



**SEGUIMIENTO
(ETAPA E-1)**

PROCESO 2013-2016

Elaborado en colaboración con:



Junio 2016

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
ANTECEDENTES.....	4
○ Origen:	4
○ Objetivos:.....	4
○ Alcance	5
○ Limitaciones	5
METODOLOGÍA.....	8
RESULTADOS.....	10
○ Informe de resultados por área:	10
○ Informe de resultados institucionales:.....	20
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	24
ANEXOS	27
ANEXO N°1 CRONOGRAMA.....	28
ANEXO N°2 TOTAL DE ACCIONES A FISCALIZAR EN ETAPA E-2 POR UNIDAD	33

INTRODUCCIÓN

Desde el año 2014 la Municipalidad de Belén cuenta con una estrategia de seguimiento que se ha venido aplicado desde ese momento hasta la fecha, para lograr verificar en el tiempo, el cumplimiento de las acciones de mejora que los titulares subordinados plantearon durante el llenado de la Autoevaluación y el SEVRI.

Poco a poco se han ido incorporando las unidades en la estrategia de seguimiento, hasta lograr cubrir con la reciente etapa, la totalidad de las mismas. Esto significa que los titulares subordinados conocen el fondo de la estrategia, y están capacitados para rendir las cuentas de las acciones de mejora a su cargo, según lo dicta la metodología.

En el presente informe se muestran los resultados obtenidos en esta primera parte del seguimiento anual correspondiente a las acciones que se debían implementar en el año 2015, y aquellas que se han rezagado desde el 2014.

La información se presenta por cada una de las áreas institucionales, representadas por las Direcciones y la Alcaldía, y finalmente se hace un cierre institucional conformado por el informe que la Comisión de Control Interno debe realizar después de cada periodo de evaluación.

ANTECEDENTES

■ Origen:

El origen de la presente etapa nace directamente de las Normas de Control Interno para el Sector Público, Capítulo VI, donde se establece la necesidad de contar con actividades permanentes y periódicas de seguimiento para valorar la calidad del funcionamiento de los elementos del sistema a lo largo del tiempo. Así como definir las orientaciones pertinentes para llevar a cabo dichas actividades.

■ Objetivos:

Objetivo General

- Aplicar la primera parte de la estrategia de seguimiento institucional para el año 2016, mediante el acompañamiento a los Directores (as) y la Alcaldía en la elaboración de sus informes de seguimiento a las acciones ejecutadas en el año 2015.

Objetivos Específicos:

- Recordar a los Directores (as) y la Alcaldía la estrategia de seguimiento institucional con énfasis en los informes y actividades que ellos debían preparar para la presente etapa.
- Realizar una sesión con las unidades municipales que a la fecha no les había tocado rendir cuentas del cumplimiento de sus acciones de mejora, con el fin de que conocieran el proceso y la metodología para la formulación de sus informes de seguimiento departamentales.
- Recopilar los informes por área, para posteriormente revisar la evidencia de las unidades municipales que reportaron acciones en un 100% de cumplimiento, y corroborar los comprobantes aportados en dichos informes.

■ Alcance

- Las unidades a las que por primera vez se les iba a explicar la estrategia de seguimiento son: Biblioteca, Emprendimientos, Bienes y Servicios, Gestión de Cobro, Catastro, Oficina de la mujer, Alcantarillado Sanitario, Trabajo social, Obras, Cementerio Municipal, Secretaria del Concejo y Contabilidad.
- Las unidades municipales a las que se realizó la revisión de la veracidad de los comprobantes aportados son: Comisión de Control Interno, Ambiente, Dirección Jurídica, Planificación, Comunicación, Informática, Alcaldía, Oficial de trámites, Archivo, Bienes y servicios, Tributario, Dirección administrativa financiera, Gestión de cobro, Tesorería, OFIM, EPL, Biblioteca, Policía, Cultura, Control de calidad, Dirección de Servicios Públicos, Alcantarillado, Acueducto, Cementerio, Bienes inmuebles, Desarrollo Urbano, Dirección Técnica Operativa, Inspector de construcciones, Planificación Urbana, Topografía, Catastro y Obras.

■ Limitaciones

- Durante la ejecución de la presente etapa se presentó como limitación la ausencia de las titulares encargadas de la Secretaría del Concejo y Contabilidad, a la sesión donde se les explicó a los coordinadores(as) citados en el punto anterior, la estrategia de seguimiento y cómo debía de realizarse el reporte de las acciones.

En el caso de la titular de Contabilidad el Director Administrativo Financiero justificó su ausencia y se comprometió a explicarle a la coordinadora cómo debía de presentar la información solicitada.

