen que desempeñar y tienen poco acercamiento con demás personal, no se observa importancia a la planificación institucional, entre otras.

En conclusión, la calificación de la evaluación es positiva, esto según el 96% de los funcionarios y se justifica que el 4% ha sido resultado dado que el departamento cuenta con nueva encargada y antes no existía esta, es por ello que se tienen oportunidades de mejora para próximas evaluaciones.

Gráfico 17.  
Cooperación Internacional  
Evaluación SETENA-2018



En este gráfico se muestra una escala de valoración de 1 a 10, en donde 1 significa “muy malo” y 10 “excelente”. Por otra parte, el resultado desde el intervalo de 1 a 5 se tomará como negativo y de 6 a 10 como positivo.

Por consiguiente, el gráfico anterior muestra que el 37% de los funcionarios indican que la labor que presenta o ha venido presentando el departamento de cooperación internacional; caso contrario, el 63% que dicen que el trabajo que hace o ha venido haciendo esta área es muy mala o pésima, en donde argumentan que se debe a que para muchos o muchas este departamento no existe en la institución, no existen medios de divulgación de sus actividades y logros, no hay evidencias de la labor del departamento, no existe funcionario, entre otras.

En conclusión, el departamento de cooperación internacional obtiene una calificación mayormente negativa, y esto debido que para muchos no existe o desconocen de su existencia, es por ello que la institución aplicará las medidas correspondientes para mejorar y obtener un mejor resultado en las futuras evaluaciones.

Gráfico 18.  
Asesoría Legal  
Evaluación SETENA-2018



En este gráfico se muestra una escala de valoración de 1 a 10, en donde 1 significa “muy malo” y 10 “excelente”. Por otra parte, el resultado desde el intervalo de 1 a 5 se tomará como negativo y de 6 a 10 como positivo.

Por ello, el gráfico anterior muestra que el 96% de los funcionarios indican que el trabajo que hace o ha venido haciendo el departamento de asesoría es muy bueno o superior; mientras que 4% dicen que es totalmente lo contrario; es decir, que el trabajo que realiza o ha venido realizando este departamento es muy malo o inferior y esto debido a que el trabajo que realizan no está en coordinación con el área técnica, la jefatura del departamento no es objetiva y presenta aptos desagradables cuando se le hace un consulta e igualmente es una persona cerrada en sus labores y no permite correcciones a sus errores, falta de capacitación en la parte técnica, los tiempos de respuesta para los criterios siempre se retrasan, falta de integración con demás departamentos y comisión plenaria, entre otros argumentos.

En conclusión, la evaluación del departamento es positiva, con un 98% de los funcionarios que así lo indicaron. Se presentan oportunidades de mejora en el departamento, dado los argumentos por el 6% de los funcionarios que otorgaron la evaluación negativa.

Gráfico 19.  
Departamento de Evaluación Ambiental  
Evaluación SETENA-2018

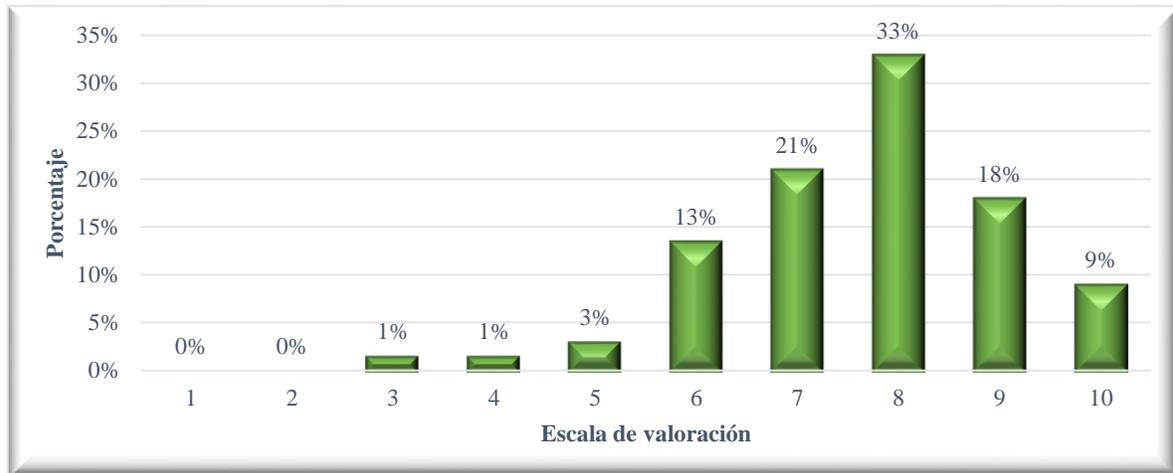


En este gráfico se muestra una escala de valoración de 1 a 10, en donde 1 significa “muy malo” y 10 “excelente”. Por otra parte, el resultado desde el intervalo de 1 a 5 se tomará como negativo y de 6 a 10 como positivo.

Por tanto, el gráfico anterior muestra que el 97% de los funcionarios que participaron en la evaluación de la SETENA-2018 indican que el trabajo que hace o ha venido haciendo el departamento de evaluación ambiental es muy bueno o excelente; en caso contrario, el 3% de los funcionarios dicen que la labor que realiza o ha venido realizando el departamento es malo o muy malo y esto se debe a que todos los proyectos no se visitan y la evaluación que realizan no es detallada ni profunda, es necesario más personal porque los que posee son profesionales sin atención profesional para realizar una Evaluación de Impacto Ambiental (EIA), hace falta de innovación, entre otras.

En conclusión, el resultado de la evaluación es positivo, con un 97% de funcionarios a favor, pero con un 3% de estos que evaluaron con negatividad el departamento y con los argumentos mostrados, se presentan oportunidades de mejorar para las próximas evaluaciones.

Gráfico 20.  
Departamento de Evaluación Ambiental Estratégica  
Evaluación SETENA-2018

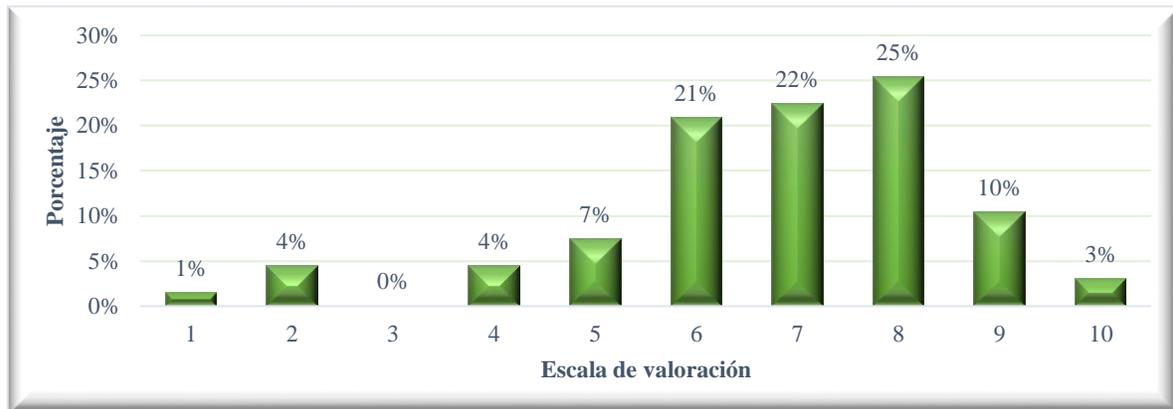


En este gráfico se muestra una escala de valoración de 1 a 10, en donde 1 significa “muy malo” y 10 “excelente”. Por otra parte, el resultado desde el intervalo de 1 a 5 se tomará como negativo y de 6 a 10 como positivo.

Dado el gráfico mostrado anteriormente, se detalla que el 94% de los funcionarios indican que el departamento de evaluación ambiental estratégica hace o ha venido haciendo muy bien o excelente su trabajo; caso contrario, se presenta en donde el 6% dicen que la labor realizada o que ha venido realizando este departamento es mala o muy mala y eso debido a que se deben de implementar más acciones para realizar una verdadera evaluación ambiental estratégica de los proyectos que ingresan a la institución, falta de personal más capacitado, el trabajo que realizan en volumen es inferior a otros departamentos, no se conoce las actividades que realizan, se generan muchos atrasos en el proceso de revisión por documentación y ello lo hace deficiente, entre otras.

En conclusión, el departamento de evaluación ambiental estratégica presenta una calificación positiva, con un 94%. Pero obtiene una calificación negativa de 6% con argumentos claros y es por ello, que el departamento tiene oportunidades de mejora para que sea más eficiente en la SETENA y con ello, se generen mayores beneficios y obtenga una mejor calificación en próximas evaluaciones.

Gráfico 21.  
 Departamento de Auditoría y Seguimiento Ambiental  
 Evaluación SETENA-2018



En este gráfico se muestra una escala de valoración de 1 a 10, en donde 1 significa “muy malo” y 10 “excelente”. Por otra parte, el resultado desde el intervalo de 1 a 5 se tomará como negativo y de 6 a 10 como positivo.

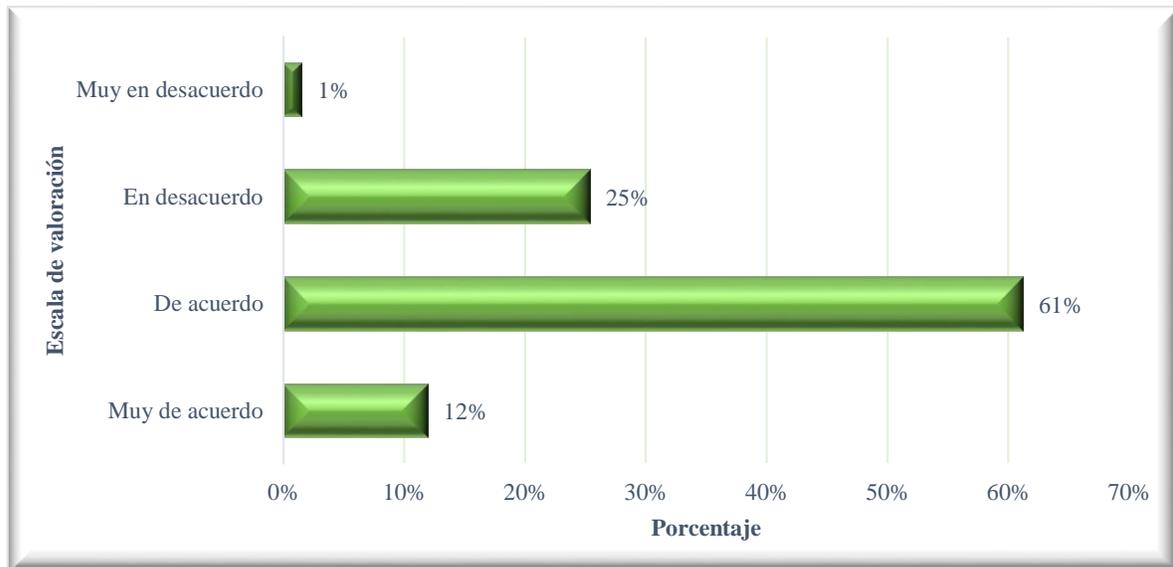
Por consiguiente, el gráfico anterior muestra que el 82% de los funcionarios indican que el trabajo que hace o ha venido haciendo el departamento de auditoría y seguimiento ambiental es muy bueno o excelente; caso contrario, se muestra en donde el 18% de los funcionarios dicen que el trabajo que hace o ha venido haciendo el departamento es malo o muy malo, esto debido a que no cumple con los objetivos para lo que fue creado, falta de recursos humanos para realizar labores más eficientes, no se realiza la revisión de los informes gerenciales antes de enviarlos al archivo, exceso de personal para las labores que hacen, la jefatura no es proactiva y no se nota su presencia en el departamento y denota poco interés en la mejora de las gestiones del departamento y tarda mucho tiempo en revisar los oficios o informes y es irrespetuoso y no es un líder, los rendimientos son bajos, entre otras.

En conclusión, la calificación obtenida en el departamento de auditoría y seguimiento ambiental es en mayor proporción positiva, con un 82%. Pero presenta un porcentaje importante de negatividad y los argumentos por parte de los funcionarios detallan que es un departamento con oportunidades de mejora.

Gráfico 22.

¿Considera que la página web de la SETENA como mecanismo oficial de comunicación es completo, actualizado y accesible para los usuarios?

## Evaluación SETENA-2018



El gráfico presentado anteriormente, muestra que el 73% de los funcionarios indicaron estar muy de acuerdo o de acuerdo de que consideran que la página web de la institución es un mecanismo oficial de comunicación completo, se mantiene actualizado y con accesibilidad para los usuarios; mientras que el 27% restante dicen estar en desacuerdo o muy desacuerdo con que la página web sea un mecanismo de comunicación oficial completo, actualizado y accesible para usuarios.

En conclusión, la calificación que obtiene la SETENA en referencia a la página web es mayormente positiva, pero con una alta evaluación negativa, un 27%. Por lo que, se puede decir que en este punto se tienen oportunidades de mejora y se implementaran los mecanismos necesarios para obtener resultados más satisfactorios en un corto plazo

Gráfico 23.

¿Considera que la Administración propicia entre todos sus funcionarios una cultura de trabajo en equipo?

Evaluación SETENA-2018



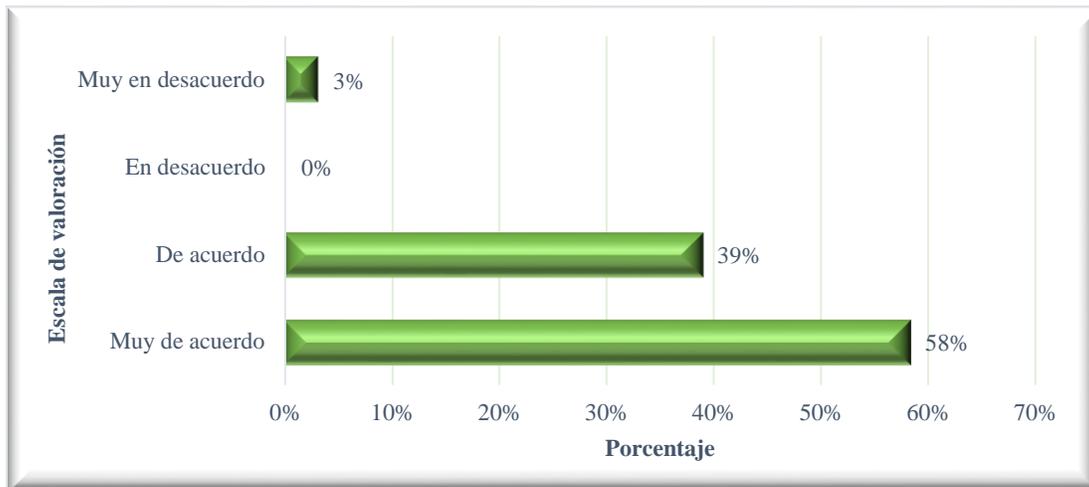
El gráfico anterior, muestra que el 39% de los funcionarios indicaron estar muy de acuerdo o de acuerdo con que la administración propicia entre todos los funcionarios una cultura de trabajo en equipo; en caso contrario, un 61% de estos dicen estar en desacuerdo o muy en desacuerdo de que la administración propicie una cultura de trabajo en equipo.

