



**SEGUIMIENTO
(ETAPA E-1)**

PROCESO 2013-2017

Elaborado en colaboración con:



Mayo 2017

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
ANTECEDENTES.....	5
• Origen:	5
• Objetivos:.....	5
• Alcance	5
• Limitaciones	6
METODOLOGÍA.....	7
RESULTADOS.....	9
• Informe de resultados por área:	9
• Informe de resultados institucionales de la Comisión de Control Interno:	18
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	23

INTRODUCCIÓN

Dentro del proceso de control interno, el objetivo principal es el de la mejora continua. Este cometido se materializa por medio de la implementación de acciones de mejora, que corrigen las debilidades de control, administran oportunamente los riesgos y aumentan la madurez del Sistema.

Desde el año 2013 hasta el 2016, los titulares subordinados han definido acciones de mejora a raíz de los análisis realizados en los instrumentos de Autoevaluación, SEVRI y Modelo de Madurez.

Paralelamente la Municipalidad de Belén definió una estrategia de seguimiento, en la cual dos veces al año, los titulares subordinados deben de rendir cuentas acerca del avance de las acciones a su cargo.

Esa dinámica se ha venido desarrollando desde el 2014, a la fecha. Sin embargo, el seguimiento de este año 2017, al ser el cierre del ciclo, recobra importancia, ya que, por decirlo de alguna forma, es la última oportunidad de lograr el 100% de cumplimiento en la totalidad de las acciones de mejora.

Para fomentar el cumplimiento de las mismas, se han realizado durante el proceso revisiones de las medidas de acción, y se han depurado, reformulándolas si es necesario, o descartándolas en caso de que ya no respondan a las debilidades y riesgos vigentes.

Además, en el 2016 cada titular tomo la totalidad de las acciones pendientes de modo que se priorizaran en tres niveles. Las número uno deberían haberse cumplido en el 2016, las número dos en el primer semestre del 2017 y las número tres para el segundo semestre del 2017, exactamente al cierre del ciclo.

El presente informe, muestra los resultados del seguimiento para el primer semestre del 2017, en los cuales se deben de rendir cuentas acerca de las acciones

prioridad número dos, y las número uno que no se cumplieron al 100% en el periodo anterior.

Los resultados de este informe son fundamentales para los Directores (a) y la Alcaldía, ya que son el principal insumo para promover la planificación del cumplimiento de acciones de sus subordinados y de aquellas acciones directamente a su cargo.

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 2017.

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.
- 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.
- Identificar la cantidad de acciones de mejora por área y por departamento que, a la fecha se encuentran pendientes de cumplimiento.

■ Alcance

- Las unidades municipales a las que se les realizó la revisión de la veracidad de los comprobantes aportados son: Planificación, Comunicación, Informática,

Alcaldía, Bienes y servicios, Tributario, Dirección Administrativa Financiera, Tesorería, Contabilidad, Presupuesto, Biblioteca, Policía, Cultura, Trabajo Social, Dirección de Servicios Públicos, Acueducto, Bienes inmuebles, Comisión de Obras, Desarrollo Urbano, Dirección Técnica Operativa, Planificación Urbana, Topografía y Obras.

■ Limitaciones

- La única limitación que se presentó es que 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 carecían de evidencia que comprobara satisfactoriamente la 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) Preparación de formatos de acciones de mejora por Dirección.

Las Consultoras realizaron la preparación de formatos de acciones de mejora por Dirección y para la Alcaldía. Las tablas están organizadas según el nivel de prioridad, y aunque en esta ocasión, correspondía rendir cuentas de las prioridad 2, y las 1 rezagadas, se incluyeron también las 3, para que los titulares subordinados las tuvieran presentes, y en caso de tener avances los reportaran de una vez.

2) Reunión con Directores y la Alcaldía para explicación y detalles de la etapa de Seguimiento 2017.

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 son pieza clave en la conformación de los resultados del presente informe. El cronograma se puede visualizar en el Anexo N°1.

3) Espacio programado para que los coordinadores municipales, Directores (as) y la Alcaldía preparen su informe de Seguimiento.

Durante el proceso se asignaron tres 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, para enviarlo a las consultoras a más tardar el 5 de mayo.

4) Reunión con la Comisión de Control Interno para analizar los informes de Seguimiento de las áreas y compilar el informe de Seguimiento institucional de la etapa E-1.

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%.

5) Comprobaciones en las unidades municipales.

La Dirección Administrativa Financiera, la del Área Social y la Técnica Operativa facilitaron sus comprobantes oportunamente de forma digital. La Alcaldía también se sumó a esta práctica, de modo que el grueso de las evidencias a comprobar, pudo realizarse antes de la reunión programada con el superior de cada área.