- Otra de las limitaciones, se dio con las evidencias que los Directores y la Alcaldía debían de entregar a las consultoras. Esta actividad debía de realizarse antes del 31 de mayo, pues ese día se visitaría a los Directores para aclarar

dudas de la evidencia revisada. Sin embargo, a esa fecha solo la Dirección Técnica Operativa había entregado sus comprobantes.

Ante esto las consultoras aprovecharon el día 31 de mayo, en el cual ya existían sesiones agendadas con cada Director(a) y la representante de la Alcaldía, para recopilar la información.

Posteriormente esta información fue revisada por las consultoras y se evacuaron dudas por medio del correo electrónico.

- Dentro de las limitaciones, los departamentos de Contraloría de Servicios, Secretaria del Concejo, y Salud Ocupacional, no entregaron a su superior jerárquico correspondiente el informe de acciones, y la evidencia correspondiente.

En el caso de la Secretaria del Concejo, existe una particularidad, ya que, aunque en la práctica la Alcaldía no es su superior jerárquico, para efectos de la estrategia de seguimiento, debía de coordinar con la misma la entrega de la información.

- También como limitación se presentó en la forma de presentación de la información, ya que a pesar de que se había indicado que a cada evidencia se le debía colocar el número de la acción, solamente la Dirección Técnica Operativa y la unidad de Emprendimientos y Promoción Laboral lo hicieron. El resto de la información no se identificó, lo cual complicó el trabajo de las consultoras en la ubicación de la evidencia, entre los documentos entregados, que realmente correspondía a cada acción. Además, se había solicitado que se entregara evidencia únicamente de las acciones cumplidas al 100%, pero en algunos casos se entregó de otros porcentajes de cumplimiento, aumento la dificultad para ubicar cada evidencia en la acción que le correspondía.

- Por último, las consultoras consideran que en algunos casos los Directores(a) no revisaron junto con sus subalternos la evidencia aportada por cada uno de ellos, pues algunas acciones se soportaban en evidencia que no tenía nada que ver con dicha acción. En este caso se recomienda que cada Director, incorpore

dentro de su esquema de supervisión, sesiones periódicas para ir revisando poco a poco las evidencias junto con sus subalternos, de modo que se pueda cuestionar si realmente la documentación satisface el cumplimiento. De esta manera el Director(a) se mantendrá informado del avance de control interno y del impacto de las acciones propuestas y ejecutadas.

METODOLOGÍA

Para el desarrollo de esta etapa se llevaron a cabo los siguientes pasos:

1) Actualización de tablas de acciones de mejora por Dirección.

Las Consultoras realizaron la actualización de las tablas de acciones de mejora por Dirección y para la Alcaldía. Las tablas estaban actualizadas al año 2015, y se les debía incorporar las acciones de mejora de las últimas cuatro unidades (incluido el Comité Cantonal de Deportes) evaluadas a inicio del 2016.

2) Reunión con Directores y la Alcaldía para explicación y detalles de la etapa de Seguimiento 2016.

En esta reunión se le entregó a los Directores (a) y a la Alcaldía el cronograma de actividades, así como las tablas de acciones de mejora actualizadas. Además, se aprovechó para dar una explicación detallada de todas las actividades que se iban a realizar, debido a que ellos eran pieza clave en la conformación de los resultados del presente informe. El cronograma se puede visualizar en el Anexo N°1.

3) Sesión de trabajo con las nuevas unidades que deberán llenar el informe de seguimiento en el 2016.

Dentro del cronograma se programó una sesión con las unidades que a la fecha no habían elaborado el informe de seguimiento. En esta sesión se les explicó en que consiste la estrategia de seguimiento, se les orientó en cómo debían llenar el formato de informe y se recalcó la importancia de comprometerse con el cumplimiento de las acciones de mejora.

4) Espacio programado para que los coordinadores municipales, Directores (as) y la Alcaldía preparen su informe de Seguimiento correspondiente a las acciones de mejora desarrolladas durante el 2015.

Durante el proceso se asignaron dos semanas para que todos los responsables elaboraran el informe de seguimiento respectivo. Los coordinadores debían remitir su informe al superior jerárquico directo y ellos por su parte compilaban los informes en un informe por área.

5) Reunión con la Comisión de Control Interno para analizar los informes de Seguimiento de las áreas y compilar el informe de Seguimiento institucional del 2015.

En esta reunión, se presentaron los resultados obtenidos en cada área, se elaboró el informe de seguimiento institucional de la Comisión de Control Interno y se definió que se iban a fiscalizar la totalidad de las acciones de mejora que fueron reportadas como cumplidas al 100%.

6) Comprobaciones en las unidades municipales.