En conclusión, la calificación que obtiene la SETENA en este caso es mayormente negativa, un 61%. En este sentido, se presentan oportunidades de mejora y con ello se deben de implementar medidas para que la administración haga notar que propicia la cultura de trabajo en equipo y en próximas evaluaciones el resultado sea mayormente positivo.

Gráfico 24.

¿Tiene usted disposición para trabajar en equipo?

Evaluación SETENA-2018



Por último, en el gráfico anterior se detalla que el 97% de los funcionarios están muy de acuerdo o de acuerdo de que poseen disposición para trabajar en equipo; caso contrario, el 3% de estos indican el no tener disposición de laborar en equipo.

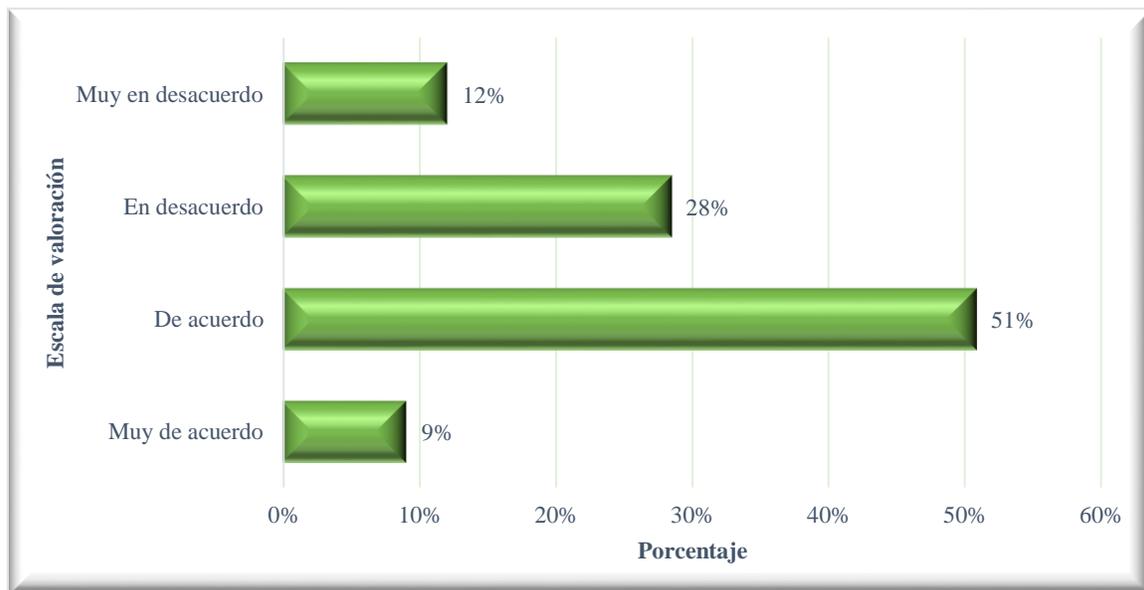
En conclusión, la calificación de la institución, con respecto a la disposición de trabajo en equipo por parte de sus funcionarios, es mayormente positiva, un 97% para ser exacto y solo un 3% de calificación negativa, presentando oportunidades de mejora.

### 3.2.2. Eje de Gestión Administrativa: inducción y talento humano

Gráfico 25.

¿Ha recibido algún proceso de inducción por parte de su jefatura inmediata o Recursos Humanos, al momento de ingreso a la SETENA o ante un cambio significativo de funciones?

Evaluación SETENA-2018



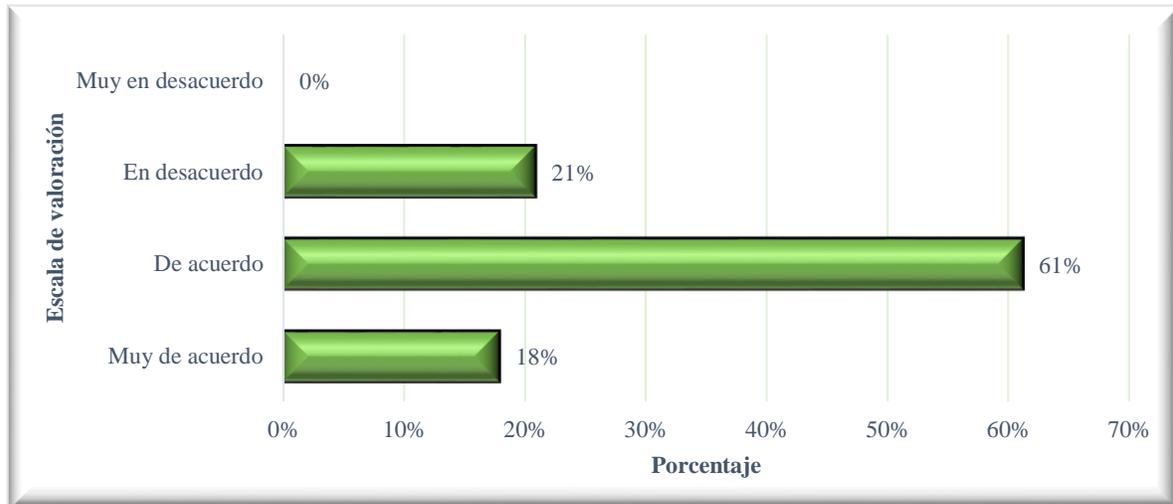
Según el gráfico anterior, el 60% de los funcionarios de la SETENA indican estar muy de acuerdo o de acuerdo que han recibido algún proceso de inducción por parte de su jefatura o recursos humanos al momento que ingresaron a la institución o cuando tuvieron un cambio de sus funciones; caso contrario ocurre con el 40%, los cuales dicen estar en desacuerdo o muy en desacuerdo de que hayan recibido una inducción cuando ingresaron o dado un cambio de sus funciones.

En conclusión, la calificación de la institución con lo que a inducciones se refiere, es tan solo 20 puntos porcentuales (p.p) mayor a la calificación negativa; sin embargo, es una evaluación buena para la institución con oportunidades de mejora. Por ello, se implementaran las medidas requeridas para que se muestren los mejores resultados en las próximas evaluaciones.

Gráfico 26.

¿Considera que actualmente se encuentra debidamente capacitado para atender las diferentes tareas que le son asignadas en su puesto de trabajo?

Evaluación SETENA-2018



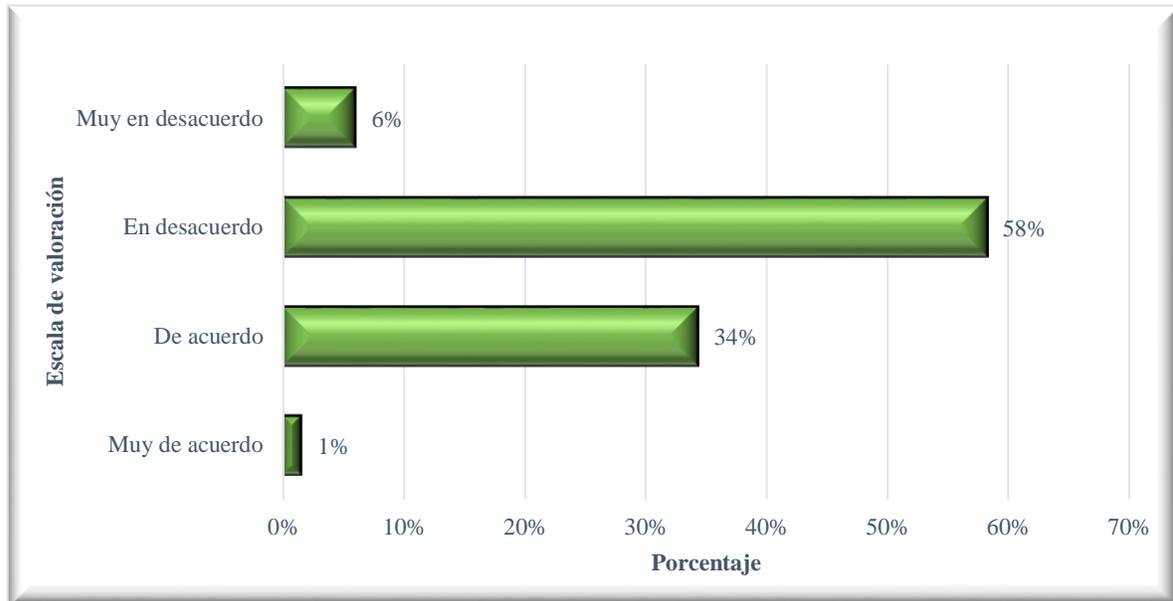
En el gráfico anterior, se muestra que el 79% de los funcionarios están muy de acuerdo o de acuerdo que actualmente se encuentran capacitados para atender las diferentes tareas que le son asignadas en su puesto de trabajo; caso contrario, el 21% de estos indican estar en desacuerdo de que actualmente estén capacitados para lo citado anteriormente.

En conclusión, el resultado que se obtiene es positivo con oportunidades de mejora en el 21% de negatividad que se obtuvo y con ello, se implementarán medidas para que en las próximas evaluaciones, las funciones se encuentren mayormente capacitados.

Gráfico 27.

Su jefatura inmediata, ¿Evalúa el rendimiento del personal luego de asistir a una capacitación de algún tema en específico?

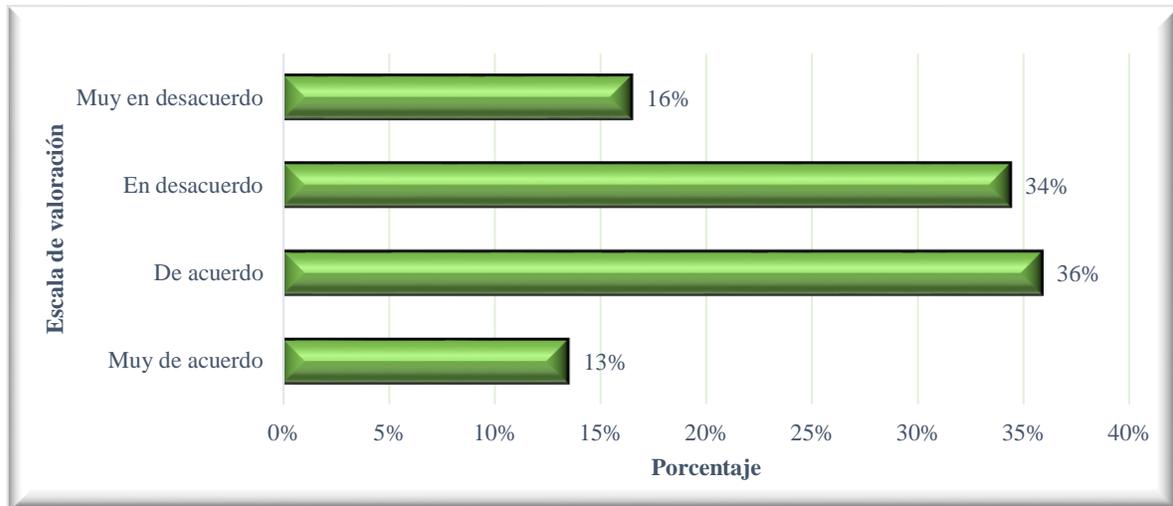
Evaluación SETENA-2018



Con respecto a la pregunta anterior, el gráfico mostrado detalla que el 36% de los funcionarios están muy de acuerdo o de acuerdo de que su jefatura evalúa el rendimiento del personal luego de asistir a una capacitación de algún tema en específico; caso contrario se muestra en un 64%, donde estos indican estar en desacuerdo o muy en desacuerdo de que la jefatura evalúa el rendimiento del personal después de asistir a capacitaciones.

En conclusión, el resultado que se obtiene en este punto es mayormente negativo, con un 64%. En este caso, la institución tiene oportunidades de mejora para mostrar en evaluaciones futuras un resultado positivo. Para ello, se implementarán las medidas requeridas con el fin de mejorar.

Gráfico 28.  
 ¿Anhela trabajar en un lugar distinto de la SETENA?  
 Evaluación SETENA-2018



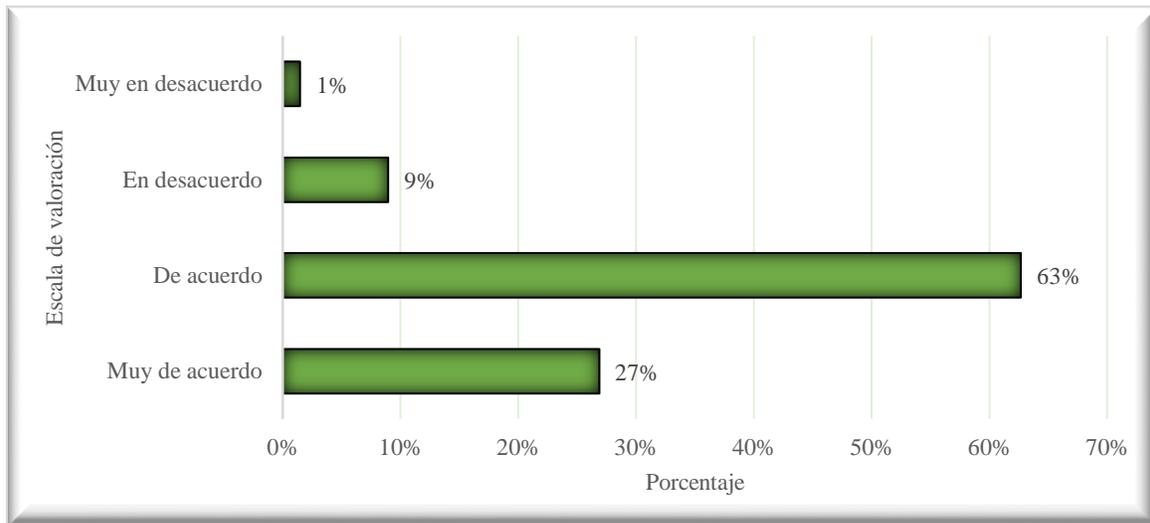
El gráfico anterior, muestra que el 49% de los funcionarios están muy de acuerdo o de acuerdo con que anhelen trabajar en un lugar distinto a la SETENA; caso contrario, se presenta un 51% de los funcionarios que están en desacuerdo o muy desacuerdo en que desean trabajar en un lugar distinto a la SETENA, es decir, se sienten satisfechos ejerciendo sus labores en la institución.

