



# Ministerio de Ambiente y Energía

## Fondo Nacional de Financiamiento Forestal

### Informe de Autoevaluación Institucional 2015

## Índice

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>2</b>
<b>METODOLOGÍA EMPLEADA</b>	<b>3</b>
1. COMPONENTES EVALUADOS	3
2. HERRAMIENTA	3
3. RANGOS DE CUMPLIMIENTO Y CUANTIFICACIÓN DE RESULTADOS.	4
4. MÉTODO DE APLICACIÓN.	5
<b>RESULTADOS DEL PROCESO.</b>	<b>6</b>
1. AMBIENTE DE CONTROL	6
1.1 RESULTADOS A NIVEL INSTITUCIONAL	7
1.2 RESULTADOS A NIVEL DE DIRECCIÓN GENERAL	9
1.3 RESULTADOS A NIVEL DE DIRECCIÓN DE ASUNTOS JURÍDICOS	11
1.4 RESULTADOS A NIVEL DE DIRECCIÓN DE DESARROLLO Y COMERCIALIZACIÓN DE SA.	13
1.5 RESULTADOS A NIVEL DE DIRECCIÓN DE SERVICIOS AMBIENTALES	15
1.6 RESULTADOS A NIVEL DE DIRECCIÓN DE FOMENTO FORESTAL	17
1.7 RESULTADOS A NIVEL DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	19
1.8 RESULTADOS A NIVEL DE OFICINAS REGIONALES	21
<b>CONCLUSIONES DEL PROCESO</b>	<b>23</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>24</b>
ANEXO 1	25
ANEXO 2	33
ANEXO 3	35

## Introducción

El Fonafifo como ente público se encuentra sujeto a la regulación de todo un marco normativo. La promulgación de la Ley General de Control Interno (LGCI, Ley Nº8292) introdujo en Costa Rica un concepto de control distinto al utilizado tradicionalmente, el cual ha trascendido la supervisión financiera, permitiendo a las diferentes instituciones la mejora continua en todos los ámbitos de su gestión.

El artículo 17 de la LGCI establece la obligatoriedad para la Administración Activa de realizar al menos una vez al año una autoevaluación del Sistema de control Interno (SCI). Por este motivo el Fonafifo ha realizado una autoevaluación del SCI con el objetivo de permitir a la institución contar con mayor capacidad para alcanzar la consecución de sus objetivos.

En el año 2015 se realizó una autoevaluación del componente funcional de ambiente de control, el cual toma como objeto de estudio las condiciones y comportamiento de dicho componente durante el año anterior. Para este proceso se realizó un formulario de 63 preguntas que debía ser completado por los funcionarios. El presente informe muestra los resultados obtenidos por cada una de las direcciones, oficinas regionales y también a nivel institucional.

Es importante mencionar que de maneja general ha existido una mejora en el componente autoevaluado, lo cual es resultado de una mejora significativa en la percepción del personal en cuanto al verdadero significado y utilidad que tiene el control interno para la administración. Dado lo anterior es importante continuar realizando esfuerzos que permitan continuar con este crecimiento en el ambiente de control, que como pilar base del SCI tendrá repercusiones directas sobre los demás componentes funcionales.

## Metodología empleada

### 1. Componentes evaluados

La Autoevaluación aplicada en este período abarcó 1 de los 5 componentes funcionales que señala la LGCI, esto con el fin de poder enfocar de mejor manera las acciones de mejora que resulten del proceso.

El componente evaluado fue “Ambiente de Control”, que enfoca sus resultados en 7 pilares claves para la organización, como lo son:

- Planificación estratégica y direccionamiento institucional.
- Cultura Institucional.
- Talento Humano.
- Seguridad y Salud.
- Estructura ética.
- Jerarcas y Jefaturas.
- Procesos y procedimientos.

### 2. Herramienta

En años anteriores se utilizaban las preguntas cerradas que permitían únicamente el mismo tipo de respuestas (sí, no o parcial) y se limitaba a la verificación de existencia de documentos. Con el fin de alcanzar una medición más precisa en cada una de las preguntas se decidió adoptar la escala de Likert, integrando más variedad de opciones de respuesta o por este motivo se ha mantenido esta metodología en este periodo.

Para este proceso de autoevaluación del componente de ambiente de control se utilizaron parámetros de 4 escalas para medir el estado actual de los 7 pilares mencionados anteriormente. Para la aplicación del cuestionario se utilizó la plataforma de Google Docs, lo cual brindó facilidades tanto para los encuestados como para la recopilación y tabulación de los datos, dicho cuestionario estuvo habilitado del 21 al 29 de enero de 2015. En el Anexo 1 se puede encontrar la lista de preguntas que fueron utilizadas.

### 3. Rangos de cumplimiento y cuantificación de resultados.

La nueva estructura de la herramienta, permitirá hacer un sin número de variaciones cruzadas, con el fin de llegar a distintas conclusiones, derivadas de un mismo análisis. Por ejemplo, si queremos determinar el nivel de cumplimiento del componente Ambiente de Control, lo único que se debe hacer es sumar los totales de los elementos que integran dicho componente. Ahora, si lo que se desea es ver cuáles son los elementos más débiles del componente, lo que debemos hacer es filtrar las respuestas obtenidos y tomar acciones con base en esta.

Para poder determinar el nivel de cumplimiento se establecen los siguientes rangos:

**Cuadro Nº 1**  
**Matriz para análisis de variables**

Valor absoluto y nivel de cumplimiento		Rangos de Interpretación	
		Rango	Prioridad
1	Bajo	1%-24.9%	Alta
2	Medio Bajo	25%-49.9%	Alta
3	Medio Alto	50%-74.9%	Media
4	Alto	75%-100%	Baja

Para obtener el nivel de cumplimiento y la prioridad de atención, corresponde al valor obtenido derivado de la siguiente fórmula:

$$\frac{\sum (\text{Total respuesta opción 1} \times \text{Valor opción 1} + \dots + \text{Total de respuestas opción 4} \times \text{Valor opción 4})}{\text{Total de respuestas recibidas por pregunta}}$$

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

#### **4. Método de aplicación.**

Para la implementación de las herramientas de autoevaluación del periodo, se realizaron los siguientes pasos:

- Las herramientas diseñadas para este proceso fueron revisadas y aprobadas por la Comisión de Control Interno, y de la misma manera en el caso de los cuestionarios correspondientes al componente “Actividades de Control”, estos fueron validados por las áreas respectivas.
- Se congregó al personal en grupos, con el fin de darles una inducción con una duración aproximada de una hora, sobre cómo llenar el formulario; así como, para aclarar cualquier duda sobre alguno de los conceptos evaluados. Las charlas fueron impartidas el día martes 20 de enero de 2015.
- Se envió una dirección por correo electrónico junto con las instrucciones de llenado del cuestionario del componente de Ambiente de Control, a todo el personal de la institución el miércoles 21 de enero, y el mismo se mantuvo habilitado hasta el jueves 29 de enero al medio día del año 2015.