Dentro de las instrucciones que se habían brindado a los Directores(a) y la Alcaldía, se había indicado que sin importar si la evidencia se iba a presentar digital o física, debía entregársele a las consultoras antes del 31 de mayo. Esta instrucción no se cumplió, por lo cual las consultoras dedicaron el 31 de mayo a recopilar la información, y revisarla posteriormente, en caso de dudas resolverlas por medio del correo electrónico o trasladarlas al segundo bloque de seguimiento del 2016 para ser comprobadas en el campo.

RESULTADOS

Se presentan a continuación los resultados de esta etapa, los cuales se expondrán primeramente por área, para concluir con el informe institucional de la Comisión de Control Interno.

■ Informe de resultados por área:

■ Alcaldía y Staff

Tabla N°1

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA ALCALDÍA Y STAFF E-1						TOTAL	% DE CUMPLIMIENTO AL 100%	% DE CUMPLIMIENTO TOTAL
		100 %	75 %	50 %	25 %	0 %	N A			
1	Comisión de Control Interno	1	0	0	0	0	0	1	100%	100%
2	Ambiente	1	2	0	0	0	0	3	33%	83%
3	Dirección Jurídica	6	0	0	0	1	1	8	75%	75%
4	Planificación	2	0	1	0	1	0	4	50%	63%
5	Comunicación	3	0	0	0	2	0	5	60%	60%
6	Informática	1	0	0	0	1	0	2	50%	50%
7	Alcaldía	2	0	0	2	2	2	8	25%	31%
8	Oficial de trámites	0	1	0	0	1	0	2	0%	38%
9	Comisión de Capacitación	0	0	1	0	1	0	2	0%	25%
10	Recursos Humanos	0	0	0	0	4	0	4	0%	0%
TOTAL		16	3	2	2	13	3	36	44%	55%

*La Contraloría de Servicios, Salud Ocupacional y la Secretaría del Concejo no entregaron informe.

Tabla N°2

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA E-1		OBSERVACIONES PRODUCTO DE LA VERIFICACIÓN
		Reportadas como cumplidas al 100%	Verificadas	
1	Recursos Humanos	0	0	No existen acciones cumplidas al 100%
2	Comisión de Capacitación	0	0	No existen acciones cumplidas al 100%
3	Oficial de trámites	0	0	No existen acciones cumplidas al 100%
4	Alcaldía	3	2	La acción N° 11 se separó en dos, una parte tiene el 100% y la otra está en 0%. La acción N°12 se verificó y no se encontraba en 100%. La acción N°16 que fue reportada en 100% debe ser verificada en la unidad.
5	Informática	1	1	Acción verificada correctamente.
6	Comunicación	3	3	Una de las acciones de mejora de las 3 acciones reportadas en 100% necesita ser verificada directamente en la unidad ya que se tiene dudas con respecto al cumplimiento. Acción N° 70.
7	Planificación	1	2	Una de las acciones de mejora reportadas en 100% necesita ser verificada directamente en la unidad ya que se tiene dudas con respecto al cumplimiento. Acción N° 148. La acción N° 147 no se había reportado como cumplida sin embargo en la visita se aportó la evidencia.

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA E-1		OBSERVACIONES PRODUCTO DE LA VERIFICACIÓN
8	Dirección Jurídica	5	6	Una de las acciones que estaban en 0% pasó a NA y otra a 100%, se debe verificar en la unidad la acción N° 89 que se reporta en 100% debido a que se tiene dudas con respecto al cumplimiento. La acción N°184 no se reportó con porcentaje de avance, justificación o evidencia.
9	Ambiente	1	1	Una de las acciones reportadas en 100% debe ser revisada porque existen dudas de su ejecución. Acción N°39.
10	Comisión de Control Interno	1	1	Acción verificada correctamente.
TOTAL		15	16	

Es importante destacar la reincidencia de Recursos Humanos en reportar todas sus acciones en 0% de avance.

■ Dirección Administrativa Financiera

Tabla 1

N. o	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA E-1						TOT AL	% DE CUMPLIMIE NTO AL 100%	% DE CUMPLIMIE NTO TOTAL
		100 %	75 %	50 %	25 %	0 %	N A			
1	Archivo Municipal	1	0	1	0	0	0	2	50%	75%
2	Bienes y servicios	8	1	1	1	3	0	14	57%	68%
3	Tributaria	8	3	2	2	4	0	19	42%	62%
4	Dirección Administrativa Financiera	1	1	3	1	1	0	7	14%	50%
5	Gestión de cobro	1	0	0	2	7	0	10	10%	15%
6	Tesorería	3	0	1	4	3	0	11	27%	41%
7	Presupuesto	0	0	0	2	0	0	2	0%	25%
8	Servicio al cliente	0	0	1	0	7	3	8	0%	6%
9	Contabilidad	0	0	0	0	1	0	1	0%	0%
TOTAL		22	5	9	12	26	3	74	30%	45%