En conclusión, el resultado de la evaluación es positivo, pues el 51% de los funcionarios si anhelen trabajar en la institución, pero con una alta calificación negativa de que no quieren trabajar en la SETENA, la cual es del 49%. Este resultado, presenta para la entidad oportunidades de mejora y con ello, se implementaran las medidas requeridas para incentivar a los funcionarios anhelar trabajar en la institución y no fuera de esta.

Gráfico 29.

¿Considera que su opinión es tomada en cuenta por su departamento o unidad?

Evaluación SETENA-2018



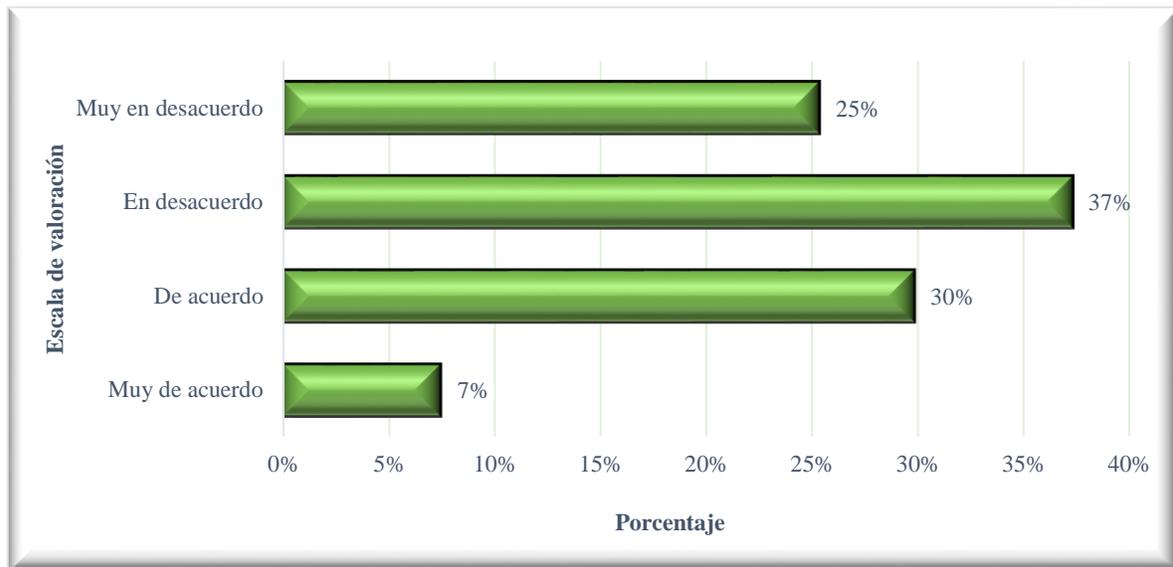
El gráfico anterior, muestra que el 90% de los funcionarios están muy de acuerdo o de acuerdo con que su opinión es tomada en cuenta por el departamento o unidad a los que estos pertenecen; mientras que en caso contrario, el 10% restantes están en desacuerdo o muy en desacuerdo con que su opinión sea tomada en su propio departamento o unidad.

En conclusión, el resultado que se obtiene en este caso es mayormente positivo, con un 90%. De igual forma, presenta 10% de negatividad con oportunidades de mejora en la institución para que la opinión de los propios funcionarios de cada departamento sea tomada en cuenta, y para ello, se implementarían las medidas atinentes al caso.

Gráfico 30.

¿Mi jefatura inmediata ha implementado un plan de desarrollo individual que me permita crecer profesionalmente?

Evaluación SETENA-2018



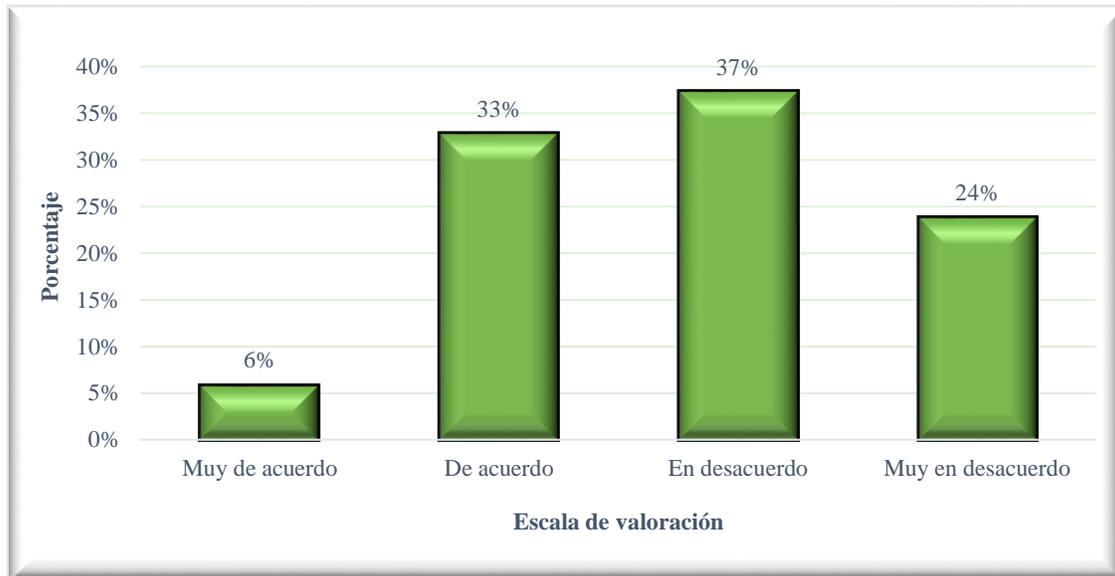
El gráfico anterior, muestra que el 37% de los funcionarios están muy de acuerdo o de acuerdo con que la jefatura inmediata ha implementado un plan de desarrollo individual que les permite crecer profesionalmente; caso contrario el 63%, los cuales indican estar en desacuerdo o muy en desacuerdo con lo dicho anteriormente.

En conclusión, la calificación que se obtiene con respecto a si la jefatura ha implementado un plan de desarrollo individual que les permita a los funcionarios crecer profesionalmente es mayormente negativa, con un 63%. Se analiza el caso, y la institución presenta oportunidades de mejora implementando medidas necesarias para obtener resultados positivos en próximas evaluaciones.

Gráfico 31.

¿La SETENA le provee oportunidades de promoción profesional?

Evaluación SETENA-2018



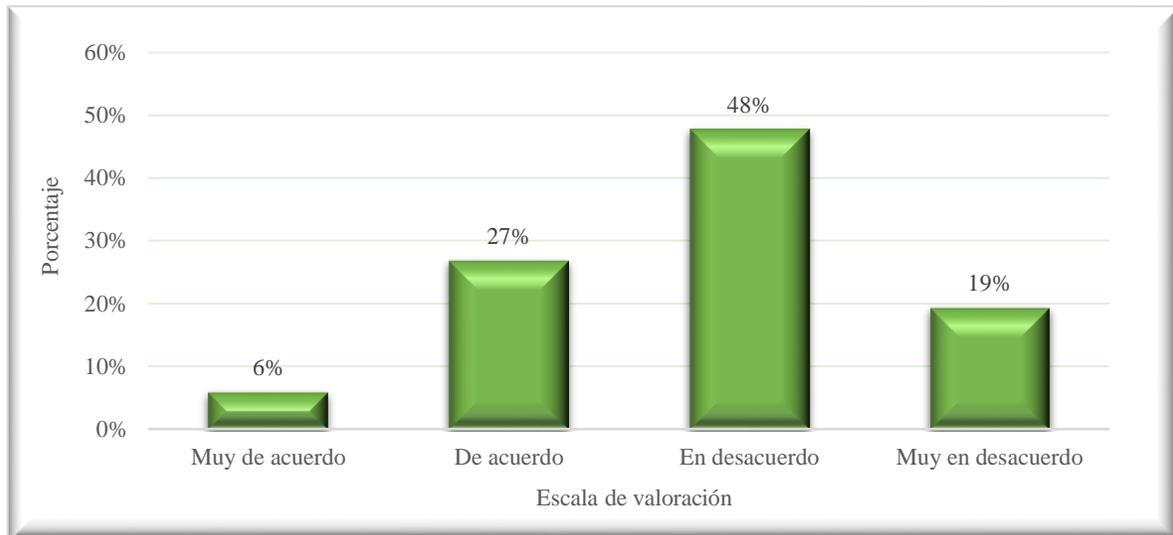
El gráfico que se presenta anteriormente, detalla que el 39% de los funcionarios están muy de acuerdo o de acuerdo con que la institución les provee oportunidades de promoción profesional; caso contrario el 61% de estos, los cuales indican que están en desacuerdo o muy en desacuerdo; es decir, la institución no les provee oportunidades de promoción profesional.

En conclusión, el resultado de la evaluación es negativo, dado que la mayoría de los funcionarios indican que la institución no les provee oportunidades de promoción profesional. En este caso, existen oportunidades de mejora implementando las medidas requeridas para que la institución implemente oportunidades de promoción profesional a sus funcionarios, y en próximas evaluaciones el resultado sea positivo.

Gráfico 32.

Su Dirección o Departamento a la que pertenece, ¿Cuenta con una cultura de reconocimiento a los logros tanto individuales como del equipo de trabajo?

#### Evaluación SETENA-2018



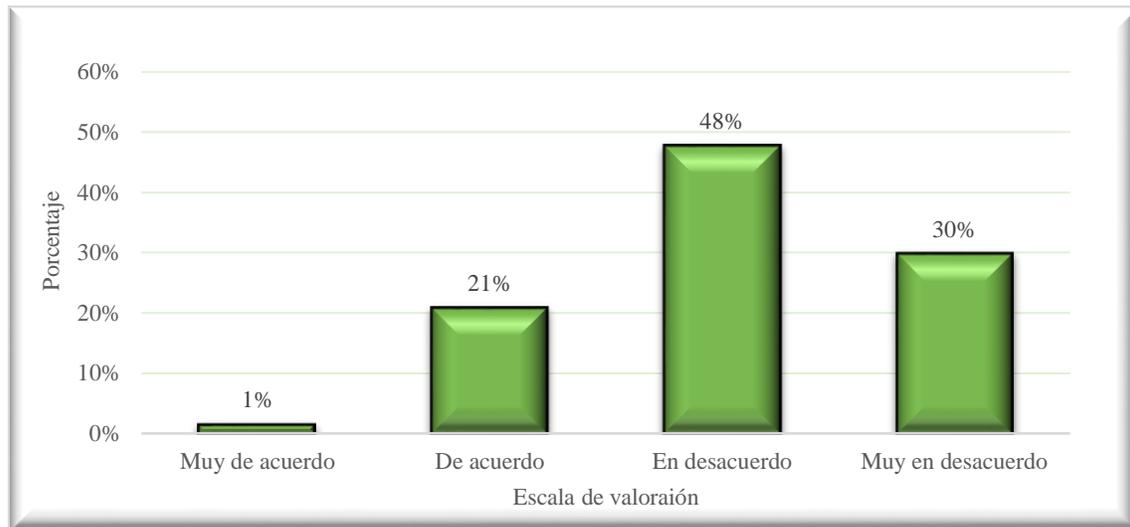
El gráfico mostrado anteriormente, detalla que el 33% de los funcionarios dicen estar muy de acuerdo o de acuerdo con que el departamento o unidad a la que pertenecen cuenta con una cultura de reconocimiento de los logros, tanto individuales como grupales; caso contrario el 67% de estos, que indican estar en desacuerdo o muy en desacuerdo con que lo dicho anteriormente se presente en los departamentos o unidades a los que estos pertenecen.

En conclusión, el resultado de la evaluación es mayormente negativo y esto se presenta respaldado por 67% de los funcionarios. En este caso se presentan oportunidades de mejora implementando las medidas necesarias para que se formalice la cultura de reconocimiento de logros en los departamentos o unidades de la institución.

Gráfico 33.

¿Conoce usted la política institucional vigente de salud ocupacional?

Evaluación SETENA-2018



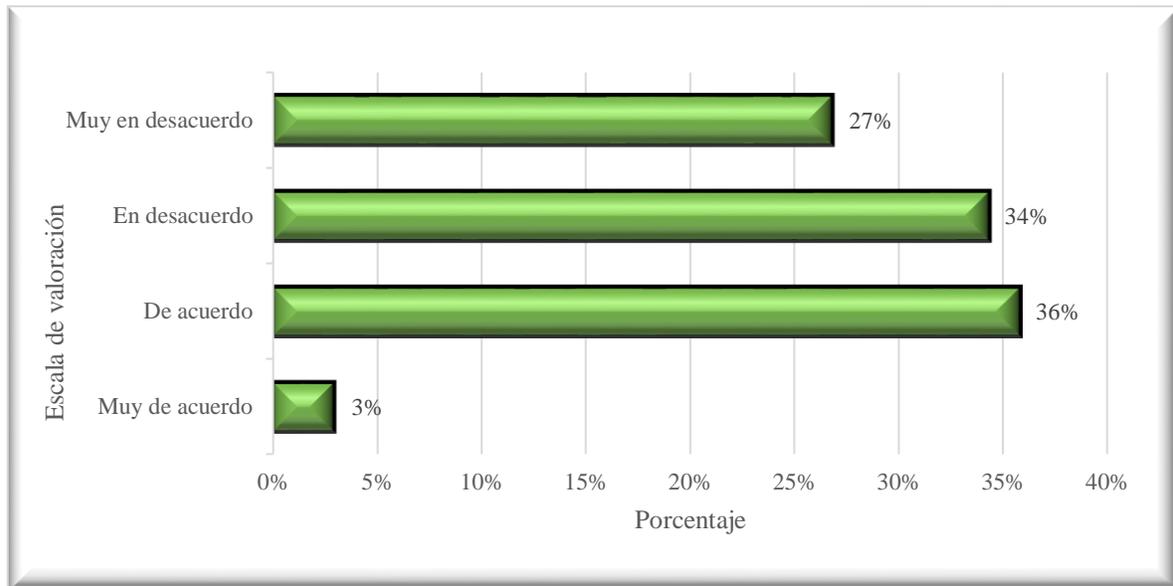
El gráfico anterior, muestra que el 22% de los funcionarios están muy de acuerdo o de acuerdo de que tienen el conocimiento sobre la política institucional vigente de la salud; caso contrario ocurre con un 78% de estos, que dicen están en desacuerdo o muy en desacuerdo; es decir, la mayoría de los funcionarios de la institución no conoce la política institucional vigente de la salud ocupacional.