## **Resultados del proceso.**

### **1. Ambiente de Control**

Como se indicó anteriormente el cuestionario de Ambiente de Control permite obtener una variedad interesante de resultados, con el fin de ubicar las acciones de mejora de la manera más adecuada. Primeramente en este informe se presentarán los resultados de los 7 pilares claves del componente a nivel institucional, y luego se presentarán los resultados a nivel de áreas de trabajo.

## 1.1 Resultados a nivel institucional

Gestión estratégica				
Proceso	Elemento	Cumplimiento por elemento	Cumplimiento por proceso	Cumplimiento por componente
1) Planificación Estratégica y direccionamiento institucional	1.1 Misión, Visión, valores, marco institucional	86%	85%	81%
	1.2 Objetivos institucionales	85%		
	1.3 Estructura organizacional	80%		
2) Cultura institucional	2.1 Mecanismos de comunicación Interna	78%	77%	
	2.2 Mecanismos de comunicación Externa	79%		
	2.3 Trabajo en equipo	76%		
Gestión Administrativa				
Proceso	Elemento	Cumplimiento por elemento	Cumplimiento por proceso	Cumplimiento por componente
3) Talento Humano	3.1 Formación y capacitación	78%	81%	81%
	3.2 Compromiso del Personal	94%		
	3.3 Evaluación de desempeño	72%		
	3.4 Promoción del personal	71%		
	3.5 Salud Ocupacional	84%	84%	
Ética Institucional				
Elemento		Cumplimiento por elemento	Cumplimiento por proceso	Cumplimiento por componente
5) Estructura ética		70%		
Estructura Organizacional				
Proceso	Elemento	Cumplimiento por elemento	Cumplimiento por proceso	Cumplimiento por componente
6) Jerarcas y jefaturas	6.1 Liderazgo en el equipo de trabajo	82%	83%	82%
	6.2 Empoderamiento	89%		
7) Procesos y procedimientos	7.1 Eficacia	85%	81%	
	7.2 Eficiencia	82%		
	7.3 Reducción de tiempos	79%		
	7.4 Mejora de calidad	75%		
	7.5 Satisfacción al cliente	72%		

A nivel institucional, los resultados mostrados son bastante satisfactorios con calificaciones ubicadas en el rango de cumplimiento alto en casi todos los elementos evaluados.

A continuación se presenta un cuadro con las preguntas que obtuvieron una menor calificación positiva por parte del personal institucional:

Ítem	15	22	33	42
<b>Calificación</b>	64%	68%	62%	61%

En los anexos 1 y 2 de este documento encontrarán en detalle la pregunta planteada y las respuestas obtenidas por ítem.

Por otro lado, realizando una comparación de los resultados obtenidos este año en comparación con el periodo anterior, se muestran los siguientes cambios:

<b>Planificación Estratégica y direccionamiento institucional</b>			
<b>Elemento</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	
Filosofía institucional	86%	87%	
Objetivos institucionales	85%	82%	
Estructura organizacional	85%	80%	
<b>Cultura Institucional</b>			
Mecanismos de comunicación Interna	78%	66%	
Mecanismos de comunicación Externa	79%	69%	
Trabajo en equipo	76%	65%	
<b>Talento Humano</b>			
Formación y capacitación	78%	56%	
Compromiso del funcionario	94%	86%	
Evaluación de desempeño	72%	71%	
Promoción del personal	71%	68%	
Seguridad y salud	84%	75%	
<b>Ética Institucional</b>			
Estructura ética	70%	50%	
<b>Jerarcas y Jefaturas</b>			
Liderazgo	82%	76%	
Empoderamiento	89%	74%	
<b>Procesos</b>			
Eficacia	85%	78%	
Eficiencia	82%	78%	
Reducción de Tiempos	79%	66%	
Mejora de calidad	75%	73%	
Satisfacción al cliente	72%	43%	

## 1.2 Resultados a nivel de Dirección General

Gestión estratégica				
Proceso	Elemento	Cumplimiento por elemento	Cumplimiento por proceso	Cumplimiento por componente
1) Planificación Estratégica y direccionamiento institucional	1.1 Misión, Visión, valores, marco institucional	86%	84%	82%
	1.2 Objetivos institucionales	84%		
	1.3 Estructura organizacional	81%		
2) Cultura institucional	2.1 Mecanismos de comunicación Interna	78%	80%	
	2.2 Mecanismos de comunicación Externa	77%		
	2.3 Trabajo en equipo	81%		
Gestión Administrativa				
Proceso	Elemento	Cumplimiento por elemento	Cumplimiento por proceso	Cumplimiento por componente
3) Talento Humano	3.1 Formación y capacitación	78%	77%	78%
	3.2 Compromiso del funcionario(a)	88%		
	3.3 Evaluación de desempeño	68%		
	3.4 Promoción del personal	68%		
	3.5 Salud Ocupacional	80%	80%	
Ética Institucional				
Elemento		Cumplimiento por elemento	Cumplimiento por proceso	Cumplimiento por componente
5) Estructura ética		70%		
Estructura Organizacional				
Proceso	Elemento	Cumplimiento por elemento	Cumplimiento por proceso	Cumplimiento por componente
6) Jerarcas y jefaturas	6.1 Liderazgo en el equipo de trabajo	84%	84%	82%
	6.2 Empoderamiento	86%		
7) Procesos y procedimientos	7.1 Eficacia	81%	79%	
	7.2 Eficiencia	83%		
	7.3 Reducción de tiempos	79%		
	7.4 Mejora de calidad	73%		
	7.5 Satisfacción al cliente	82%		

A nivel de Dirección General, la mayoría de los resultados se ubican en el rango de cumplimiento alto en casi todos los elementos evaluados.

A continuación se presenta un cuadro con las preguntas que obtuvieron una menor calificación positiva por parte del personal institucional:

Ítem	22	30	31	33	35	39	42
<b>Calificación</b>	59%	68%	68%	57%	64%	63%	63%

En los anexos 1 y 2 de este documento encontrarán en detalle la pregunta planteada y las respuestas obtenidas por ítem.