Tabla 2

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA E-1		OBSERVACIONES PRODUCTO DE LA VERIFICACIÓN
		Reportadas como cumplidas al 100%	Verificadas	
1	Archivo Municipal	1	1	Acción verificada correctamente.
2	Bienes y servicios	8	8	4 acciones de mejora de las 8 acciones reportadas en 100% necesitan ser verificadas directamente en la unidad ya que se tienen dudas con respecto al cumplimiento. Acciones N° 118-131-132-133.
3	Tributaria	8	8	4 acciones de mejora de las 8 acciones reportadas en 100% necesitan ser verificadas directamente en la unidad ya que se tienen dudas con respecto al cumplimiento. Acciones N° 101-106-112-116
4	Dirección Administrativa Financiera	1	1	Acción verificada correctamente.
5	Gestión de cobro	4	1	No se presentó evidencia en 3 de las 4 acciones de mejora reportadas en 100%. Acciones N° 142-145-146
6	Tesorería	3	3	No se presentó evidencia en las 3 acciones reportadas al 100% ya que se indicó que deben ser verificadas en físico. Acciones N° 87-88-92.
7	Presupuesto	0	0	No existen acciones cumplidas al 100%
8	Servicio al cliente	0	0	No existen acciones cumplidas al 100%
9	Contabilidad	0	0	No existen acciones cumplidas al 100%
TOTAL		25	22	

Es importante destacar que muchas de las acciones que no se han podido cumplir están motivadas en la implementación del sistema, pues debe esperarse a que la misma esté lista para continuar con las acciones.

■ Dirección del Área Social

Tabla 1

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA DIRECCIÓN ÁREA SOCIAL E-1						TOTAL	% DE CUMPLIMIENTO AL 100%	% DE CUMPLIMIENTO TOTAL
		100 %	75 %	50 %	25 %	0 %	N A			
1	OFIM	4	2	0	1	0	0	7	57%	82%
2	Emprendimientos y promoción laboral	8	2	2	1	2	0	15	53%	72%
3	Biblioteca	7	2	1	0	8	0	18	39%	50%
4	Policía	0	1	1	0	1	0	3	0%	42%
5	Cultura	0	1	2	1	2	0	6	0%	33%
6	Dirección Área Social	0	0	0	2	0	0	2	0%	25%
7	Trabajo social	0	1	0	1	3	0	5	0%	20%
TOTAL		19	9	6	6	16	0	56	34%	54%

*COMAD no entregó informe

Tabla 2

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA E-1		OBSERVACIONES PRODUCTO DE LA VERIFICACIÓN
		Reportadas como cumplidas al 100%	Verificadas	
1	OFIM	4	4	Acciones verificadas correctamente.
2	Emprendimientos y promoción laboral	8	8	2 acciones de mejora de las 8 acciones reportadas en 100% necesitan ser verificadas directamente en la unidad ya que se tienen dudas con respecto al cumplimiento. Acciones N° 105-107.
3	Biblioteca	7	7	Acciones verificadas correctamente.
4	Policía	1	0	La evidencia aportada no guarda relación con la acción N°60.
5	Cultura	2	0	No se presentó evidencia en las 2 acciones de mejora reportadas en 100%. Acciones N° 10-14
6	Dirección Área Social	0	0	No existen acciones cumplidas al 100%
7	Trabajo social	0	0	No existen acciones cumplidas al 100%
TOTAL		22	19	

■ Dirección de Servicios Públicos

Tabla 1

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA DIRECCIÓN SERVICIOS PÚBLICOS E-1						TOTAL	% DE CUMPLIMIENTO AL 100%	% DE CUMPLIMIENTO TOTAL
		100 %	75 %	50 %	25 %	0 %	N A			
1	Control de calidad	5	0	0	0	1	0	6	83%	83%
2	Alcantarillado	3	1	1	1	0	0	6	50%	75%
3	Dirección de Servicios Públicos	5	1	3	0	1	0	10	50%	73%
4	Acueducto	1	1	3	1	0	0	6	17%	58%
5	Cementerio	1	0	1	0	1	0	3	33%	50%
TOTAL		15	3	8	2	3	0	31	48%	70%