En conclusión, el resultado en este caso es mayormente negativo, con un 78% de los funcionarios que lo representa. Por ello, se deben de tomar las medidas atinentes al caso para que dicha calificación sea positiva en próximas evaluaciones.

Gráfico 34.

¿Existe una Comisión que atienda los requerimientos de salud y seguridad ocupacional en la institución?

Evaluación SETENA-2018



El gráfico mostrado anteriormente, detalla que el 39% de los funcionarios están muy de acuerdo o de acuerdo de que existe una comisión en la que atiende los requerimientos de salud y seguridad ocupacional en la SETENA; mientras que un 61% de estos indican que están en desacuerdo o muy en desacuerdo con la existencia de esta comisión.

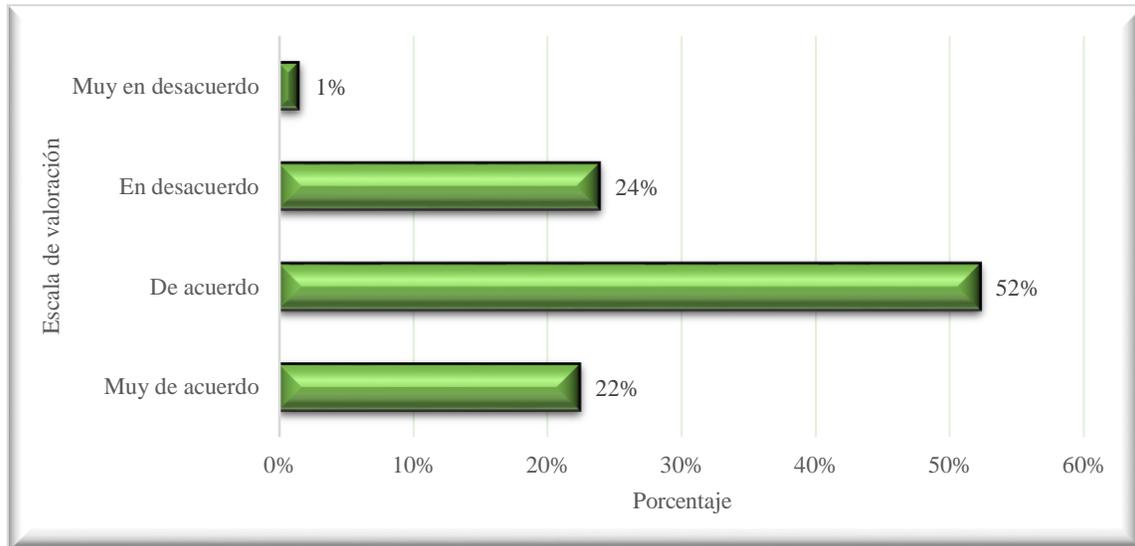
En conclusión, el resultado que se muestra en este caso es negativo, con una representación del 61% de los funcionarios, pero con oportunidades de mejora, implementando las herramientas necesarias para que en evaluaciones futuras se refleje una calificación mayormente positiva.

### 3.2.3. Eje de Ética Institucional: estructura de ética y transparencia

Gráfico 35.

¿Conoce si existe un código de ética institucional?

Evaluación SETENA-2018



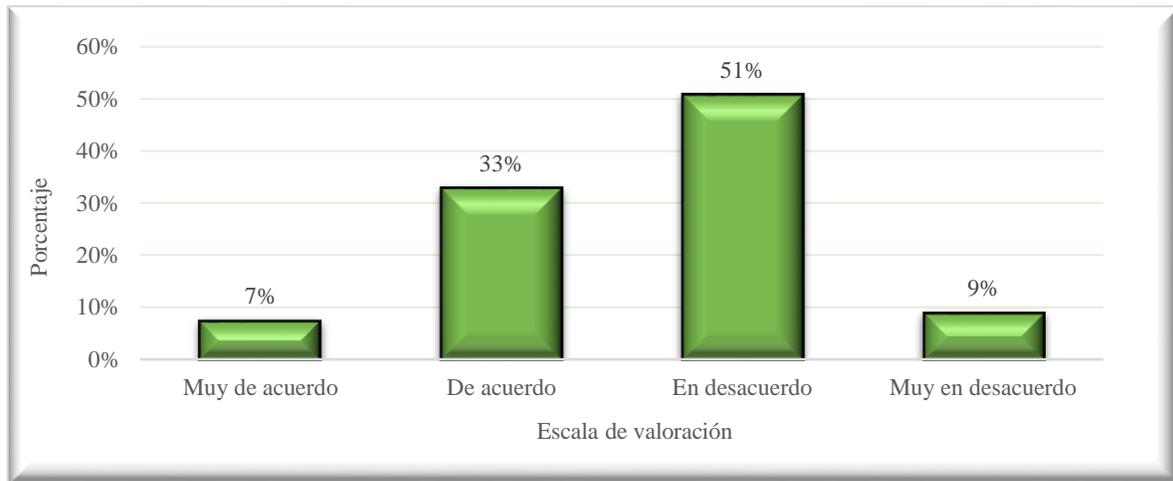
El gráfico anterior, muestra que el 75% de los funcionarios están muy de acuerdo o de acuerdo con que conocen que existe un código de ética institucional; mientras que por el contrario, los 25% restantes afirman que están en desacuerdo o muy desacuerdo; es decir, no conocen la existencia del código de ética institucional.

En conclusión, el resultado en este caso es mayormente positivo, con una representación del 75% de los funcionarios. Se mantiene un 25% de negatividad por parte de estos, pero con oportunidades de mejora para la institución, por ello se implementarán las medidas necesarias para que cada uno de los funcionarios conozca y tengan claro el código de ética institucional.

Gráfico 36.

¿Existe en su dirección o departamentos procedimientos para la detección y atención oportuna de posibles actos de corrupción?

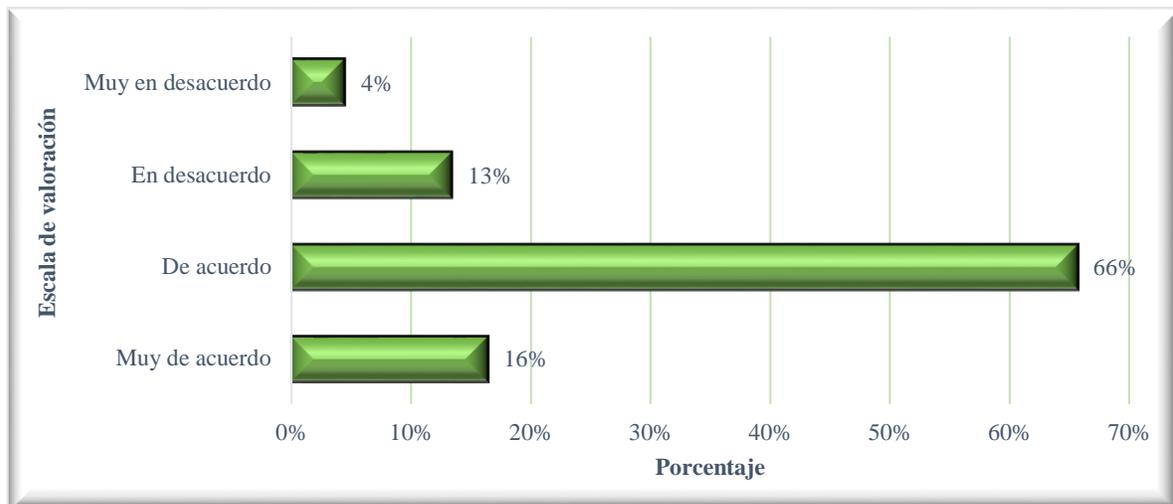
Evaluación SETENA-2018



El gráfico mostrado anteriormente, detalla que el 40% de los funcionarios están muy de acuerdo o de acuerdo con que en la dirección o departamento a la cual pertenecen existen procedimientos para detectar y atender posibles actos de corrupción; en caso contrario el 60% restante indican estar en desacuerdo o muy en desacuerdo; es decir, estos funcionarios indican que en los departamentos a los que pertenecen no existe ningún procedimiento para detectar o atender actos de corrupción.

En conclusión, el resultado es mayormente negativo, representado por el 60% de los funcionarios encuestados. Para este caso, hay oportunidades de mejora y se deben implementar las medidas necesarias para que mantenga como cultura procedimientos de detección y atención de actos de corrupción en los departamentos o unidades de la SETENA.

Gráfico 37.  
 ¿Conoce cuáles son los valores institucionales?  
 Evaluación SETENA-2018



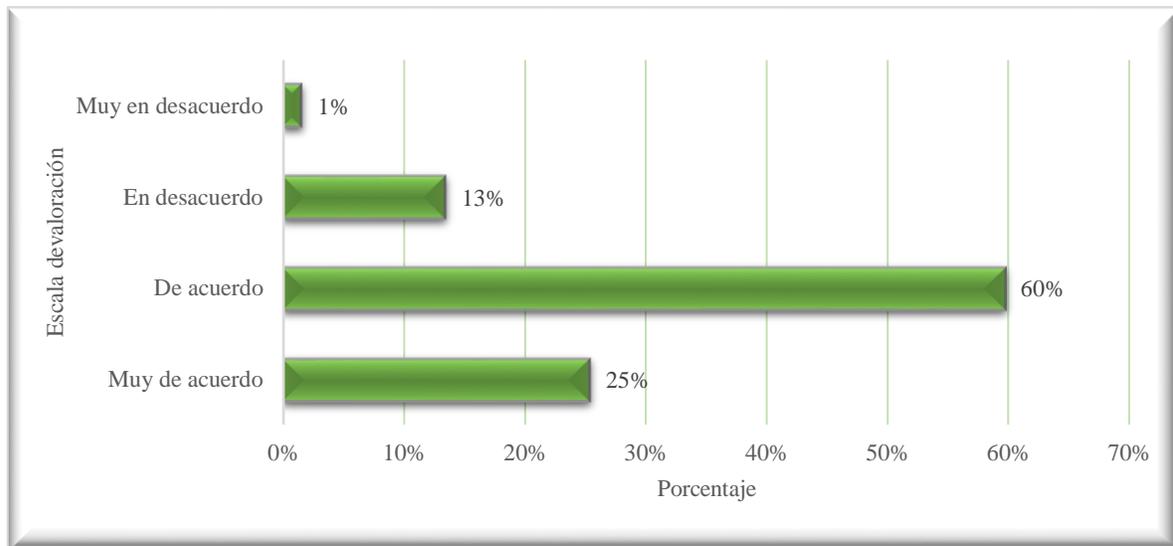
El gráfico anterior, muestra que el 82% de los funcionarios están muy de acuerdo o de acuerdo con que conocen cuáles son los valores institucionales; caso contrario el 18% de estos, los cuales indican estar en desacuerdo o muy desacuerdo; es decir, no conocen cuáles son los valores institucionales.

En conclusión, el resultado obtenido es positivo, con una representación de la mayoría de los funcionarios, el 82%. Existen oportunidades de mejora para que en próximas evaluaciones el resultado sea aún mayor y que se fomente el conocimiento de los valores institucionales en los funcionarios, ya que es de suma importancia para el existir de la SETENA.

Gráfico 38.

¿Conoce usted con claridad los comportamientos que se consideran inaceptables, para la SETENA en materia de ética?

Evaluación SETENA-2018



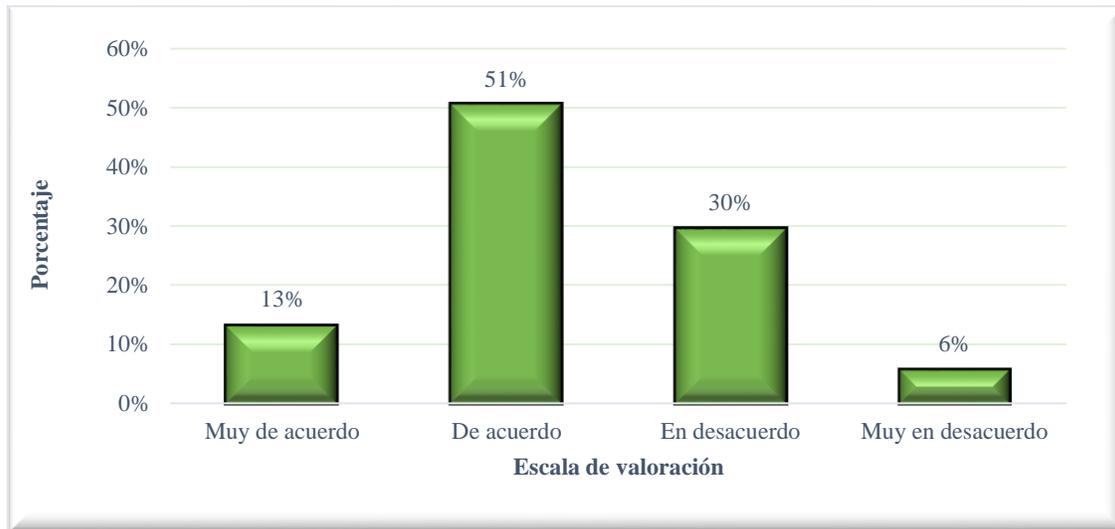
Según el gráfico anterior, el 85% de los funcionarios indican que están muy de acuerdo o de acuerdo con que conocen los comportamientos que se consideran inaceptables, para la institución en materia de ética; caso contrario el 15%, los cuales dicen estar en desacuerdo o muy en desacuerdo; es decir, no conocen los comportamientos inaceptables para la SETENA en materia de ética.

En conclusión, el resultado obtenido en este caso es mayormente positiva, indicado por un 85% de los funcionarios. En el caso de la calificación negativa, se presentan oportunidades de mejora implementando las medidas requeridas para ello y con el fin de que en próximas evaluaciones el 15% de los funcionarios que brindan el resultado negativo disminuya.

Gráfico 39.

En su dirección o departamento, ¿Se hace un análisis de los resultados obtenidos en la gestión según lo programado?