Por otro lado, realizando una comparación de los resultados obtenidos este año en comparación con el periodo anterior, se muestran los siguientes cambios:

<b>Planificación Estratégica y direccionamiento institucional</b>		
Elemento	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Filosofía institucional	86%	77%
Objetivos institucionales	84%	73%
Estructura organizacional	81%	75%
<b>Cultura Institucional</b>		
Mecanismos de comunicación Interna	78%	58%
Mecanismos de comunicación Externa	77%	71%
Trabajo en equipo	81%	69%
<b>Talento Humano</b>		
Formación y capacitación	78%	50%
Compromiso del funcionario	88%	85%
Evaluación de desempeño	68%	44%
Promoción del personal	68%	59%
Seguridad y salud	80%	72%
<b>Ética Institucional</b>		
Estructura ética	70%	47%
<b>Jerarcas y Jefaturas</b>		
Liderazgo	84%	67%
Empoderamiento	86%	70%
<b>Procesos</b>		
Eficacia	81%	66%
Eficiencia	83%	66%
Reducción de Tiempos	79%	56%
Mejora de calidad	73%	69%
Satisfacción al cliente	82%	55%

## 1.3 Resultados a nivel de Dirección de Asuntos Jurídicos

Gestión estratégica				
Proceso	Elemento	Cumplimiento por elemento	Cumplimiento por proceso	Cumplimiento por componente
1) Planificación Estratégica y direccionamiento institucional	1.1 Misión, Visión, valores, marco institucional	85%	87%	83%
	1.2 Objetivos institucionales	89%		
	1.3 Estructura organizacional	83%		
2) Cultura institucional	2.1 Mecanismos de comunicación Interna	83%	79%	
	2.2 Mecanismos de comunicación Externa	83%		
	2.3 Trabajo en equipo	76%		
Gestión Administrativa				
Proceso	Elemento	Cumplimiento por elemento	Cumplimiento por proceso	Cumplimiento por componente
3. Talento Humano	3.1 Formación y capacitación	83%	84%	84%
	3.2 Compromiso del funcionario(a)	96%		
	3.3 Evaluación de desempeño	78%		
	3.4 Promoción del personal	71%		
	3.5 Salud Ocupacional	88%	88%	
Ética Institucional				
Elemento		Cumplimiento por elemento	Cumplimiento por proceso	Cumplimiento por componente
5. Estructura ética		71%		
Estructura Organizacional				
Proceso	Elemento	Cumplimiento por elemento	Cumplimiento por proceso	Cumplimiento por componente
6. Jerarcas y jefaturas	6.1 Liderazgo en el equipo de trabajo	83%	83%	79%
	6.2 Empoderamiento	85%		
7. Procesos y procedimientos	7.1 Eficacia	82%	75%	
	7.2 Eficiencia	81%		
	7.3 Reducción de tiempos	71%		
	7.4 Mejora de calidad	63%		
	7.5 Satisfacción al cliente	58%		

A nivel de Dirección de Asuntos Jurídicos, la mayoría de los resultados se ubican en el rango de cumplimiento alto en casi todos los elementos evaluados.

A continuación se presenta un cuadro con las preguntas que obtuvieron una menor calificación positiva por parte del personal institucional:

Ítem	19	35	42	62	63
<b>Calificación</b>	63%	58%	54%	63%	58%

En los anexos 1 y 2 de este documento encontrarán en detalle la pregunta planteada y las respuestas obtenidas por ítem.

Por otro lado, realizando una comparación de los resultados obtenidos este año en comparación con el periodo anterior, se muestran los siguientes cambios:

<b>Planificación Estratégica y direccionamiento institucional</b>		
Elemento	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Filosofía institucional	85%	89%
Objetivos institucionales	89%	81%
Estructura organizacional	83%	94%
<b>Cultura Institucional</b>		
Mecanismos de comunicación Interna	83%	78%
Mecanismos de comunicación Externa	83%	75%
Trabajo en equipo	76%	83%
<b>Talento Humano</b>		
Formación y capacitación	83%	79%
Compromiso del funcionario	96%	83%
Evaluación de desempeño	78%	83%
Promoción del personal	71%	81%
Seguridad y salud	88%	80%
<b>Ética Institucional</b>		
Estructura ética	71%	55%
<b>Jerarcas y Jefaturas</b>		
Liderazgo	83%	84%
Empoderamiento	85%	88%
<b>Procesos</b>		
Eficacia	82%	83%
Eficiencia	81%	83%
Reducción de Tiempos	71%	83%
Mejora de calidad	63%	75%
Satisfacción al cliente	58%	25%

## 1.4 Resultados a nivel de Dirección de Comercialización de SA.

Gestión estratégica				
Proceso	Elemento	Cumplimiento por elemento	Cumplimiento por proceso	Cumplimiento por componente
1) Planificación Estratégica y direccionamiento institucional	1.1 Misión, Visión, valores, marco institucional	88%	86%	79%
	1.2 Objetivos institucionales	84%		
	1.3 Estructura organizacional	88%		
2) Cultura institucional	2.1 Mecanismos de comunicación Interna	71%	73%	
	2.2 Mecanismos de comunicación Externa	85%		
	2.3 Trabajo en equipo	69%		
Gestión Administrativa				
Proceso	Elemento	Cumplimiento por elemento	Cumplimiento por proceso	Cumplimiento por componente
3) Talento Humano	3.1 Formación y capacitación	76%	80%	81%
	3.2 Compromiso del funcionario(a)	100%		
	3.3 Evaluación de desempeño	67%		
	3.4 Promoción del personal	67%		
	3.5 Salud Ocupacional	86%	86%	
Ética Institucional				
Elemento		Cumplimiento por elemento	Cumplimiento por proceso	Cumplimiento por componente
5) Estructura ética		76%		
Estructura Organizacional				
Proceso	Elemento	Cumplimiento por elemento	Cumplimiento por proceso	Cumplimiento por componente
6) Jerarcas y jefaturas	6.1 Liderazgo en el equipo de trabajo	73%	75%	79%
	6.2 Empoderamiento	83%		
7) Procesos y procedimientos	7.1 Eficacia	86%	83%	
	7.2 Eficiencia	83%		
	7.3 Reducción de tiempos	79%		
	7.4 Mejora de calidad	83%		
	7.5 Satisfacción al cliente	92%		

A nivel de Dirección de Desarrollo y Comercialización de Servicios Ambientales, la mayoría de los resultados se ubican en el rango de cumplimiento alto en casi todos los elementos evaluados.

A continuación se presenta un cuadro con las preguntas que obtuvieron una menor calificación positiva por parte del personal institucional:

Ítem	10,11	15-17	20,22	30-32	33	35	42	47	49	51
<b>Calificación</b>	67%	63%	67%	67%	63%	67%	63%	63%	67%	67%

En los anexos 1 y 2 de este documento encontrarán en detalle la pregunta planteada y las respuestas obtenidas por ítem.