El 16 de mayo se sostuvieron reuniones con la Vicealcaldesa, en representación de la Alcaldía, y con el Director Administrativo Financiero y su asistente, y la Directora del Área Social, para verificar algunos comprobantes pendientes o que no satisfacían del todo el cumplimiento de la acción. Ese mismo día, también se logró la reunión con el Director de Servicios Públicos para verificar las evidencias de las acciones al 100%, mismas que se encontraban en físico.

En el caso de la Dirección Técnica Operativa, la totalidad de las evidencias menos una, se lograron revisar y cumplían satisfactoriamente, por lo que se realizó una pequeña reunión con la funcionaria que asiste al director en el tema para corroborar la acción pendiente.

RESULTADOS

Seguidamente se mostrarán los resultados de la presente etapa de Seguimiento E-1, los mismos en primera instancia corresponden a la información de cada área, posteriormente se detallarán los resultados institucionales y finalmente se ahondará en las acciones de mejora que se encuentran pendientes de cumplimiento a la fecha.

■ Informe de resultados por área:

■ Alcaldía y Staff

Tabla N°1

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA ALCALDÍA Y STAFF E-1 (PRIORIDAD 1/2)						TOTAL	% DE CUMPLIMIENTO AL 100%	% DE CUMPLIMIENTO TOTAL
		100%	75%	50%	25%	0%	N A			
1	Planificación	1			1			2	50%	63%
2	Comunicación	2		1	4			7	29%	50%
3	Alcaldía	1	2			3		6	17%	42%
4	Informática	1				5		6	17%	17%
5	Ambiente					2		2	0%	0%
6	Contraloría de Servicios		1					1	0%	75%
7	Oficial de trámites				1			1	0%	25%
8	Comisión de Reestructuración					3		3	0%	0%
9	Salud ocupacional					1		1	0%	0%
10	Recursos Humanos					3		3	0%	0%
TOTAL		5	3	1	6	17	0	32	16%	29%

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA ALCALDÍA Y STAFF E-1 (PRIORIDAD 3)						TOTAL	% DE CUMPLIMIENTO AL 100%	% DE CUMPLIMIENTO TOTAL
		100%	75%	50%	25%	0%	NA			
1	Planificación	2		1		1		4	50%	63%
2	Dirección Jurídica					1		1	0%	0%
3	Contraloría de Servicios		1		1			2	0%	50%
4	Comisión Gerencial					3		3	0%	0%
5	Comunicación					3		3	0%	0%
6	Informática					9		9	0%	0%
7	Alcaldía			1	1	2		4	0%	19%
8	Oficial de trámites					1		1	0%	0%
9	Comisión de Capacitación					5		5	0%	0%
10	Salud Ocupacional					1		1	0%	0%
11	Recursos Humanos					5		5	0%	0%
TOTAL		2	1	2	2	31	0	38	5%	11%

Tabla N°2

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA ALCALDÍA		OBSERVACIONES PRODUCTO DE LA VERIFICACIÓN
		Reportadas como cumplidas al 100%	Verificadas	
1	Alcaldía	2	1	Falta la evidencia de la acción N°12, correspondiente al Memorando de informes de fin de gestión, por lo tanto se devuelve la acción a un 75%.
2	Informática	1	1	Acción verificada correctamente.
3	Comunicación	2	2	Acciones verificadas correctamente.
4	Planificación	3	3	De las acciones con prioridad 1 y 2, esta unidad cumplió 1, pero además reportó cumplimiento al 100% de 2 acciones que eran prioridad 3, por lo que se sumaron a la fiscalización de esta etapa. Acciones verificadas correctamente.
TOTAL		8	7	

Es importante destacar que las unidades Ambiente, Contraloría de Servicios, Oficial de trámites, Comisión de Reestructuración, Salud ocupacional y Recursos Humanos, no reportaron acciones cumplidas al 100%. La Comisión Gerencial tampoco reportó acciones al 100%, sin embargo, solo debía reportar acciones que son prioridad 3 y correspondían a la siguiente etapa E-2.

■ Dirección Administrativa Financiera

Tabla 1

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA E-1 (PRIORIDAD 1/2)						TOTAL	% DE CUMPLIMIENTO AL 100%	% DE CUMPLIMIENTO TOTAL
		100%	75%	50%	25%	0%	NA			
1	Tesorería	2		2	2	1		7	29%	50%
2	Contabilidad	1	3		2			6	17%	63%
3	Tributaria	1		2	2	1		6	17%	42%
4	Presupuesto	1	1			6		8	13%	22%
5	Dirección Administrativa Financiera	1		2	5	2		10	10%	33%
6	Bienes y servicios		2	2		2	1	6	0%	42%
7	Archivo Municipal			1	2	1		4	0%	25%
8	Gestión de cobro		2	3	2			7	0%	50%
9	Servicio al cliente		4		2	2		8	0%	44%
TOTAL		6	12	12	17	15	1	62	10%	41%