Evaluación SETENA-2018



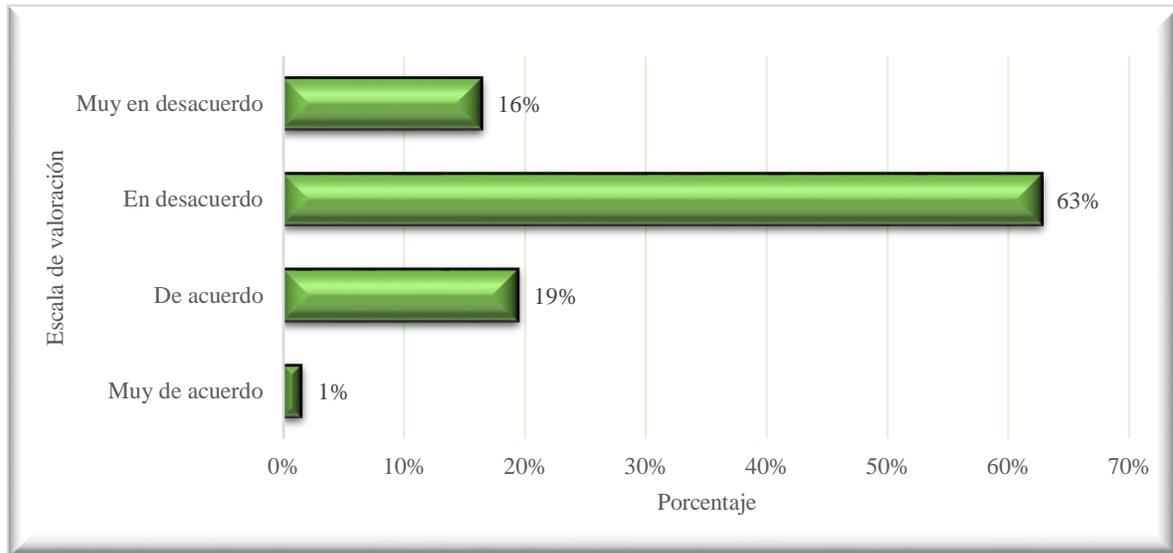
El gráfico anterior, detalla que el 64% de los funcionarios están muy de acuerdo o de acuerdo con que en el departamento o dirección a la cual pertenecen se realiza un análisis de los resultados obtenidos en la gestión, según lo que se programa. Por el contrario, el 36% de estos indican que están en desacuerdo o muy en desacuerdo; es decir, en sus departamentos o direcciones no se realiza ningún análisis de los resultados obtenidos.

En conclusión, el resultado obtenido es positivo, pero con oportunidades de mejora ya que el 36% de los funcionarios indicaron negatividad con respecto a la pregunta formulada. Es por ello, que la SETENA implementará las medidas necesarias para que el caso mejore.

Grafico 40.

¿La Contraloría de servicios institucional funciona como un mecanismo de retroalimentación entre la ciudadanía y el MINAE?

Evaluación SETENA-2018



Según el gráfico anterior, el 21% de los funcionarios encuestados dicen estar muy de acuerdo o de acuerdo con que la contraloría de servicios institucional funcione como un mecanismo de retroalimentación entre la ciudadanía y el MINAE; en caso contrario el 79%, indican estar en desacuerdo o muy en desacuerdo con tal caso.

En conclusión, el resultado obtenido en este caso es negativo, es decir, el 79% de los funcionarios indicaron la negativa con la pregunta implementada. Pero para este caso, se presentan oportunidades de mejora implementando las medidas necesarias para que en próximas evaluaciones los resultados sean mayormente positivo.

Gráfico 41.

¿Conoce usted que la SETENA realice evaluaciones anuales de la calidad de sus servicios?

#### Evaluación SETENA-2018



El gráfico anterior, muestra que 15% de los funcionarios están muy de acuerdo o de acuerdo con que conocen que la institución realice evaluaciones anuales de la calidad de sus servicios; mientras que el 85% restante indican lo contrario, es decir, están en desacuerdo o muy en desacuerdo con que no conocen que la SETENA realice las evaluaciones anuales de la calidad de los servicios.

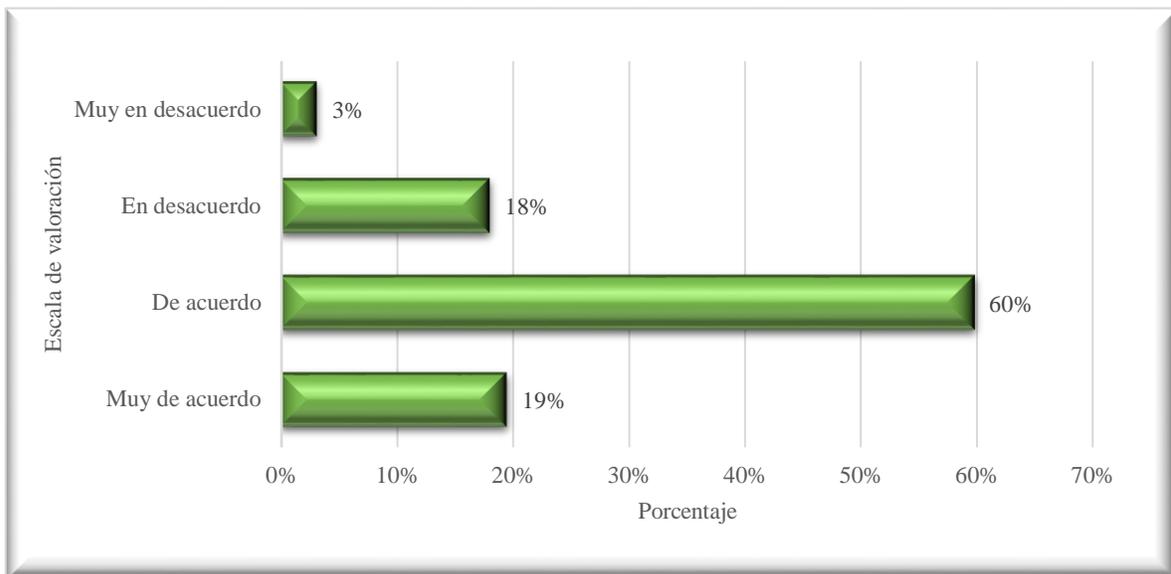
En conclusión, la variable calidad de servicios no está siendo considerada por la institución, según el 85% de los funcionarios, por lo que el resultado es mayormente negativo. En este caso, se deben implementar las medidas correspondientes para, en próximas evaluaciones obtener resultados positivos, dada las oportunidades de mejora que esta presenta.

### 3.2.4. Eje Modelo Gerencial: liderazgo, procesos y procedimientos

Gráfico 42.

En su dirección o departamento, ¿Su superior inmediato proporciona apoyo y orientación al personal en el desempeño de su trabajo?

Evaluación SETENA-2018



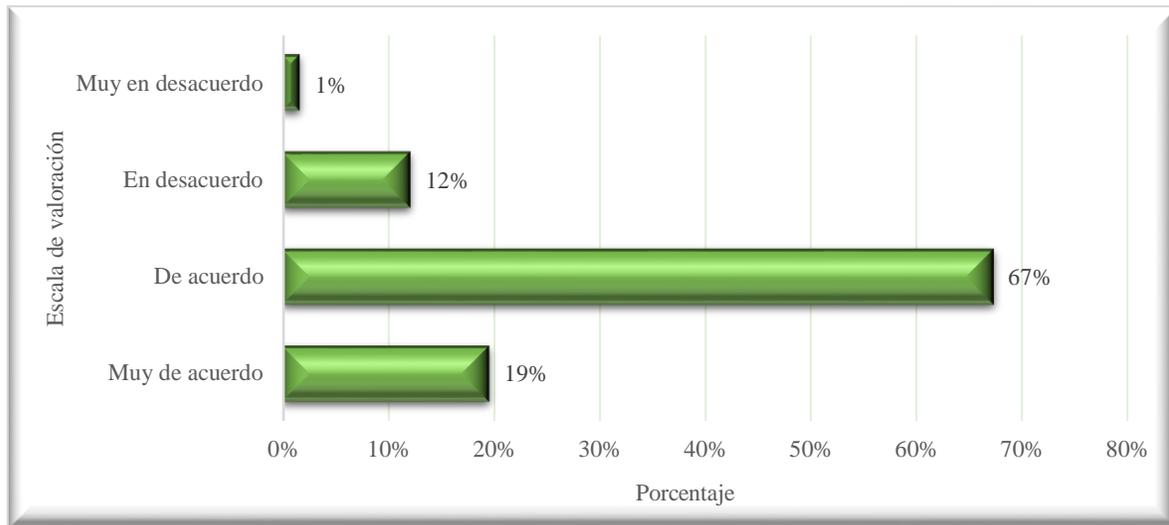
En el gráfico anterior, se muestra que el 79% de los funcionarios están muy de acuerdo o de acuerdo con que en el departamento o dirección a la cual pertenecen, el superior inmediato les proporciona apoyo en el desempeño del trabajo que realizan. Por el contrario, el 21% de estos dicen estar en desacuerdo o muy en desacuerdo, es decir, indican que su superior inmediato no les proporciona apoyo y orientación en el desempeño del trabajo que realizan.

En conclusión, el resultado es positivo para este caso, con un 79% del respaldo de los funcionarios. Aun así, presenta un alto porcentaje de funcionarios que le dan una evaluación negativa, pero con oportunidades de mejora implementando las medidas correspondientes.

Gráfico 43.

¿Su superior inmediato toma en cuenta la opinión de sus colaboradores para la toma de decisiones?

Evaluación SETENA-2018



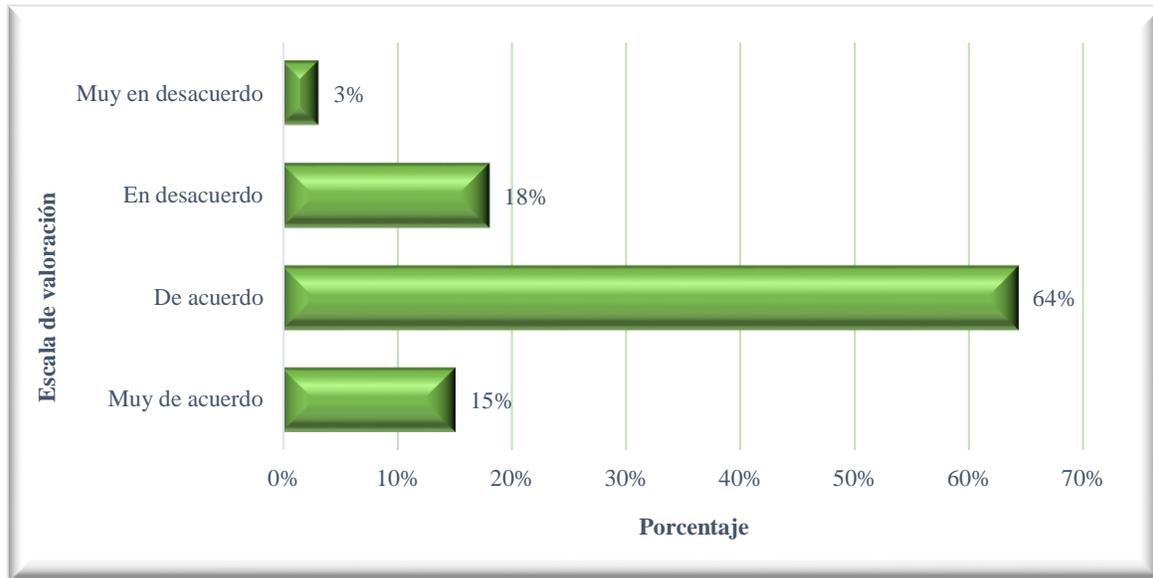
El gráfico anterior, presenta que el 87% de los funcionarios están muy de acuerdo o de acuerdo con que su superior inmediato toma en cuenta la opinión de sus colaboradores para la toma de decisiones; en caso contrario el 13% de estos dicen estar en desacuerdo o muy en desacuerdo con que su superior inmediato toma en cuenta las opiniones para tomar decisiones.

En conclusión, el resultado en este caso es positivo con un 87% de los funcionarios a favor. De otra forma, el 13% de los funcionarios le dan una calificación negativa con oportunidades de mejora. Por ello, la institución debe implementar las estrategias necesarias con el fin de que en próximas evaluaciones el resultado negativo sea inferior.

Gráfico 44.

¿Su superior inmediato comunica, inspira y consigue que su equipo se involucre hacia la visión y los objetivos de la institución?

Evaluación SETENA-2018



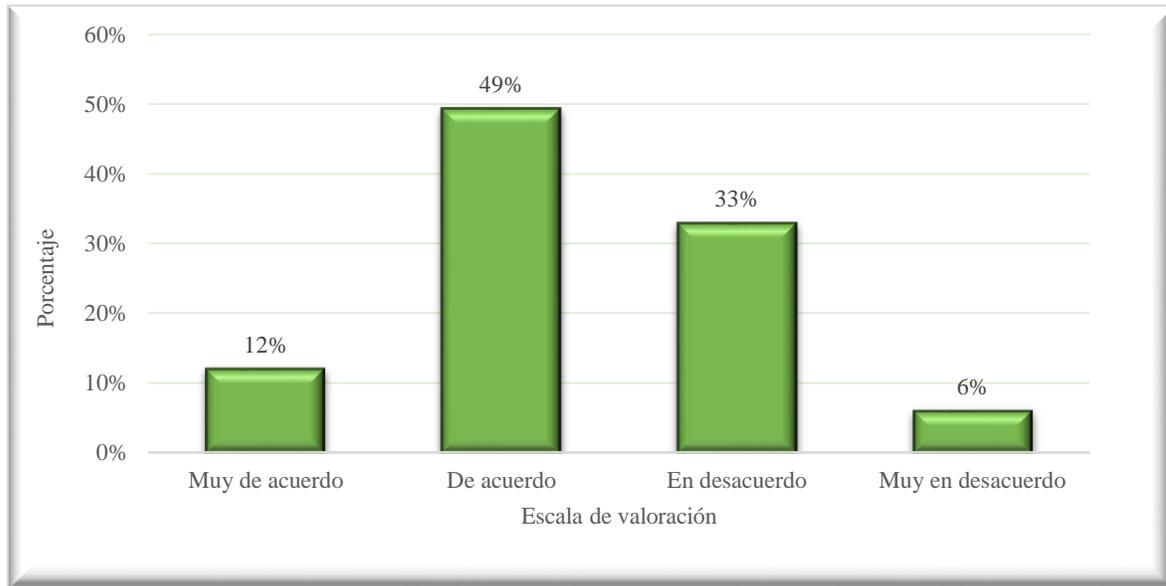
El gráfico anterior, muestra que el 79% de los funcionarios están muy de acuerdo o de acuerdo con que el superior inmediato les comunica, inspira y consigue que su equipo se involucre hacia la visión y los objetivos de la institución; mientras que el 21% de estos indican que están en desacuerdo o muy en desacuerdo con lo dicho anteriormente.

En conclusión, el resultado es mayormente positivo, con un 79% de los funcionarios que así lo indicaron. Por otro lado, es importante la cantidad de los funcionarios que indican negativa, pero se presentan oportunidades de mejora implementando las medidas necesarias para que la negativa disminuya en próximas evaluaciones.

Gráfico 45.

¿Su superior inmediato le ha definido y comunicado por escrito las funciones atinentes de su puesto de trabajo?