Por otro lado, realizando una comparación de los resultados obtenidos este año en comparación con el periodo anterior, se muestran los siguientes cambios:

<b>Planificación Estratégica y direccionamiento institucional</b>		
Elemento	<b>2014</b>	<b>2013</b>
Filosofía institucional	88%	97%
Objetivos institucionales	84%	84%
Estructura organizacional	88%	84%
<b>Cultura Institucional</b>		
Mecanismos de comunicación Interna	71%	69%
Mecanismos de comunicación Externa	85%	69%
Trabajo en equipo	69%	72%
<b>Talento Humano</b>		
Formación y capacitación	76%	61%
Compromiso del funcionario	100%	91%
Evaluación de desempeño	67%	69%
Promoción del personal	67%	66%
Seguridad y salud	86%	72%
<b>Ética Institucional</b>		
Estructura ética	76%	46%
<b>Jerarcas y Jefaturas</b>		
Liderazgo	73%	82%
Empoderamiento	83%	75%
<b>Procesos</b>		
Eficacia	86%	84%
Eficiencia	83%	84%
Reducción de Tiempos	79%	72%
Mejora de calidad	83%	78%
Satisfacción al cliente	92%	69%

## 1.5 Resultados a nivel de Dirección de Servicios Ambientales

Gestión estratégica				
Proceso	Elemento	Cumplimiento por elemento	Cumplimiento por proceso	Cumplimiento por componente
1) Planificación Estratégica y direccionamiento institucional	1.1 Misión, Visión, valores, marco institucional	86%	86%	82%
	1.2 Objetivos institucionales	85%		
	1.3 Estructura organizacional	88%		
2) Cultura institucional	2.1 Mecanismos de comunicación Interna	78%	79%	
	2.2 Mecanismos de comunicación Externa	79%		
	2.3 Trabajo en equipo	79%		
Gestión Administrativa				
Proceso	Elemento	Cumplimiento por elemento	Cumplimiento por proceso	Cumplimiento por componente
3) Talento Humano	3.1 Formación y capacitación	80%	83%	83%
	3.2 Compromiso del funcionario(a)	96%		
	3.3 Evaluación de desempeño	72%		
	3.4 Promoción del personal	75%		
	3.5 Salud Ocupacional	83%	83%	
Ética Institucional				
Elemento		Cumplimiento por elemento	Cumplimiento por proceso	Cumplimiento por componente
5) Estructura ética		73%		
Estructura Organizacional				
Proceso	Elemento	Cumplimiento por elemento	Cumplimiento por proceso	Cumplimiento por componente
6) Jerarcas y jefaturas	6.1 Liderazgo en el equipo de trabajo	84%	85%	84%
	6.2 Empoderamiento	91%		
7) Procesos y procedimientos	7.1 Eficacia	87%	84%	
	7.2 Eficiencia	85%		
	7.3 Reducción de tiempos	86%		
	7.4 Mejora de calidad	84%		
	7.5 Satisfacción al cliente	66%		

A nivel de Dirección de Servicios Ambientales, la mayoría de los resultados se ubican en el rango de cumplimiento alto en casi todos los elementos evaluados.

A continuación se presenta un cuadro con las preguntas que obtuvieron una menor calificación positiva por parte del personal institucional:

Ítem	10	15	22	30	42	63
<b>Calificación</b>	66%	61%	65%	69%	66%	66%

En los anexos 1 y 2 de este documento encontrarán en detalle la pregunta planteada y las respuestas obtenidas por ítem.

Por otro lado, realizando una comparación de los resultados obtenidos este año en comparación con el periodo anterior, se muestran los siguientes cambios:

Planificación Estratégica y direccionamiento institucional		
Elemento	2014	2013
Filosofía institucional	86%	86%
Objetivos institucionales	85%	83%
Estructura organizacional	88%	81%
Cultura Institucional		
Mecanismos de comunicación Interna	78%	61%
Mecanismos de comunicación Externa	79%	64%
Trabajo en equipo	79%	53%
Talento Humano		
Formación y capacitación	80%	46%
Compromiso del funcionario	96%	83%
Evaluación de desempeño	72%	64%
Promoción del personal	75%	61%
Seguridad y salud	83%	74%
Ética Institucional		
Estructura ética	73%	51%
Jerarcas y Jefaturas		
Liderazgo	84%	73%
Empoderamiento	91%	65%
Procesos		
Eficacia	87%	72%
Eficiencia	85%	72%
Reducción de Tiempos	86%	53%
Mejora de calidad	84%	65%
Satisfacción al cliente	66%	43%

## 1.6 Resultados a nivel de Dirección de Fomento Forestal

Gestión estratégica				
Proceso	Elemento	Cumplimiento por elemento	Cumplimiento por proceso	Cumplimiento por componente
1) Planificación Estratégica y direccionamiento institucional	1.1 Misión, Visión, valores, marco institucional	100%	94%	90%
	1.2 Objetivos institucionales	90%		
	1.3 Estructura organizacional	96%		
2) Cultura institucional	2.1 Mecanismos de comunicación Interna	85%	87%	
	2.2 Mecanismos de comunicación Externa	90%		
	2.3 Trabajo en equipo	88%		
Gestión Administrativa				
Proceso	Elemento	Cumplimiento por elemento	Cumplimiento por proceso	Cumplimiento por componente
3) Talento Humano	3.1 Formación y capacitación	91%	88%	88%
	3.2 Compromiso del funcionario(a)	90%		
	3.3 Evaluación de desempeño	76%		
	3.4 Promoción del personal	76%		
	3.5 Salud Ocupacional	83%	83%	
Ética Institucional				
Elemento		Cumplimiento por elemento	Cumplimiento por proceso	Cumplimiento por componente
5) Estructura ética		75%		
Estructura Organizacional				
Proceso	Elemento	Cumplimiento por elemento	Cumplimiento por proceso	Cumplimiento por componente
6) Jerarcas y jefaturas	6.1 Liderazgo en el equipo de trabajo	95%	95%	92%
	6.2 Empoderamiento	96%		
7) Procesos y procedimientos	7.1 Eficacia	92%	88%	
	7.2 Eficiencia	92%		
	7.3 Reducción de tiempos	85%		
	7.4 Mejora de calidad	79%		
	7.5 Satisfacción al cliente	79%		

A nivel de Dirección de Fomento Forestal, la mayoría de los resultados se ubican en el rango de cumplimiento alto en casi todos los elementos evaluados.

A continuación se presenta un cuadro con las preguntas que obtuvieron una menor calificación positiva por parte del personal institucional:

Ítem	27	33	42
<b>Calificación</b>	63%	67%	67%

En los anexos 1 y 2 de este documento encontrarán en detalle la pregunta planteada y las respuestas obtenidas por ítem.