Tabla 2

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA E-1		OBSERVACIONES PRODUCTO DE LA VERIFICACIÓN
		Reportadas como cumplidas al 100%	Verificadas	
1	Control de calidad	6	5	En 2 de las acciones reportadas al 100% se tiene dudas que deberán verificarse en la unidad. Acciones N°16 y 19. A la acción N°15 se le debe dar seguimiento en el segundo bloque de seguimiento del 2016. En la acción N°20 no se presentó la evidencia.
2	Dirección de Servicios Públicos	6	5	A las acciones N°29 y 30 se le debe dar seguimiento en el segundo bloque de seguimiento del 2016. En la acción N°36 no se presentó la evidencia.
3	Alcantarillado	3	3	Acciones verificadas correctamente.
4	Acueducto	1	1	Acción verificada correctamente.
5	Cementerio	1	1	Acción verificada correctamente.
TOTAL		17	15	

■ Dirección Técnica Operativa

Tabla 1

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA DIRECCIÓN TÉCNICA OPERATIVA E-1						TOTAL	% DE CUMPLIMIENTO AL 100%	% DE CUMPLIMIENTO TOTAL
		100 %	75 %	50 %	25 %	0 %	N/A			
1	Bienes Inmuebles	2	0	0	0	0	0	2	100%	100%
2	Desarrollo Urbano	1	0	0	0	0	0	1	100%	100%
3	DTO	2	0	0	0	0	0	2	100%	100%
4	Inspector	1	0	0	0	0	0	1	100%	100%
5	Planificación Urbana	3	0	0	0	0	0	3	100%	100%
6	Topografía	3	0	0	0	0	0	3	100%	100%
7	Catastro	8	0	0	0	0	0	8	100%	100%
8	Obras	4	0	0	0	0	0	4	100%	100%
TOTAL		24	0	0	0	0	0	24	100%	100%

Tabla 2

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA E-1		OBSERVACIONES PRODUCTO DE LA VERIFICACIÓN
		Reportadas como cumplidas al 100%	Verificadas	
1	Bienes Inmuebles	2	2	Acciones verificadas correctamente.
2	Catastro	8	8	La acción N° 62 debe ser verificada en la unidad para aclarar dudas. Las acciones N°59, 60 y 63 se les debe dar seguimiento en el segundo bloque de verificación del año 2016.
3	Desarrollo Urbano	1	1	Acción verificada correctamente.
4	DTO	2	2	Acciones verificadas correctamente.
5	Inspector	1	1	Acción verificada correctamente.
6	Obras	4	4	Se deben verificar en la unidad las acciones N°70-75-76.
7	Planificación Urbana	3	3	Una de las acciones de mejora reportadas en 100% debe ser verificada en la unidad ya que se tiene dudas con respecto al alcance de su cumplimiento. Acción N°41. Además, la acción N°49 se le debe dar seguimiento en el año 2017.
8	Topografía	3	3	Dos de las acciones de mejora reportadas en un 100% deben ser verificadas en la unidad porque se tiene dudas con respecto al alcance de la acción. Acciones N° 54 y 55.
TOTAL		24	24	

■ Informe de resultados institucionales de la Comisión de Control Interno:

La información relacionada con las acciones que se mostraron en la sección anterior se revisó en su totalidad. En un inicio se reportaron 98 acciones cumplidas, sin embargo, luego se incorporaron cinco acciones más que estaban al 100%, tres de Comunicación, una de Planificación y una de la Dirección Jurídica, que no habían sido reportadas en la fecha, para un total de 103 reportadas al 100% antes de la verificación.

En la siguiente tabla se muestra por área el número de acciones reportadas y las que se lograron verificar, pues en algunos casos no se halló la evidencia que se mencionaba en la tabla, entonces la diferencia que se muestra responde a acciones de las cuales a pesar que se reportaron al 100%, no se adjuntó evidencia. Esto sucedió tan solo en el 7% de los casos sobre el total. También en la revisión se varió a 100% una acción que estaba al 25% de la Dirección Jurídica por considerar que cumplía con los requisitos para tomarse por cumplida, y otra que no reportaba avance pero por la explicación se denotaba que debía estar al 100:

ÁREAS EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA		
	Reportadas como cumplidas al 100%	Verificadas	Diferencia
Alcaldía	15	16	-1
Dirección Administrativa Financiera	25	22	3
Dirección del Área Social	22	19	3
Dirección de Servicios Públicos	17	15	2
Dirección Técnica Operativa	24	24	0
Total	103	96	7

Por otra parte, de las acciones revisadas, hubo algunas en las que la evidencia no fue suficiente, lo que representa 34 acciones del total, para estos casos se decidió tomarlas como cumplidas, pero verificarlas en el campo en la próxima etapa de

seguimiento, ya que, en esta ocasión, por el atraso en la entrega de la información no se pudieron revisar hasta aclarar las dudas.

En el siguiente cuadro se muestra por área la cantidad de acciones que van a tener que revisarse nuevamente, con ampliación de evidencia. Para esto las consultoras le indicarán a cada Director(a), cuáles acciones se verificarán. Estas se dispondrán en un archivo donde se presentarán todas las acciones pendientes a la fecha, incluidas las 2016.