Evaluación SETENA-2018



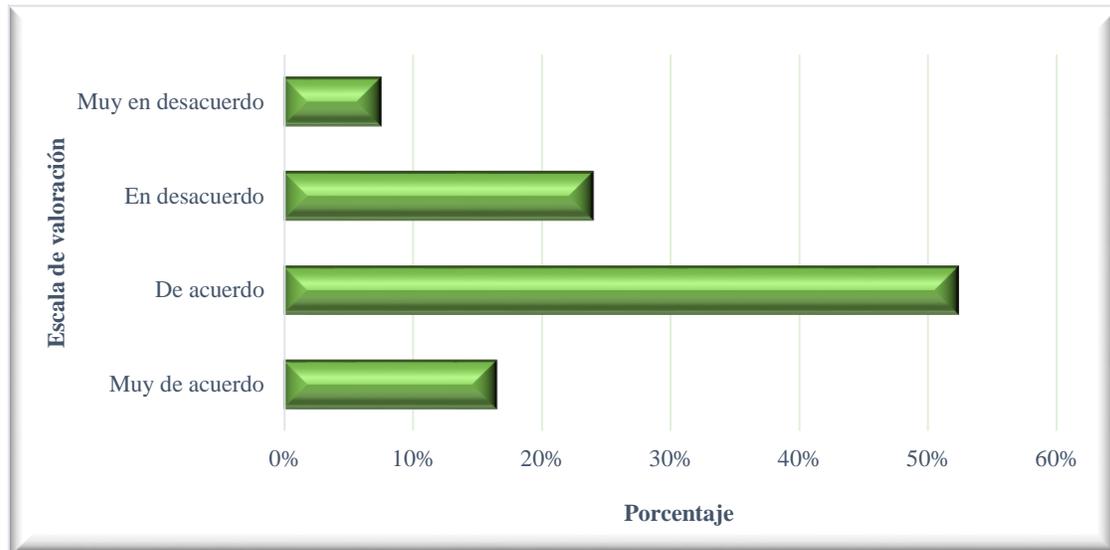
Según el gráfico anterior, el 61% de los funcionarios están muy de acuerdo o de acuerdo con que el superior inmediato le ha definido y comunicado por escrito las funciones atinentes de su puesto de trabajo; caso contrario el 39%, los cuales indican que están en desacuerdo o muy en desacuerdo.

En conclusión, el resultado en este caso es positivo, con el 61% de los funcionarios a favor. También, el resultado negativo es con un porcentaje alto de funcionarios, pero con oportunidades de mejora implementando las herramientas necesarias para el caso.

Gráfico 46.

¿Su superior inmediato realiza de forma periódica reuniones, sesiones de trabajo o cualquier otro medio que le permita comunicar y retroalimentar aspectos importantes de la gestión?

## Evaluación SETENA-2018



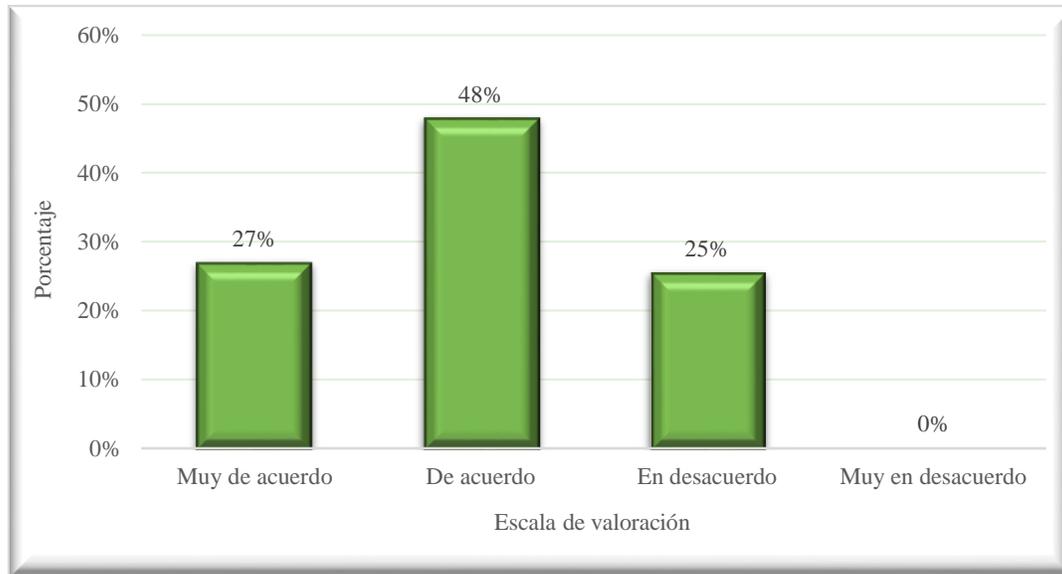
El gráfico anterior, muestra que el 69% de los funcionarios están muy de acuerdo o de acuerdo con que el superior inmediato realiza de forma periódica reuniones, sesiones de trabajo o cualquier otro medio que le permita comunicar y retroalimentar aspectos importantes de la gestión; mientras que el 31% de estos indican lo contrario, es decir, están en desacuerdo o muy en desacuerdo con lo dicho.

En conclusión, el resultado es positivo porque el 69% de los funcionarios así lo indicaron. Por otra parte, es importante tener presente que el 31% de los funcionarios le dan un resultado negativo, pero se presentan oportunidades de mejora y por lo cual, se deben de implementar las herramientas necesarias para que en próximas evaluaciones el resultado de negatividad disminuya.

Gráfico 47.

¿Su jefatura inmediata le permite tomar decisiones sin necesidad de consultarle?

Evaluación SETENA-2018



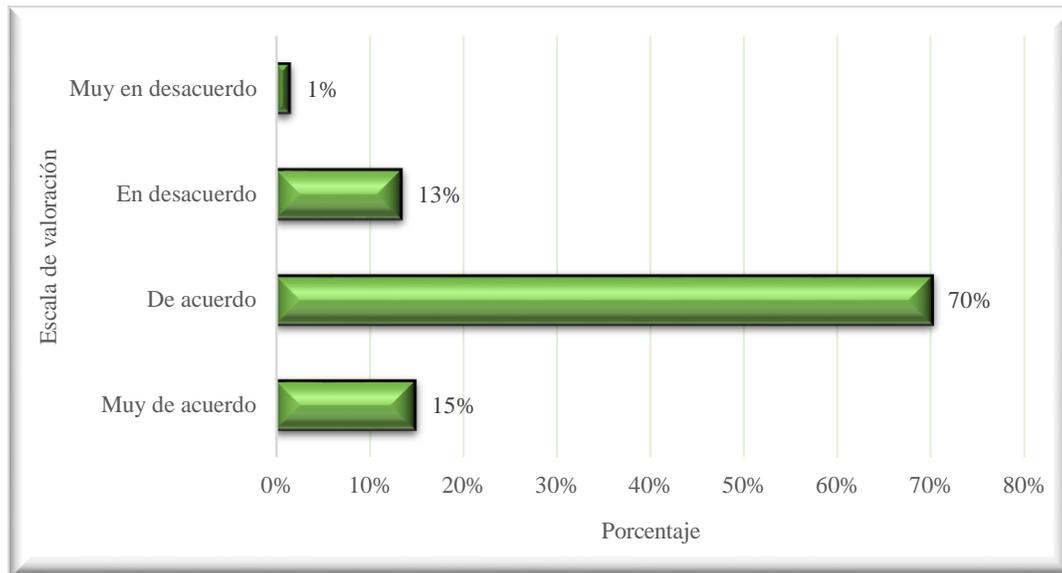
El gráfico anterior, muestra que el 75% de los funcionarios están muy de acuerdo o de acuerdo con que su jefatura inmediata le permita tomar decisiones sin necesidad de consultarle; en caso contrario, el 25% de estos indican que están en desacuerdo o muy en desacuerdo; es decir, no les permiten tomar decisiones sin necesidad de consultar.

En síntesis, el resultado es positivo, pero con un 25% de funcionarios que indican negatividad en dicho caso, con oportunidades de mejora implementando las medidas necesarias para que en evaluaciones posteriores el resultado sea mayormente positiva.

Gráfico 48.

¿Su dirección o departamento logra cumplir con los objetivos según lo programado?

Evaluación SETENA-2018



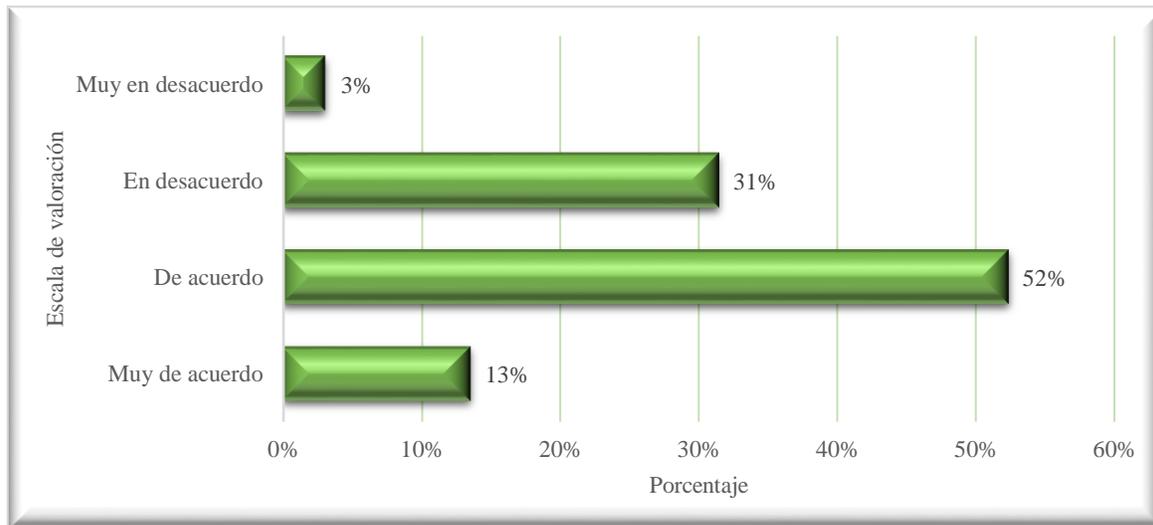
Según el gráfico anterior, el 85% de los funcionarios dicen que están muy de acuerdo o de acuerdo con que en la dirección o departamento a la que pertenecen logran cumplir con los objetivos según lo programado; mientras que en caso contrario, el 15% de estos indican estar en desacuerdo o muy en desacuerdo, es decir, en sus departamentos logran cumplir con los objetivos según lo que se programa.

En conclusión, el resultado es mayormente positivo, pero con oportunidades de mejora ya que el 15% de los funcionarios indicaron una calificación negativa para este caso.

Gráfico 49.

¿Son eficientes los tiempos de respuesta de los procesos de mi área de trabajo?

Evaluación SETENA-2018



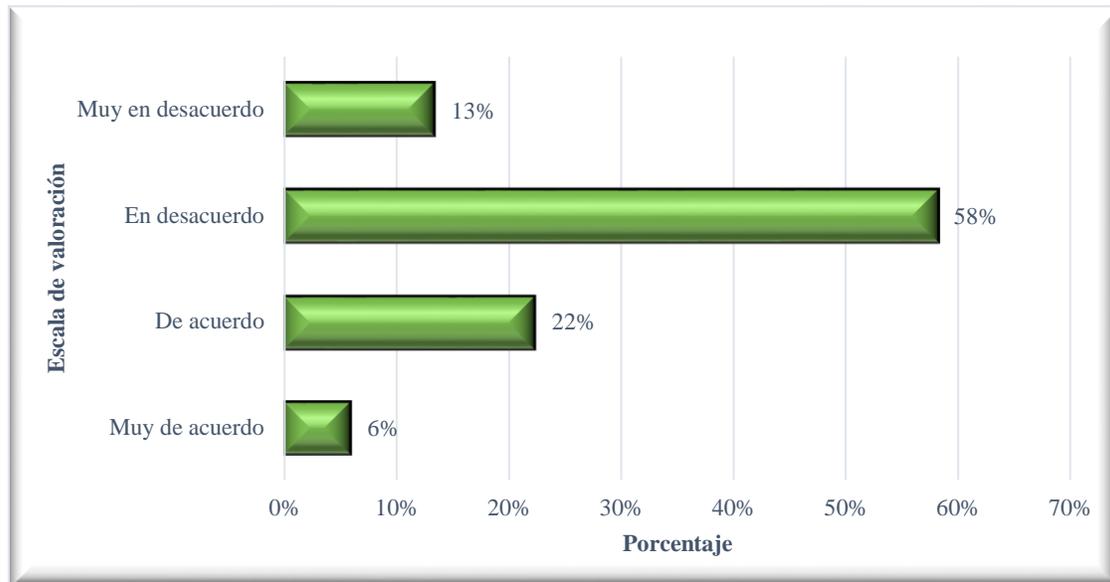
Según el gráfico anterior, el 66% de los funcionarios dicen estar muy de acuerdo o de acuerdo con que son eficientes los tiempos de respuesta de los procesos de cada área de trabajo; en caso contrario el 34% de estos, los cuales indican que están en desacuerdo o muy en desacuerdo; es decir, los tiempos de respuesta de los procesos de cada área de trabajo no son eficientes.

En conclusión, el resultado es positivo, pero con un 34% de los funcionarios que le dan una calificación negativa con oportunidades de mejora implementando las medidas necesarias para que en próximas evaluaciones se obtenga mayormente un resultado positivo.

Gráfico 50.

En su dirección o departamento, ¿Existe un mecanismo para evaluar la calidad de los servicios que brinda?

Evaluación SETENA-2018



El gráfico anterior, muestra que el 28% de los funcionarios están muy de acuerdo o de acuerdo con que en la dirección o departamento al que pertenecen, existe un mecanismo para evaluar la calidad de los servicios que brinda; en caso contrario el 72% de los funcionarios, los cuales indican que están en desacuerdo o muy en desacuerdo, es decir, no existe ningún mecanismo para evaluar la calidad de los servicios que brindan en los departamentos a los que estos pertenecen.