Por otro lado, realizando una comparación de los resultados obtenidos este año en comparación con el periodo anterior, se muestran los siguientes cambios:

<b>Planificación Estratégica y direccionamiento institucional</b>		
Elemento	2014	2013
Filosofía institucional	100%	96%
Objetivos institucionales	90%	89%
Estructura organizacional	96%	86%
<b>Cultura Institucional</b>		
Mecanismos de comunicación Interna	85%	68%
Mecanismos de comunicación Externa	90%	79%
Trabajo en equipo	88%	86%
<b>Talento Humano</b>		
Formación y capacitación	91%	71%
Compromiso del funcionario	90%	86%
Evaluación de desempeño	76%	67%
Promoción del personal	76%	100%
Seguridad y salud	83%	83%
<b>Ética Institucional</b>		
Estructura ética	75%	63%
<b>Jerarcas y Jefaturas</b>		
Liderazgo	95%	96%
Empoderamiento	96%	100%
<b>Procesos</b>		
Eficacia	92%	96%
Eficiencia	92%	96%
Reducción de Tiempos	85%	82%
Mejora de calidad	79%	89%
Satisfacción al cliente	79%	68%

## 1.7 Resultados a nivel del Departamento Administrativo

Gestión estratégica				
Proceso	Elemento	Cumplimiento por elemento	Cumplimiento por proceso	Cumplimiento por componente
1) Planificación Estratégica y direccionamiento institucional	1.1 Misión, Visión, valores, marco institucional	85%	85%	81%
	1.2 Objetivos institucionales	85%		
	1.3 Estructura organizacional	84%		
2) Cultura institucional	2.1 Mecanismos de comunicación Interna	80%	77%	
	2.2 Mecanismos de comunicación Externa	79%		
	2.3 Trabajo en equipo	75%		
Gestión Administrativa				
Proceso	Elemento	Cumplimiento por elemento	Cumplimiento por proceso	Cumplimiento por componente
3) Talento Humano	3.1 Formación y capacitación	79%	81%	82%
	3.2 Compromiso del funcionario(a)	95%		
	3.3 Evaluación de desempeño	74%		
	3.4 Promoción del personal	70%		
	3.5 Salud Ocupacional	86%	86%	
Ética Institucional				
Elemento		Cumplimiento por elemento	Cumplimiento por proceso	Cumplimiento por componente
5) Estructura ética		75%		
Estructura Organizacional				
Proceso	Elemento	Cumplimiento por elemento	Cumplimiento por proceso	Cumplimiento por componente
6) Jerarcas y jefaturas	6.1 Liderazgo en el equipo de trabajo	83%	83%	82%
	6.2 Empoderamiento	87%		
7) Procesos y procedimientos	7.1 Eficacia	87%	81%	
	7.2 Eficiencia	82%		
	7.3 Reducción de tiempos	79%		
	7.4 Mejora de calidad	74%		
	7.5 Satisfacción al cliente	73%		

En el caso de la Dirección Administrativo Financiero, hubo un ligero cambio, ya que el periodo anterior se evaluó los dos departamentos a cargo por separado; no obstante, a solicitud de algunos compañeros, del área y resguardar de mejor manera la privacidad de las respuestas, este año se decidió que la Dirección se evaluara como tal, y no por departamento.

A continuación se presenta un cuadro con las preguntas que obtuvieron una menor calificación positiva por parte del personal institucional:

Ítem	15	33	42
<b>Calificación</b>	67%	62%	53%

En los anexos 1 y 2 de este documento encontrarán en detalle la pregunta planteada y las respuestas obtenidas por ítem.

Por otro lado, realizando una comparación de los resultados obtenidos este año en comparación con el periodo anterior, se muestran los siguientes cambios:

<b>Planificación Estratégica y direccionamiento institucional</b>			
<b>Elemento</b>	Dir. Adm-Fin	Depto. Adm	Depto. Fin
	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>2013</b>
Filosofía institucional	85%	89%	88%
Objetivos institucionales	85%	86%	81%
Estructura organizacional	84%	78%	78%
<b>Cultura Institucional</b>			
Mecanismos de comunicación Interna	80%	71%	63%
Mecanismos de comunicación Externa	79%	70%	59%
Trabajo en equipo	75%	63%	53%
<b>Talento Humano</b>			
Formación y capacitación	79%	64%	44%
Compromiso del funcionario	95%	91%	78%
Evaluación de desempeño	74%	86%	78%
Promoción del personal	70%	83%	57%
Seguridad y salud	86%	86%	75%
<b>Ética Institucional</b>			
Estructura ética	68%	55%	34%
<b>Jerarcas y Jefaturas</b>			
Liderazgo	83%	83%	63%
Empoderamiento	87%	79%	57%
<b>Procesos</b>			
Eficacia	87%	83%	69%
Eficiencia	82%	83%	69%
Reducción de Tiempos	79%	72%	50%
Mejora de calidad	74%	80%	72%
Satisfacción al cliente	73%	38%	32%

## 1.8 Resultados a nivel de Oficinas Regionales

Gestión estratégica				
Proceso	Elemento	Cumplimiento por elemento	Cumplimiento por proceso	Cumplimiento por componente
1) Planificación Estratégica y direccionamiento institucional	1.1 Misión, Visión, valores, marco institucional	76%	77%	71%
	1.2 Objetivos institucionales	78%		
	1.3 Estructura organizacional	74%		
2) Cultura institucional	2.1 Mecanismos de comunicación Interna	65%	66%	
	2.2 Mecanismos de comunicación Externa	67%		
	2.3 Trabajo en equipo	66%		
Gestión Administrativa				
Proceso	Elemento	Cumplimiento por elemento	Cumplimiento por proceso	Cumplimiento por componente
3) Talento Humano	3.1 Formación y capacitación	70%	76%	76%
	3.2 Compromiso del funcionario(a)	88%		
	3.3 Evaluación de desempeño	69%		
	3.4 Promoción del personal	69%		
	3.5 Salud Ocupacional	78%	78%	
Ética Institucional				
Elemento		Cumplimiento por elemento	Cumplimiento por proceso	Cumplimiento por componente
5) Estructura ética		63%		
Estructura Organizacional				
Proceso	Elemento	Cumplimiento por elemento	Cumplimiento por proceso	Cumplimiento por componente
6) Jerarcas y jefaturas	6.1 Liderazgo en el equipo de trabajo	72%	75%	73%
	6.2 Empoderamiento	90%		
7) Procesos y procedimientos	7.1 Eficacia	77%	71%	
	7.2 Eficiencia	74%		
	7.3 Reducción de tiempos	65%		
	7.4 Mejora de calidad	67%		
	7.5 Satisfacción al cliente	66%		

A nivel de Oficinas Regionales, la mayoría de los resultados se ubican en el rango de cumplimiento alto en casi todos los elementos evaluados.