CANTIDAD DE ACCIONES DE MEJORA A FISCALIZAR (ETAPA E-1) EN LA ETAPA E-2	
ÁREA/UNIDADES	CANTIDAD TOTAL
Dirección Administrativa Financiera	11
Dirección del Área Social	2
Alcaldía y staff	5
Dirección de Servicios Públicos	5
Dirección Técnica Operativa	11
TOTAL	34

Después de la revisión documental, el resultado institucional es el siguiente:

Tabla 1

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA TOTAL E-1						TOTAL	% DE CUMPLIMIENTO AL 100%	% DE CUMPLIMIENTO TOTAL
		100 %	75 %	50 %	25 %	0 %	N A			
1	Dirección Técnica Operativa	24	0	0	0	0	0	24	100%	100%
2	Dirección de Servicios Públicos	15	3	8	2	3	0	31	48%	70%
3	Alcaldía y staff	16	3	2	2	13	3	36	44%	55%
4	Dirección del Área Social	19	9	6	6	16	0	56	34%	54%
5	Dirección Administrativa Financiera	22	5	9	12	26	3	74	30%	45%
TOTAL		96	20	25	22	58	6	221	43%	58%

Tal cual, y se observa en el cuadro anterior, si se reconocen únicamente las acciones de mejora implementadas al 100% del total de acciones por cumplir, el cumplimiento promedio alcanzado a nivel institucional es de un 43%.

Si se toma en cuenta el avance alcanzado hasta la fecha, es decir tomando en cuenta aquellas acciones que reportan cumplimientos de 25%, 50%, 75% y 100%, el cumplimiento aumenta considerablemente a un 58%.

Es importante tomar en cuenta ambos porcentajes, pues el primero le recuerda a la población municipal, que los esfuerzos alrededor de las acciones de mejora deben ser constantes, hasta alcanzar cumplirlas al 100%. El segundo porcentaje reconoce todos los esfuerzos que los titulares están realizando por concretar las acciones, aunque no se hayan logrado finalizar.

Por último, es necesario que cada Director recuerde cuáles y cuántas son las acciones que su área, y por ende sus subordinados tienen pendientes para lo que resta del 2016, y las de otros años que no han sido cumplidas. Además, a este número se debe sumar aquellas que requieren fiscalizarse en el campo, porque la evidencia aportada en esta etapa no fue suficiente.

A continuación, se muestra una tabla resumen con dicha información:

CANTIDAD DE ACCIONES DE MEJORA A FISCALIZAR (ETAPA E-2), INCLUYENDO LAS PENDIENTES DE E-1			
ÁREA/UNIDADES	CANTIDAD TOTAL E-2	CANTIDAD TOTAL E-1	TOTAL
Dirección Administrativa Financiera	133	11	144
Dirección del Área Social	72	2	74
Alcaldía y staff	122	5	127
Dirección de Servicios Públicos	34	5	39
Dirección Técnica Operativa	44	11	55
TOTAL	405	34	439

El dato desglosado por unidad puede verificarse en el Anexo N°2.

Conociendo los datos anteriores es importante mencionar que a la fecha se han cumplido un total de 248 acciones producto de control interno, desde que se inició con el proceso de seguimiento y rendición de cuentas en la Municipalidad. De un año a otro el total por cumplir ha variado, y el porcentaje de cumplimiento total (al 100%), ha oscilado entre un 43% a un 46%.

El nuevo total a cumplir es de 449 acciones donde se incluyen las 405 propias de la etapa E-2, 10 acciones del Comité de Deportes y Recreación de Belén, que también entran es esta etapa, y las 34 acciones que generaron dudas correspondientes a la etapa E-1 del 2016.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente apartado se detallan las conclusiones y recomendaciones obtenidas a partir del desarrollo de la Etapa E-1 de la actual contratación.

Conclusiones

- Se realizó una sesión con los Directores (as) y la Alcaldía para repasar la estrategia de seguimiento, instrucciones generales y fechas del proceso.
- Se realizó una sesión con los titulares de las unidades municipales que anteriormente no habían elaborado el informe de seguimiento, se les explicó la metodología y la forma de presentar la información, así como las fechas para tales efectos.
- Para el periodo evaluado se reportó un cumplimiento de 98 acciones de mejora, lo que corresponde a un promedio institucional de cumplimiento del 46%.
- Se revisaron los comprobantes aportados por las distintas unidades que en sus registros habían manifestado la ejecución de algunas acciones al 100%, los cuales resultaron válidos en un 93% de los casos. De ese 93% es necesario retomar la revisión de 34 acciones, de las cuales la evidencia no se consideró suficiente con la documentación presentada. Además, un 7% de todas las acciones revisadas no presentaron evidencia a pesar de haber sido reportadas al 100%.
- A la fecha se han cumplido un total de 248 acciones. De un año a otro el total por cumplir ha variado, y el porcentaje de cumplimiento total, oscila entre un 43% a un 46%.