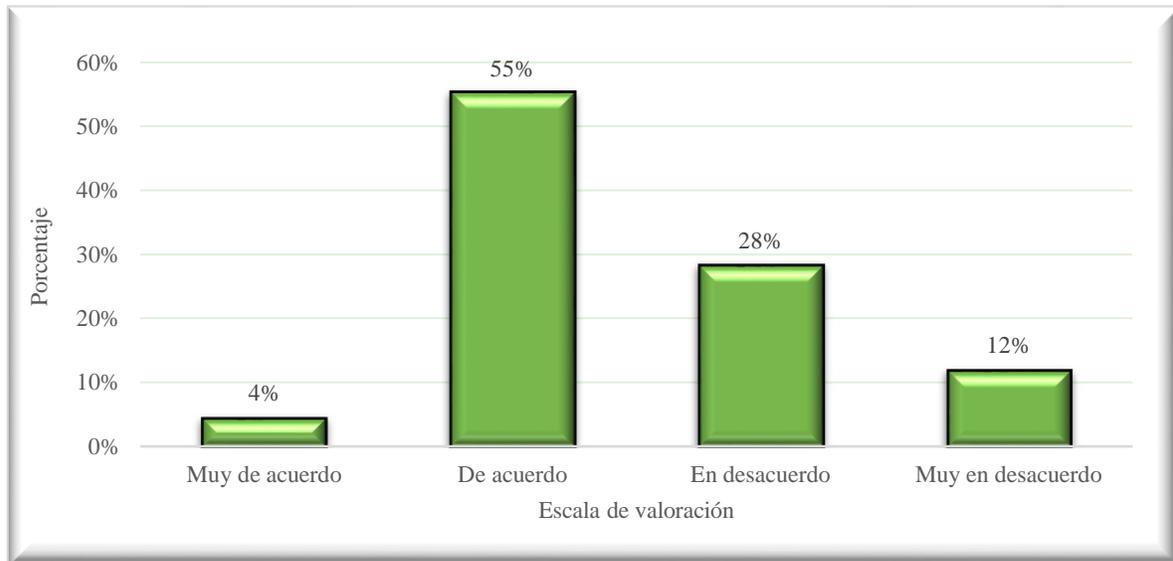
En conclusión, el resultado es mayormente negativo, con oportunidades de mejora. Por lo que se deben implementar las medidas necesarias para que en próximas evaluaciones la calificación sea mayormente positiva.

### 3.2.5. Eje de Ambiente Organizacional: clima laboral (relaciones interpersonales, desarrollo profesional, identidad de la institución)

Gráfico 51.

¿La institución fomenta la realización periódica de actividades que promuevan la integración y el compañerismo?

Evaluación SETENA-2018



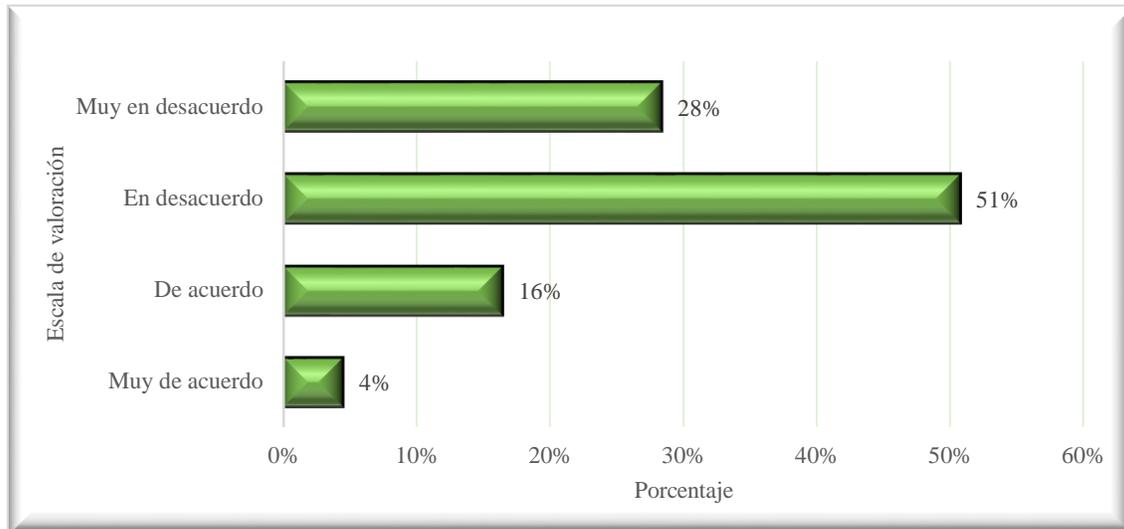
Según el gráfico anterior, el 60% de los funcionarios indican que están muy de acuerdo o de acuerdo con que la institución fomente la realización periódica de actividades que promuevan la integración y el compañerismo; en caso contrario el 40% de estos, los cuales dicen estar en desacuerdo o muy en desacuerdo con lo mencionado anteriormente.

En conclusión, el resultado en este caso es positivo, pero con un alto porcentaje de funcionarios que le dieron una calificación negativa con oportunidades de mejora y por ello, la institución debe implementar las medidas necesarias para que en próximas evaluaciones el resultado sea mayormente positivo.

Gráfico 52.

¿Dentro de la institución usted se siente, por algún motivo en particular, discriminado, marginado o rechazado?

Evaluación SETENA-2018



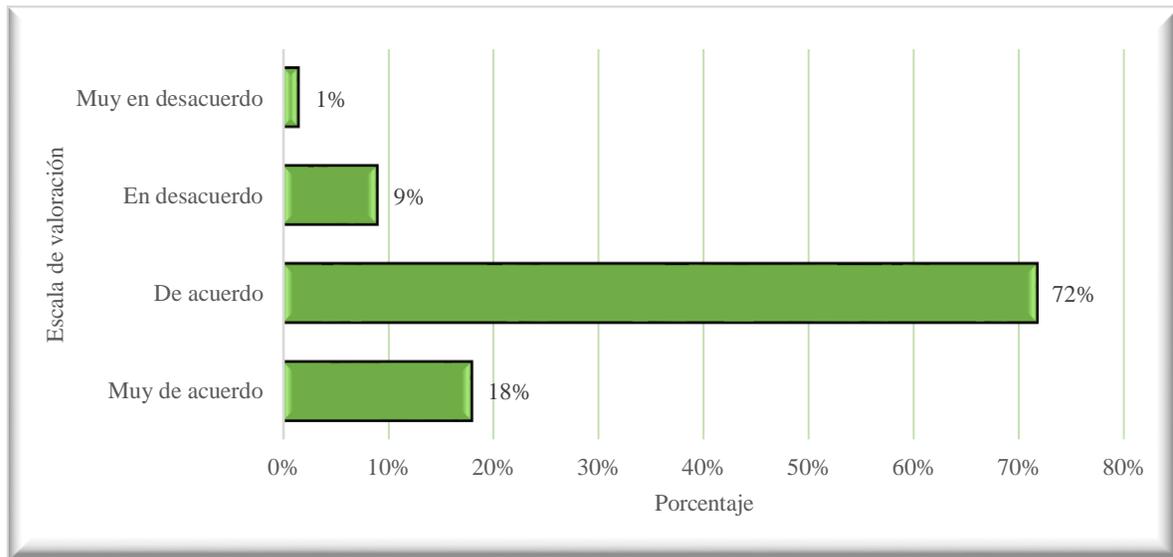
Según el gráfico anterior, el 21% de los funcionarios indicaron estar muy de acuerdo o de acuerdo con que dentro de la SETENA se sienten discriminados, marginados o rechazados; en caso contrario el 79% de estos, los cuales dicen estar en desacuerdo o muy en desacuerdo, es decir, no se sienten discriminados, marginados o rechazados.

En conclusión, la calificación es mayormente positiva porque la mayoría de los funcionarios indicaron que no se sienten o han sido discriminados, marginados o rechazados dentro de la institución. Pero el porcentaje de los funcionarios que indican negativa es alto, con oportunidades de mejora.

Gráfico 53.

¿Cuento con la colaboración de las personas de otros departamentos?

Evaluación SETENA-2018



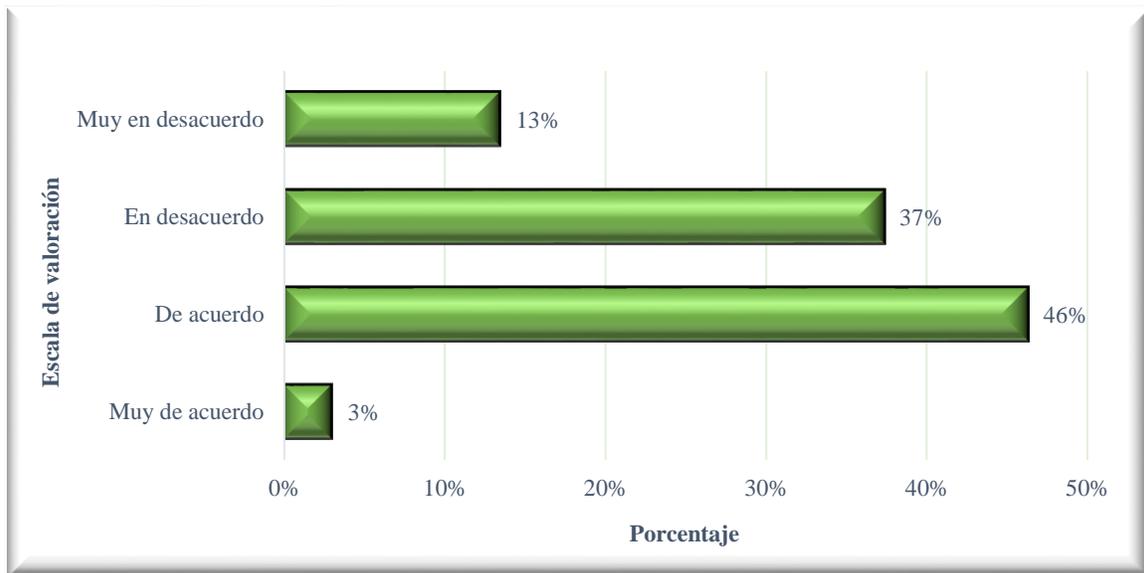
Según el gráfico anterior, detalla que el 90% de los funcionarios están muy de acuerdo o de acuerdo con que cuenten con la colaboración de las personas de otros departamentos; mientras que el 10% de estos indican lo contrario, es decir, están en desacuerdo o muy en desacuerdo con que reciban dicha colaboración.

En conclusión, el resultado es mayormente positivo, pero con oportunidades de mejora porque el 10% de los funcionarios indicaron que no existe colaboración de funcionarios de otros departamentos, por lo que se deben implementar las medidas necesarias para que se fomente la colaboración en la SETENA.

Gráfico 54.

¿Considera que las promociones internas se realizan de manera justa?

Evaluación SETENA-2018



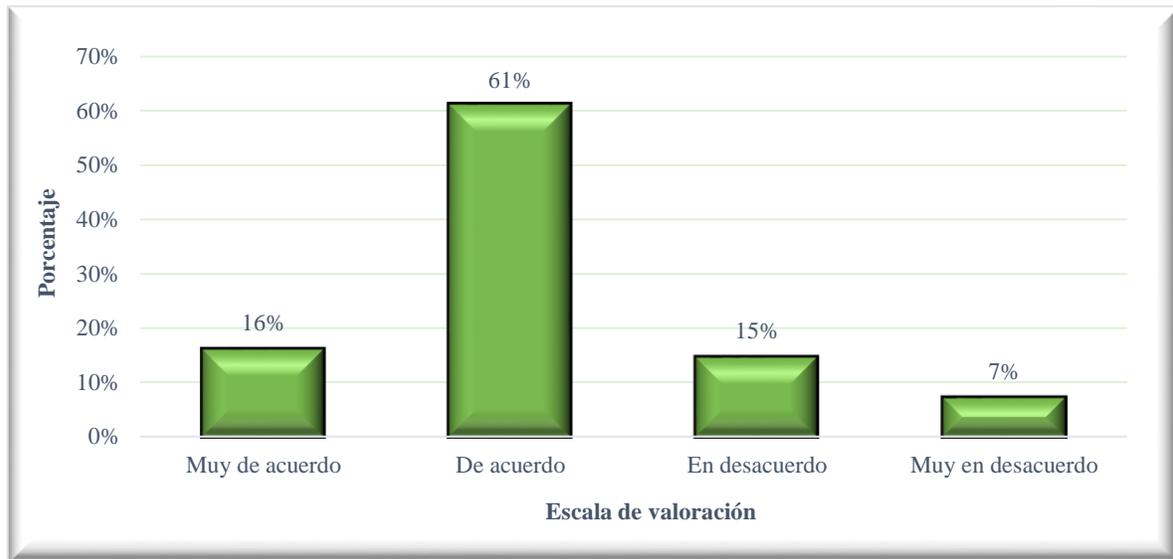
El gráfico anterior, muestra que el 49% de los funcionarios están muy de acuerdo o de acuerdo con que las promociones internas se realizan de manera justa; mientras que el 51% de los funcionarios indican que están en desacuerdo o muy en desacuerdo con que eso ocurra, es decir, las promociones internas no se realizan de manera justa.

En conclusión, el resultado es negativo, pero con oportunidades de mejora donde la institución debe implementar medidas necesarias para que las promociones internas se realicen de manera justa.

Gráfico 55.

Pienso que la SETENA, ¿Es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí?

## Evaluación SETENA-2018



Según el gráfico anterior, el 78% de los funcionarios están muy de acuerdo o de acuerdo con que la SETENA sea un buen lugar para trabajar y tienen el agrado de seguir laborando dentro de esta; en caso contrario, el 22% de estos indican que están en desacuerdo o muy en desacuerdo, es decir, la SETENA no es un lugar agradable para trabajar y no les agrada seguir trabajando en la institución.

En conclusión, la calificación es mayormente positiva, pero con el 22% de los funcionarios que indican lo contrario. Así, en este caso, se tienen oportunidades de mejora, y es por ello que se deben implementar las medidas necesarias para que en próximas evaluaciones se refleje una menor negatividad.

## 4. Conclusiones

El ejercicio de autoevaluación fue realizado a modo de diagnóstico mostrando que en general algunos ejes considerados en el ambiente de control se encuentran débiles dado los resultados obtenidos y requieren del esfuerzo de todos los funcionarios de las distintas áreas y departamentos de la SETENA para que puedan abordarse.

El propósito de la 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.

A continuación, se presentan las conclusiones de la autoevaluación SETNA-2018 por eje estratégico establecido.

### a. Eje de Gestión Estratégica

- Los resultados obtenidos son en su mayoría positivos para las principales variables que se toman en cuenta para la autoevaluación de la gestión administrativa; tales como: misión y visión institucional, objetivos de la institución, estructura organizacional, entre otros.
- Este eje presenta evaluaciones negativas por parte de los funcionarios, pero con oportunidades de mejora. Se deben de implementar las estrategias de mitigación de resultados negativos, así como fomentar una cultura de participación de todos los funcionarios de la institución.
- Según la mayoría de los funcionarios que participaron en la autoevaluación, los departamentos o unidades de la SETENA han realizado o realizan muy bien su trabajo y por ende, son eficientes. Pero se presentaron disconformidades por algunas jefaturas de los departamentos, por lo que se debe de implementar las herramientas para administrar los posibles fallos que argumentaron los funcionarios.
- Es importante señalar que la institución no posee una cultura de trabajo en equipo, según lo indicado por los funcionarios. Es fundamental la administración de este punto de negatividad, dado que el trabajo en equipo le permitiría a la SETENA tener mayor probabilidad de cumplir con sus objetivos.