A continuación se presenta un cuadro con las preguntas que obtuvieron una menor calificación por parte del personal institucional:

<b>Ítem</b>	6	9	10	12	13	15	18	19	22
<b>Calificación</b>	69%	67%	58%	67%	62%	58%	65%	63%	58%
<b>Ítem</b>	24	26	29	30,31	33	39	40	41	42
<b>Calificación</b>	63%	62%	69%	67%	58%	60	65%	67%	60%
<b>Ítem</b>	43	51	57	58	60	61	63	63	
<b>Calificación</b>	69%	63%	69%	69%	62%	69%	67%	65%	

En los anexos 1 y 2 de este documento encontrarán en detalle la pregunta planteada y las respuestas obtenidas por ítem.

Por otro lado, realizando una comparación de los resultados obtenidos este año en comparación con el periodo anterior, se muestran los siguientes cambios:

<b>Planificación Estratégica y direccionamiento institucional</b>		
Elemento	2014	2013
Filosofía institucional	76%	81%
Objetivos institucionales	78%	80%
Estructura organizacional	74%	72%
<b>Cultura Institucional</b>		
Mecanismos de comunicación Interna	65%	61%
Mecanismos de comunicación Externa	67%	67%
Trabajo en equipo	66%	66%
<b>Talento Humano</b>		
Formación y capacitación	70%	48%
Compromiso del funcionario	88%	84%
Evaluación de desempeño	69%	72%
Promoción del personal	69%	57%
Seguridad y salud	78%	56%
<b>Ética Institucional</b>		
Estructura ética	63%	48%
<b>Jerarcas y Jefaturas</b>		
Liderazgo	72%	68%
Empoderamiento	90%	69%
<b>Procesos</b>		
Eficacia	77%	73%
Eficiencia	74%	73%
Reducción de Tiempos	65%	68%
Mejora de calidad	67%	67%
Satisfacción al cliente	66%	32%

## Conclusiones del proceso

- Las calificaciones obtenidas en este proceso, han mejorado satisfactoriamente las logradas en el año anterior. Esto refleja que las diferentes áreas cada vez más han interiorizado la importancia de establecer acciones de mejora y de mantener un ambiente de control apto para la ejecución de las diferentes actividades que les corresponde.
- El proceso sigue reflejando un importante interés del personal por la mejora continua, por lo cual esta información resulta solo un punto de partida para el paso de mayor relevancia que es el establecimiento de acciones de mejora, y la conciencia de utilizar este ejercicio de evaluación como una herramienta de gestión para la toma de decisiones, y no un mero trámite administrativo. En este sentido, el principal reto tanto del analista de control interno, como la comisión, es mantener viva la llama de la innovación en procesos como este.
- Como punto de mejora, se deberá valorar si el método de elaboración debe o no ser modificado en función de, en primera instancia, atender los requerimientos de información de la alta dirección evaluando aspectos realmente estratégicos para la toma de decisiones, y además concretizar y reducir el número de preguntas para obtener consenso con mayor agilidad. Para esto es importante que los miembros del Comité Gerencial brinde un criterio que sirva de guía para los procesos de Autoevaluación y SEVRI según los resultados que esperan de estos.
- Es oportuno destacar, que el Sistema de Control Interno en el Fonafifo actualmente ha presentado una mejoría importante. Esto ha sido producto de la implementación del mismo proceso de autoevaluación que ha mostrado una tendencia a la mejora y ha generado un impacto cultural a nivel institucional sobre la importancia de los controles.



## ANEXOS

## ANEXO 1

### 1. Gestión Estratégica

#### 1.1 Misión, Visión, valores, marco institucional \*

Según la Ley General de Control Interno (LGCI), se debe establecer un ambiente propicio para el control. Esto se lleva a cabo, mediante la aplicación de una filosofía institucional apegada a los objetivos de la misma. Cuando hablamos de filosofía institucional, nos referimos a los principios de la organización, basados en su razón de ser.

1. Las actividades y proyectos ejecutados por mi Dirección, son coherentes con la misión y visión de la institución.
2. El mensaje que brinda la institución a través de su Misión y Visión Institucional está comprendido por su personal.

#### 1.2 Objetivos de área\*

3. La Institución cuenta con objetivos que busquen lograr un impacto significativo a lo interno de la misma, y en la sociedad civil.
4. Los objetivos de mi departamento o unidad de trabajo, son claros con respecto a qué se desea realizar, con qué fin y los medios para alcanzar los mismos.
5. Es posible medir o cuantificar el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos por mi departamento o unidad de trabajo.
6. Son realistas y posibles de alcanzar, los objetivos fijados por mi departamento, o unidad de trabajo, con los recursos disponibles.
7. Comprendo en qué medida las labores que ejecuto diariamente, se vinculan a los objetivos de mi Dirección.

#### 1.3 Estructura organizacional \*

El punto 2.5 de las Normas Generales de Control Interno, establece definir una estructura organizativa, que apoye el logro de los objetivos institucionales.

8. Su función dentro de la estructura organizativa de su departamento o unidad, es claro con respecto a lo que se espera de su trabajo y responsabilidades.
9. Está su departamento o unidad de trabajo, orientado hacia la evaluación de resultados.

## **2. Comunicación institucional**

### **2.1 Mecanismos de comunicación interna \***

La información, es un insumo clave dentro de los sistemas de gestión. La norma 5.5 de la LGCI, habla de los canales de comunicación abiertos, que en su interpretación vela por la existencia de mecanismos que estimulen la comunicación abierta, correcta y oportuna entre el personal.

10. La comunicación efectuada a nivel institucional es oportuna, directa y proactiva, en lo que respecta a políticas institucionales, logros institucionales, proyectos, entre otros.
11. La comunicación efectuada por su superior inmediato, en relación a aspectos relevantes para el buen desempeño de su función, es oportuna y directa.
12. Su departamento o unidad de trabajo, ha establecido los mecanismos adecuados, para inducir o comunicar a las demás áreas, la manera en que se desarrollan los diferentes procesos vinculantes.

### **2.2. Mecanismos de comunicación externa \***

La norma 5.5 de la LGCI, procura que las instituciones controlen el flujo de información que proceda hacia el usuario o cliente externo.