- Quedan por fiscalizar 449 acciones donde se incluyen las 405 propias de la E-2, 10 del Comité de Deportes, que también entran en esta etapa, y las 34 acciones que generaron dudas en la etapa E-1.

Recomendaciones

- Divulgar los resultados del presente informe a todas las unidades municipales involucradas, incluyendo el Concejo Municipal, con el fin de que la población municipal conozca el panorama actual del seguimiento.
- Tanto el Alcalde Municipal como cada Director (a) debe revisar las acciones en las cuales existe duda en cuanto a la suficiencia de la evidencia, para solicitarle al titular que amplíe la presentación de evidencia que respalde el trabajo realizado.
- El Alcalde Municipal y cada Director (a) debe continuar incentivando el cumplimiento de las acciones de mejora que aún están pendientes para los años 2015-2016, las cuales suman un total de 439 acciones, contabilizando las 34 de esta etapa que deben revisarse. Las consultoras sugieren que este seguimiento pueda fraccionarse entre este año y el próximo, para que los titulares no se abrumen, y fomentar de esta manera el cumplimiento de acciones del Modelo de Madurez 2016. Si bien es cierto los titulares conocen el plazo de cumplimiento de las acciones desde el inicio del proceso, se debe conciliar para buscar el mayor nivel de cumplimiento y más allá que eso, un impacto tangible en la mejora de la gestión municipal.
- Llevar a cabo alguna acción de apercibimiento que fomente y clarifique la importancia de la participación activa y efectiva que deben tener todos los titulares subordinados en el proceso de mejora continua, para aquellos que no presentaron evidencia alguna del cumplimiento de acciones de mejora, para los que reportaron el avance totalmente en cero, sobre todo en los casos reincidentes, y para los que del todo no remitieron su informe.

- Todos los departamentos municipales, excepto los adscritos a la Dirección Técnica Operativa y la unidad de Emprendimientos y Promoción laboral, no cumplieron la instrucción de presentar cada evidencia haciendo referencia al número de la acción, según la tabla correspondiente al informe, y por otra parte, enviaron evidencia correspondiente a otros porcentajes diferentes al 100%, por lo cual se solicita a estos titulares acatar lo establecido en este sentido, para colaborar con el trabajo de las consultoras en la verificación y evitar interpretaciones erróneas de las mismas.

- Se recomienda por último que cada Director, y la Alcaldía incorpore dentro de su esquema de supervisión, sesiones periódicas para ir revisando poco a poco las evidencias junto con sus subalternos, de modo que se pueda cuestionar si realmente la documentación satisface el cumplimiento y alcance de la acción pensada en un inicio. De esta manera el Director(a) se mantendrá informado del avance de control interno y del impacto de las acciones propuestas y ejecutadas.

ANEXOS

ANEXO N°1 CRONOGRAMA

ETAPAS	N°	ACTIVIDAD	FECHA	HORARIO	PARTICIPANTES
Etapa E-1: Seguimiento Estrategia Institucional	1	Actualización de tablas de acciones de mejora por Dirección.	del 2 al 9 de mayo	NA	Labor de las Consultoras con base en Guías Específicas y matrices del SEVRI que se han llenado a la fecha. Las tablas resumen elaboradas en el 2015 deben ser actualizadas para incorporar las acciones de mejora de las 4 unidades evaluadas a inicios del 2016. Esto debe ser insumo para la sesión de trabajo con los Directores y Alcaldía, programada para el 10 de mayo.
	2	Reunión con Directores y Alcaldía para explicación y detalles de la etapa de Seguimiento 2016.	10 de mayo	10:00 a.m. a 12:00 m.d.	Directores (a), Alcalde o Vice Alcaldesa y al menos un miembro de la Comisión de Control Interno como representante. Preferiblemente que cada Director asista con una computadora portátil.
	3	Sesión de trabajo con las nuevas unidades que deberán llenar el informe de seguimiento en el 2016.			