### **b. Eje de Gestión Administrativa**

- En este eje se realizó la autoevaluación de la institución tomando en cuenta puntos clave como por ejemplo, los procesos de inducción, formación y capacitación, compromisos del funcionario, desempeño, prevención de riesgos físicos, entre otros.
- Los resultados en promedio, fueron mayormente negativos que el eje mencionado anteriormente. Fueron notorias las brechas que existen en la institución. Para la mayoría de los funcionarios, la SETENA no les provee oportunidades de mejorarse profesionalmente, no se les reconoce a los funcionarios por sus logros obtenidos en su labor, entre otros son los puntos más críticos de la gestión administrativa.
- Por otro lado, es de suma importancia mencionar que un porcentaje importante de los funcionarios no conocen la política institucional; asimismo, el 49% de los funcionarios indicaron que desean trabajar en un lugar distinto a la SETENA.
- En términos generales y analizando los criterios de los funcionarios, se prevén oportunidades de mejora para el las gestión administrativa y es por ello que se deben de implementar las medidas correspondientes para los casos con mayor disconformidad.

### **c. Eje de Ética Institucional**

- Para la autoevaluación, este eje consideró puntos importantes para SETENA como por ejemplo, el código ética, los valores de la institución, la rendición de cuentas, participación ciudadana, entre otros.
- En este caso, se observaron resultados negativos con oportunidades de mejora y es por ello, que la institución debe de administrar los puntos que podría llegar a impedir el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Al ser un eje tan importante, se espera que para próximas evaluaciones los resultados sean mayormente positivos y que se fomente la

participación de todos los funcionarios de la SETENA para cumplir con los objetivos institucionales.

#### **d. Eje de Modelo Gerencial**

- Para la autoevaluación de este eje, se consideró principalmente puntos más directos hacia las capacidades que presenta la institución, tales como el liderazgo en el equipo de trabajo, el empoderamiento, la eficacia, la identificación de procesos y procedimientos, la atención al usuario, entre otros.
- Los resultado en este eje fue mayormente positivo, pero con muchos desacuerdos por parte de los funcionarios. Un claro ejemplo es que aproximadamente el 72% de los funcionarios indican que no existe un mecanismo para evaluar la calidad de los servicios de cada departamento.

#### **e. Eje de Ambiente Organizacional**

- Para la autoevaluación de este eje se consideraron puntos como las relaciones interpersonales, desarrollo profesional, identidad con la institución, entre otros.
- En este caso, los resultados fueron mayormente positivos, pero con ciertos puntos de negatividad y que son de suma importancia considerar para que la institución tenga las estrategias a aplicar para que en próximas evaluaciones las disconformidades de los funcionarios sean menores.
- Se requiere de un mantenimiento activo por parte de los funcionarios para que la SETENA tenga un mejor ambiente organizacional y con ello se vea reflejado una identidad institucional más aceptable, tanto por parte de los funcionarios como de la población costarricense en general.

## 5. Recomendaciones

En este informe, se han presentado los resultados de la autoevaluación de la SETENA-2018 y como último apartado, se presentan las recomendaciones por parte del departamento de Planificación y Control Interno, pero antes de ello, se recomienda al jerarca y a los titulares subordinados ver el anexo 1, donde se detallan los riesgos identificados a los que está expuesta la institución, los cuales fueron mapeados con el máximo cuidado posible. Es por ello, que de las recomendaciones que se presentan a continuación hacen referencia a posibles estrategias de mitigación de estos riesgos.

- Considerando los resultados obtenidos, 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).
- 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.
- Se considera fundamental fortalecer la planificación estratégica y los procesos de seguimiento y cumplimiento de metas.
- 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.
- Se recomienda capacitaciones sobre los temas relacionados al análisis de riesgos, publicaciones de información con este tema para que los funcionarios tengan el

conocimiento de la importancia de que la institución se mantenga en niveles de riesgos bajos.

- Para futuras modificaciones se debe implementar como obligación de todo el funcionario de la SETENA realizar el curso virtual de Control Interno que imparte la Contraloría de la República Costarricense.
- Se debe fomentar una cultura donde los funcionarios hagan parte de la planificación y control interno de la institución porque para tener mejores resultados y para que la institución se mantenga más alejada de altas probabilidades de riesgo, se debe realizar el trabajo en conjunto a nivel institucional.
- Capacitar a todo el personal de la SETENA en la implementación del Sistema Específico de Valoración de Riesgo Institucional (SEVRI)

## 6. Anexos

### Anexo 1

A continuación, se detallan los riesgos identificados en la autoevaluación de la SETENA-2018, lo cual consistió en determinar y describir los posibles eventos tanto internos como externos que de concretarse podría afectar el cumplimiento de los objetivos que fijó la institución.

Para dicho proceso fue una planificación y participación realizada en equipo. Luego de la identificación, se llevaron a ser categorizados, tanto en nivel (alto, medio, bajo) como en su probabilidad de ocurrencia, entre otras, y esto por parte de los funcionarios de los distintos departamentos y unidades de la institución para obtener de ello, un plan de acción para la mitigación de estos y para mejora de control Interno.

Los riesgos identificados en la institución, se muestran en el siguiente cuadro.

Matriz 1.  
Identificación de riesgos  
Eje de gestión estratégica

 <b>Departamento de Planificación y Control Interno</b> <b>Secretaría Técnica Nacional Ambiental</b> <b>Identificación de Riesgos: evaluación SETENA-2018</b> 			
Estructura del riesgo			Descripción del riesgo
Fuente de riesgo general Nivel 0	Fuente de riesgo por área general Nivel 1	Fuente de riesgo por área específica Nivel 2	Evento (Riesgo)
EJE DE GESTIÓN ESTRATEGICA			
Riesgo Interno	Estrategia e información	Tareas, actividades y otros en relación con la visión y misión	Posibilidad de que los planes, programas, proyectos, actividades y tareas que ejecute la SETENA se alejen de la coherencia de la misión y visión la misma.
		Objetivos estratégicos	Posibilidad de que la SETENA no cuente con los objetivos estratégicos.
		Evaluación de resultados por departamentos	La posibilidad de que los funcionarios por cada departamento o unidad no realicen un trabajo eficiente y de calidad.
	Departamentos o unidad	Estructura organizacional	La posibilidad de que los funcionarios no conozcan la estructura vigente de la SETENA.
		Comisión plenaria	La posibilidad de que se realice un mal trabajo en la comisión plenaria y no cumpla con los tiempos establecidos para agilizar los procesos.
		Secretaría general	La posibilidad de que realice un mal trabajo y la inestabilidad del puesto.
		Dirección administrativa	La posibilidad de que realice un mal trabajo, ser poco proactivos y la falta de organización en el personal.
		Educación ambiental	La posibilidad de que realice un mal trabajo, falta de conocimiento de las labores a realizar y el no cumplimiento del tiempo de respuesta de los trámites.
		Cooperación internacional	La posibilidad de que realice un mal trabajo y no siga los objetivos de las labores a seguir por parte del departamento.
		Asesoría legal	La posibilidad de que no cumpla con las labores establecidas en el tiempo indicado y posibilidad de que la jefatura no sea proactiva y no trabaje en equipo.
		Evaluación ambiental	La posibilidad de que no realice una evaluación detallada de los proyectos y que la contratación de personal sea sin atención profesional en evaluación de impacto ambiental.
		Evaluación ambiental estratégica	La posibilidad de que no se realicen evaluaciones ambientales estratégicas verdaderas de los proyectos que ingresan a la SETENA y de que no haya personal capacitado.
		Auditoría y seguimiento ambiental	La posibilidad de que realice un mal trabajo y no cumpla con los objetivos por lo cual fue creado y no se realicen revisiones de los informes antes de enviarlos.
	Trabajo en equipo	Cultura de trabajo en equipo por parte de la administración	La posibilidad de que no se propicie el trabajo en equipo en diferentes departamentos y unidades.
		Disponibilidad de trabajar en equipo	La posibilidad de que los funcionarios no tengan el agrado de trabajar en equipo y con ello se pierda la eficiencia de la labor.

Matriz 2.  
Identificación de riesgos  
Eje de gestión administrativa

 <b>Departamento de Planificación y Control Interno</b> <b>Secretaría Técnica Nacional Ambiental</b> <b>Identificación de Riesgos: evaluación SETENA-2018</b> 			
Estructura del riesgo			Descripción del riesgo
Fuente de riesgo general Nivel 0	Fuente de riesgo por área general Nivel 1	Fuente de riesgo por área específica Nivel 2	Evento (Riesgo)
EJE DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA			
Riesgo Interno	Inducción y talento humano	Proceso de inducción por parte de cada jefatura	La posibilidad de que los funcionarios no estén enterados de cambios significativos en la institución
		Falta de capacitación de los funcionarios	La posibilidad de que los funcionarios no se encuentren capacitados para atender las tareas que se les son asignadas.
		Evaluación de rendimientos después de capacitaciones	La posibilidad de que no haya evaluaciones después de que un funcionario asiste a una capacitación sobre un tema que sería útil para mejorar el rendimiento en el departamento.
		Trabajar en un lugar que no sea SETENA	La posibilidad de que los funcionarios realicen los trabajos de mala manera y de que se tarde más en la entrega de resultados, así como posibilidades mayores de corrupción.
		Opinión de los funcionarios de cada departamento	La posibilidad de que los departamentos no tengan innovación dado que su jefatura o compañeros no toman en cuenta la opinión de los demás.
		Plan de desarrollo individual que permita crecer profesionalmente a los funcionarios	La posibilidad de que no se implemente un plan para que los funcionarios se desarrollen más profesionalmente en su área de especialidad.
		Oportunidades de promoción profesional	La posibilidad de que los funcionarios no tengan la posibilidad de promocionarse profesionalmente y la posibilidad de que no puedan tener oportunidades de mejorar para ser más eficiente.
		Reconocimiento del equipo de trabajo	La posibilidad de que no se cuente con una cultura de reconocimiento de los logros de cada funcionario o del equipo de trabajo.

Matriz 3.  
Identificación de riesgos  
Eje de ética institución

 <b>Departamento de Planificación y Control Interno</b> <b>Secretaría Técnica Nacional Ambiental</b> <b>Identificación de Riesgos: evaluación SETENA-2018</b> 			
Estructura del riesgo			Descripción del riesgo
Fuente de riesgo general Nivel 0	Fuente de riesgo por área general Nivel 1	Fuente de riesgo por área específica Nivel 2	Evento (Riesgo)
EJE DE ÉTICA INSTITUCIONAL			
Riesgo Interno	Estructura ética y transparencia	Código de ética institucional	La posibilidad de que los funcionarios no tengan el conocimiento de ética institucional.
		Procedimientos de detención de corrupción por departamento	La posibilidad de que los departamentos o unidades no tengan procedimientos para atender y detectar los actos de corrupción de la SETENA.
		Valores institucionales	La posibilidad de que los funcionarios no conozcan los valores de la institución.
		Análisis de los resultados obtenidos en las gestiones	La posibilidad de que en los departamentos o unidades de la SETENA no se realicen análisis de los resultados obtenidos en la gestión que se programa.
		Evaluaciones anuales de la calidad de servicios institucionales	La posibilidad de que la SETENA no haga evaluaciones anuales de la calidad de los servicios que esta realiza.

Matriz 4.  
Identificación de riesgos  
Eje de modelo gerencial

 <b>Departamento de Planificación y Control Interno</b> <b>Secretaría Técnica Nacional Ambiental</b> <b>Identificación de Riesgos: evaluación SETENA-2018</b> 			
Estructura del riesgo			Descripción del riesgo
Fuente de riesgo general Nivel 0	Fuente de riesgo por área general Nivel 1	Fuente de riesgo por área específica Nivel 2	Evento (Riesgo)
EJE DE MODELO GERENCIAL			
Riesgo Interno	Liderazgo, procesos y procedimientos	Apoyo y orientación al personal por parte de su superior	La posibilidad de que en cada departamento o unidad los superiores no proporcionen apoyo y orientación al personal en el desempeño de la labor que este le establece.
		La flexibilidad del superior para escuchar opiniones de los funcionarios que le colaboran.	La posibilidad de que el superior no tome en cuenta las opiniones de sus colaboradores para tomar decisiones.
		Integridad del superior con su equipo de trabajo para trabajar acorde a la visión y objetivos	La posibilidad de que el superior no inspire a su equipo de trabajo hacia la visión y objetivos de la SETENA.
		Comunicación por parte del superior de las funciones a realizar sus colaboradores	La posibilidad de que el superior inmediato no defina y comunique las funciones atinentes al puesto de trabajo de cada uno de sus colaboradores.
		Cumplimiento de los objetivos de cada departamento o unidad	La posibilidad de que los departamentos o unidades de la SETENA no cumplan con los objetivos que se plantean.
		Eficiencia de tiempos de respuesta	La posibilidad de que los departamentos o unidades de la SETENA tengan tiempos ineficientes de los procesos sobre el trabajo que realizan.
		Mecanismo de evaluación de calidad por departamento sobre los servicios	La posibilidad de que los departamentos o unidades no cuenten con un mecanismo para evaluar la calidad de los servicios que este brinda.

Matriz 5.

Identificación de riesgos  
Eje de ambiente organizacional

 <b>Departamento de Planificación y Control Interno</b> <b>Secretaría Técnica Nacional Ambiental</b> <b>Identificación de Riesgos: evaluación SETENA-2018</b> 			
Estructura del riesgo			Descripción del riesgo
Fuente de riesgo general Nivel 0	Fuente de riesgo por área general Nivel 1	Fuente de riesgo por área específica Nivel 2	Evento (Riesgo)
<b>EJE DE AMBIENTE ORGANIZACIONAL</b>			
Riesgo Interno	Clima laboral: desarrollo profesional, identidad de la institución	Actividades periódicas para promover integridad y compañerismo	La posibilidad de que la institución no fomente la realización periódica de actividades que promuevan la integración y compañerismo.
		Discriminación o rechazar a otros funcionarios	La posibilidad de que dentro de la SETENA los funcionarios se sientan discriminados, marginados o rechazados.
		Apoyo de los funcionarios de otras áreas	La posibilidad de que no exista colaboración de funcionarios de otros departamentos o unidades y sean más individualistas.
		Promociones internas	La posibilidad de que las promociones que realiza la SETENA en su interno se realicen de manera injusta.
		Agradable lugar para laborar	La posibilidad de que se considere a la SETENA como un lugar no agradable para trabajar.