13. La institución ha logrado establecer los canales de comunicación adecuados, para informar al usuario y/o cliente sobre sus programas, proyectos, productos y servicios

14. En su unidad o departamento, están claramente definidos los procedimientos para la atención de usuarios, y el manejo de la información que debe dirigirse a terceros.

### 2.3. Trabajo en equipo\*

La LGCI, no señala directamente una acción en torno al trabajo en equipo. Sin embargo, debido a la variedad de funciones encontradas en la institución, obliga a que éste sea un componente importante asociado al control interno.

15. Existe una cultura de trabajo en equipo a nivel institucional
16. En su departamento o unidad de trabajo, se promueve el cumplimiento de las metas a cargo de sus diferentes miembros.
17. El trabajo en equipo dentro de su departamento o unidad, se desarrolla en un ambiente de armonía y compañerismo
18. Su superior inmediato, propicia actividades que promuevan el trabajo en equipo
19. El trabajo de su departamento con otras áreas, se desarrolla en un ambiente de armonía y compañerismo.

## 3. Recurso Humano

### 3.1 Formación y capacitación \*

La norma 2.4 de la LGCI, establece que los funcionarios de la institución deben reunir competencias (habilidades, actitudes y conocimientos) idóneas para el desempeño de su puesto.

20. Desde su ingreso a la institución a la fecha, ha recibido por parte de su superior inmediato, la retroalimentación continua y el acompañamiento necesario, para desempeñar adecuadamente sus funciones.
21. Actualmente se encuentra capacitado para atender las diferentes tareas que le son asignadas en su puesto de trabajo.

22. El ejercicio de detección de necesidades de capacitación institucional, logra plasmar los requerimientos de actualización que requiere el Fonafifo para cumplir con los objetivos institucionales.
23. Las capacitaciones recibidas por parte de la institución, han mejorado su formación, y el desarrollo de sus funciones.
24. Los funcionarios de su Dirección poseen pro actividad (iniciativa para buscar cursos a fines, disponibilidad de tiempo para tomar clase y en caso necesario pagar el costo de los mismos) para capacitarse en temas que se consideran relevantes para el desempeño de sus funciones.

### 3.2 Compromiso del funcionario(a)\*

Según el Plan Estratégico Institucional, el compromiso resalta como uno de los valores pragmáticos de los funcionarios, por lo que dentro del control interno, la institución debe velar por el compromiso de los colaboradores de la institución.

25. Es usted un funcionario comprometido con sus labores, brindando el mayor esfuerzo diario, con una actitud positiva, proactiva y de plena identificación con los objetivos de su área.
26. La institución valora el aporte de su conocimiento y compromiso con la misma.
27. A pesar de su compromiso actual con la institución, tiene expectativas de superación que le hacen considerar trabajar fuera de ella.
28. Se siente identificado e integrado con el quehacer institucional
29. Es su opinión tomada en cuenta por su departamento o unidad

### 3.3 Evaluación de desempeño \*

Dentro de las actividades de control, este punto responde a la norma 2.4 de la LGCI, relacionado con la administración eficaz del potencial humano. Este busca mejorar el desarrollo y rendimiento de los colaboradores de la organización.

30. La evaluación de desempeño que aplica la institución, contribuye en el mejoramiento de sus funciones.

31. La evaluación de desempeño institucional facilita la comunicación entre jefaturas y colaboradores.

32. El proceso de evaluación de desempeño, se realiza con documentos que respalden el porqué de la calificación.

### **3.5 Promoción del personal\***

Este ítem se refiere directamente a las oportunidades de crecimiento tanto personal como laboral a lo interno de la institución. Dentro de los factores a considerar tenemos: 1) Capacitación 2) Reconocimiento de logros 3) Fomento al desarrollo.

33. Dispone la institución de políticas y procedimientos claros en materia de promoción del personal

34. Su superior inmediato de su área de trabajo, reconoce los logros tanto individuales como del equipo de trabajo.

35. La institución, cuenta con otros mecanismos de incentivos distintos a los económicos establecidos por ley, a saber: anualidades, dedicación exclusiva, entre otros.

### **4. Salud Ocupacional**

36. La política institucional vigente de salud ocupacional en la institución, ha sido divulgada y comprendida por el personal institucional.

37. La institución brinda condiciones aptas (Infraestructura, equipo, ergonomía, etc.) para el desarrollo de sus tareas

38. Se ha trabajado en la inducción, de los diferentes programas de seguridad y protocolos de salud con los que cuenta la institución. (Evacuaciones, incendio, desastres naturales, enfermedades, normas de higiene, entre otros)

### **5. Ética Institucional\***

Es un conjunto de principios y valores morales de carácter universal que identifican la vida diaria en la institución.

39. Se realiza en la institución, actividades de sensibilización para propiciar el entendimiento y la comprensión del código de ética entre los distintos funcionarios
40. Existe una clara comprensión de los valores y principios éticos en todos los niveles de la Institución
41. Están establecidos con claridad los comportamientos que para el Fonafifo, se consideran inapropiados, de acuerdo con el marco institucional en materia ética
42. La Institución implementa los mecanismos para detectar conductas no éticas de funcionarios.

## 6. Jerarquías

### 6.1 Liderazgo en el equipo de trabajo \*

El liderazgo es un conjunto de habilidades gerenciales o directivas, que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

43. En su departamento o unidad, su jefatura inmediata proporciona orientación a su personal en el desempeño de su trabajo
44. Su jefatura inmediata, escucha su opinión, previo a la toma de una decisión, cuando así corresponda
45. Su jefatura inmediata, consigue que usted se involucre con la visión y los objetivos de la institución
46. Su jefatura inmediata, le da importancia a formar y enseñar al equipo de trabajo de su unidad o departamento
47. En su unidad o departamento, se cuenta con la confianza de retroalimentar a su jefatura inmediata en temas de interés.

48. Su jefatura inmediata, está abierto a la innovación, sugerencias de mejora a los procesos, o puntos de vista creativos.
49. Su jefatura inmediata, es claro en su asignación de sus tareas (lo que tiene que hacer, para cuando lo necesita, y que se espera de usted)
50. Su jefatura inmediata propicia la solución de los conflictos generados en torno a los miembros del equipo de trabajo.
51. Su jefatura inmediata, transmite entusiasmo hacia su equipo de trabajo.
52. En su departamento o unidad, el equipo de trabajo sigue sus indicaciones según el mandato de la jefatura.

## 6.2 Empoderamiento \*

Es una buena práctica administrativa gerencial. Se refiere a la acción de delegar poder y autoridad a los subordinados. Se vincula a la LGCI en la norma 2.6 que establece la delegación de funciones para una toma de decisiones y acciones oportunas expeditas y eficaces.