ETAPAS	N°	ACTIVIDAD	FECHA	HORARIO	PARTICIPANTES
		Unidad N°1: Secretaría del Concejo	10 de mayo	01:00 p.m. a 03:00 p.m.	Coordinador (a) de la Unidad y Consultoras.
		Unidad N°2: Bienes y servicios			
		Unidad N°3: Gestión de Cobro			
		Unidad N°4: Biblioteca			
		Unidad N°5: Emprendimientos			
		Unidad N°6: Oficina de la mujer			
		Unidad N°7: Trabajo Social			
		Unidad N°8: Alcantarillado Sanitario			
		Unidad N°9: Cementerio Municipal			
		Unidad N°10: Obras			
		Unidad N°11: Catastro			
		Unidad N°12: Contabilidad			
Sub Etapa de Seguimiento	4	Espacio programado para que los coordinadores municipales preparen su informe de Seguimiento correspondiente a las acciones de mejora desarrolladas durante el 2015.	11 al 16 de mayo	NA	Cada coordinador (a) de unidad o de Dirección prepara su propio informe de seguimiento y lo remite al superior jerárquico respectivo. Los Directores deben preparar el informe de su Dirección, contemplando únicamente las acciones de mejora que ellos tenían a cargo, no las de las unidades que

ETAPAS	N°	ACTIVIDAD	FECHA	HORARIO	PARTICIPANTES
					dependen de ellos.
	5	Espacio programado para que los Directores y Alcaldía compilen el informe de Seguimiento correspondiente a las acciones de mejora desarrolladas por ellos y sus unidades a cargo durante el 2015.	17 al 23 de mayo	NA	Cada Director (a) y la Alcaldía prepara su propio informe de seguimiento y lo remite a la Comisión de Control Interno. Este debe contener el compendio del cumplimiento de las acciones de mejora de su Dirección y de las unidades a su cargo.
	6	Envío del informe de resultados a las consultoras (info@nahaorqui.com)	24 de mayo	NA	La Comisión de Control Interno remitirá los informes de seguimiento tanto de la Alcaldía como de las Direcciones a las consultoras vía correo electrónico.
	7	Reunión con la Comisión de Control Interno para analizar los informes de Seguimiento de las áreas y compilar el informe de Seguimiento	26 de mayo	10:00 a.m. a 12:00 m.d.	Miembros de la Comisión de CI y Consultoras.

ETAPAS	N°	ACTIVIDAD	FECHA	HORARIO	PARTICIPANTES
		institucional del 2014. Además, se seleccionarán las acciones de mejora que reportan un avance del 100% para ser fiscalizadas en las unidades municipales.			
		Comprobaciones de cumplimiento de las acciones de mejora.			
	8	Dirección Administrativa Financiera	31 de mayo	09:00 a.m. a 10:30 a.m.	Directores y Consultoras. Las consultoras llegan a la oficina del Director (a) y ellos deberán contar con los comprobantes de las acciones de mejora ejecutadas al 100%.
		Dirección Técnica Operativa			
		Dirección del Área Social			
		Dirección de Servicios Públicos		10:30 a.m. a 12:00 m.d.	
	9	Presentación de resultados	09 de junio	01:30 p.m. a 03:30 p.m.	Miembros de la Comisión de CI, Directores y Consultoras.

**ANEXO N°2 TOTAL DE ACCIONES A FISCALIZAR EN ETAPA E-2 POR
UNIDAD**

CANTIDAD DE ACCIONES DE MEJORA PARA EL SEGUIMIENTO ETAPA E-2		
ÁREA/UNIDADES	CANTIDAD TOTAL	
Dirección Administrativa Financiera	144	SOLO E-2
Archivo	10	133
Bienes y servicios	19	
Cobros	10	
Contabilidad	8	
DAF	32	
Presupuesto	13	
Servicio al cliente	18	
Tesorería	9	
Tributaria	14	
Acciones a verificar E-1	11	
Dirección del Área Social	74	
Biblioteca	17	72
COMAD	2	
Cultura	12	
DAS	11	
OFIM	4	
Policía	6	
Trabajo social	8	
EPL	12	
Acciones a verificar E-1	2	
Alcaldía y staff	127	
Alcaldía	22	122
Ambiente	3	
Comisión de Capacitación	5	
Comunicación	16	
Contraloría de Servicios	7	
Comisión Gerencial	3	
Dirección Jurídica	4	
Informática	25	
Oficial de trámites	7	
Planificación	6	
Recursos Humanos	11	
Comisión de reestructuración	5	
Salud ocupacional	3	

Secretaría del Concejo	5	
Acciones a verificar E-1	5	
Dirección de Servicios Públicos	39	
Acueducto	11	34
Alcantarillado	5	
Cementerio	5	
Control de calidad	1	
DSP	12	
Acciones a verificar E-1	5	
Dirección Técnica Operativa	55	
Bienes Inmuebles	3	44
Catastro	4	
Desarrollo Urbano	6	
DTO	18	
Comisión de Obras	1	
Obras	6	
Planificación Urbana	5	
Topografía	1	
Acciones a verificar E-1	11	
TOTAL	439	