53. Cuenta con la confianza suficiente de su superior inmediato para ejecutar las tareas por sí solo.
54. Tengo confianza para tomar decisiones en mis labores diarias a partir del conocimiento adquirido

## 7. Procesos

### 7.1 Eficacia \*

55. Cumpló con el logro de los objetivos y metas propuestas, en el plazo establecido
56. Cumple su departamento o unidad de trabajo con los insumos de información necesarios para la rendición de cuentas institucional.
57. Cumplen las áreas ligadas a su departamento o unidad de trabajo con los insumos de información necesarios para el desempeño de sus tareas.

### 7.2 Eficiencia

58. Son analizadas las diferentes actividades o procesos en su departamento o unidad de trabajo con el fin de optimizar los diferentes recursos (económicos, tiempo, materiales e insumos, etc.) destinados a las mismas

59. Realiza usted aportes a la formulación y mejora de procesos y procedimientos de su unidad de trabajo.

### **7.3 Reducción de tiempos \***

Relacionado con la eficacia de las operaciones.

60. Están los tiempos de los diferentes procesos de su unidad, con tiempos debidamente delimitados para la ejecución de las diferentes actividades.

61. Se analizan y establecen cambios de procedimientos, que permitan una mejora continua en la reducción de tiempo y optimización de recursos, de las actividades que usted tenga participación

### **7.3 Mejora de calidad \***

Principio de los sistemas de gestión y de la LGCI.

62. Dispone su unidad o departamento de criterios de calidad debidamente establecidos.

### **7.4 Satisfacción al cliente en los procesos \***

Una forma de medir el desempeño de la gestión institucional es mediante el seguimiento de la percepción del usuario o cliente, con respecto al cumplimiento de los servicios que brinda la institución. Se liga directamente a la LGCI en la norma 6.4 de evaluación del desempeño institucional.

63. Se evalúa el nivel de satisfacción de los usuarios con respecto a los servicios institucionales.

## ANEXO 2

## Resultados obtenidos por preguntas individuales

Pregunta	Institucional	D. Gen	DAJ	DDCSA	DSA	DFE	DAF	OR
1	88%	91%	92%	96%	89%	100%	86%	75%
2	83%	80%	79%	79%	84%	100%	84%	77%
3	80%	82%	79%	83%	79%	83%	82%	71%
4	88%	88%	96%	88%	88%	100%	89%	81%
5	86%	84%	92%	88%	88%	83%	85%	81%
6	79%	75%	83%	71%	78%	83%	83%	69%
7	91%	91%	96%	92%	91%	100%	87%	90%
8	88%	84%	88%	88%	93%	96%	85%	81%
9	82%	79%	79%	88%	84%	96%	83%	67%
10	70%	71%	75%	67%	66%	79%	73%	58%
11	83%	89%	88%	67%	88%	96%	81%	71%
12	80%	73%	88%	79%	81%	79%	85%	67%
13	75%	80%	75%	79%	71%	83%	79%	62%
14	82%	73%	92%	92%	88%	96%	80%	73%
15	64%	73%	71%	63%	61%	71%	67%	58%
16	84%	88%	83%	83%	86%	96%	84%	73%
17	81%	88%	88%	63%	88%	100%	73%	71%
18	78%	80%	75%	63%	83%	92%	77%	65%
19	74%	79%	63%	75%	78%	79%	73%	63%
20	82%	86%	92%	67%	88%	92%	84%	73%
21	85%	84%	79%	83%	89%	96%	81%	87%
22	68%	59%	75%	67%	65%	79%	75%	58%
23	82%	80%	83%	88%	83%	92%	81%	71%
24	75%	80%	83%	75%	74%	96%	73%	63%
25	94%	88%	96%	100%	96%	100%	95%	88%
26	75%	82%	71%	75%	74%	88%	77%	62%
27	74%	79%	71%	75%	76%	63%	73%	79%
28	89%	86%	83%	92%	93%	100%	89%	85%
29	83%	86%	75%	83%	83%	100%	83%	69%
30	72%	68%	79%	67%	69%	83%	75%	67%
31	71%	68%	79%	67%	71%	75%	74%	67%
32	72%	70%	75%	67%	75%	71%	74%	73%
33	62%	57%	75%	63%	66%	67%	62%	58%
34	80%	84%	79%	71%	85%	92%	78%	71%
35	70%	64%	58%	67%	75%	71%	70%	79%
36	83%	73%	92%	88%	85%	79%	86%	79%
37	82%	82%	83%	83%	79%	83%	82%	79%

38	86%	84%	88%	88%	85%	88%	89%	77%
39	70%	63%	71%	83%	71%	75%	73%	60%
40	74%	75%	75%	79%	75%	79%	73%	65%
41	76%	79%	83%	79%	78%	79%	71%	67%
42	61%	63%	54%	63%	66%	67%	53%	60%
43	82%	80%	83%	75%	86%	96%	83%	69%
44	83%	89%	79%	79%	83%	96%	81%	75%
45	81%	82%	83%	71%	84%	96%	82%	71%
46	81%	86%	88%	75%	81%	96%	83%	71%
47	80%	84%	75%	63%	81%	92%	81%	73%
48	84%	86%	88%	79%	80%	100%	88%	73%
49	85%	84%	88%	67%	93%	96%	84%	77%
50	78%	80%	75%	71%	78%	96%	80%	71%
51	78%	86%	79%	67%	80%	92%	77%	63%
52	86%	84%	88%	83%	91%	96%	85%	75%
53	88%	86%	83%	79%	90%	96%	89%	88%
54	89%	86%	88%	88%	93%	96%	85%	92%
55	87%	82%	83%	88%	91%	88%	87%	79%
56	88%	86%	83%	92%	86%	100%	91%	83%
57	81%	75%	79%	79%	84%	88%	84%	69%
58	80%	82%	88%	83%	80%	88%	81%	69%
59	84%	84%	75%	83%	90%	96%	84%	79%
60	78%	80%	71%	83%	88%	83%	77%	62%
61	80%	79%	71%	75%	84%	88%	81%	69%
62	75%	73%	63%	83%	84%	79%	74%	67%
63	72%	82%	58%	92%	66%	79%	73%	65%

### ANEXO 3

Cantidad de funcionarios participante por Dirección

Participación por área			
Dirección	Funcionarios que respondieron el ejercicio	Total de Funcionarios	%
General	14	16	87,5%
Serv. Ambientales	17	20	85,0%
Fomento Forestal	7	8	87,5%
Asuntos Jurídicos	6	9	66,6%
Desarrollo y Comer. SA	6	9	66,6%
Administrativo-Financ	31	32	96,8%
Oficinas Regionales	11	21	52,2%
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>115</b>	<b>80%</b>