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA E-1 (PRIORIDAD 3)						TOTAL	% DE CUMPLIMIENTO AL 100%	% DE CUMPLIMIENTO TOTAL
		100%	75%	50%	25%	0%	N A			
1	Bienes y servicios	1	2	2		4	1	10	10%	35%
2	Archivo Municipal					5		5	0%	0%
3	Tributaria			1		1	1	2	0%	25%
4	Dirección Administrativa Financiera		1			1		2	0%	38%
5	Presupuesto					1		1	0%	0%
6	Servicio al cliente					4		4	0%	0%
7	Contabilidad					1		1	0%	0%
TOTAL		1	3	3	0	17	2	24	4%	20%

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	Dirección Administrativa Financiera	1	1	Acción verificada correctamente.
2	Presupuesto	2	1	En el reporte, se encontraban 2 acciones al 100%, sin embargo, al verificar la acción 56 se devolvió a 75%.
3	Bienes y servicios	2	1	Originalmente la unidad de Bienes y Servicios había reportado 2 acciones al 100%, sin embargo, al verificarla, la acción 139 no está realizada al 100%, se devuelve a 75%.
4	Tributaria	1	1	Acción verificada correctamente.
5	Tesorería	2	2	Acciones verificadas correctamente.

6	Contabilidad	3	1	Originalmente la unidad de Contabilidad había reportado 3 acciones al 100%, sin embargo, la justificación de la acción 2016-1 y 2016-6, no es suficiente para un avance del 100%, se colocan ambas en 75%. La otra acción reportada al 100% si cumplía satisfactoriamente.
TOTAL		11	7	

Cabe destacar en el caso de la Dirección Administrativa Financiera, que las unidades de Archivo, Gestión de Cobro y Servicio al Cliente no reportaron acciones cumplidas al 100%, a pesar de que en su programación si contaban con acciones que debían de reportar.

■ Dirección del Área Social

Tabla 1

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA DIRECCIÓN ÁREA SOCIAL E-1 (PRIORIDAD 1/2)						TOTAL	% DE CUMPLIMIENTO AL 100%	% DE CUMPLIMIENTO TOTAL
		100%	75%	50%	25%	0%	N A			
1	Trabajo social	1		1				2	50%	75%
2	Policía	1		1				2	50%	75%
3	Biblioteca	1				2		3	33%	33%
4	Emprendimientos y promoción laboral		1	2		1		4	0%	44%
5	Dirección Área Social			1	1	2		4	0%	19%
TOTAL		3	1	5	1	5	0	15	20%	43%

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA DIRECCIÓN ÁREA SOCIAL E-1 (PRIORIDAD 3)						TOTAL	% DE CUMPLIMIENTO AL 100%	% DE CUMPLIMIENTO TOTAL
		100%	75%	50%	25%	0%	NA			
1	Trabajo social	2		1				3	67%	83%
2	Cultura	3				5		8	38%	38%
3	OFIM			1				1	0%	50%
4	Emprendimientos y promoción laboral					2		2	0%	0%
5	Biblioteca				1	5		6	0%	4%
6	Policía			1				1	0%	50%
7	Dirección Área Social				2			2	0%	25%
8	COMAD					1		1	0%	0%
TOTAL		5	0	3	3	13	0	24	21%	30%

Tabla 2

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA DIRECCIÓN ÁREA SOCIAL E-1		OBSERVACIONES PRODUCTO DE LA VERIFICACIÓN
		Reportadas como cumplidas al 100%	Verificadas	
1	Trabajo social	3	3	Acciones verificadas correctamente.
2	Policía	1	1	Acción verificada correctamente.
3	Biblioteca	1	1	Acción verificada correctamente.
4	Cultura	3	3	Acciones verificadas correctamente.
TOTAL		8	8	

En el caso de esta área, las unidades de Emprendimientos y promoción laboral y la Dirección del Área Social, no reportaron acciones cumplidas al 100%, a pesar de que en su programación si habían incluido acciones que debían de haber reportado en este informe.

La OFIM y la COMAD tampoco reportaron acciones al 100%, sin embargo, solo debían reportar acciones que son prioridad 3 y correspondían a la siguiente etapa E-2.

■ Dirección de Servicios Públicos

Tabla 1

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA DIRECCIÓN SERVICIOS PÚBLICOS E-1 (PRIORIDAD 1/2)						TOTAL	% DE CUMPLIMIENTO AL 100%	% DE CUMPLIMIENTO TOTAL
		100%	75%	50%	25%	0%	NA			
1	Dirección de Servicios Públicos	3	1					4	75%	94%
2	Acueducto	2	1	2	2	1		8	25%	53%
3	Control de calidad					1		1	0%	0%
4	Alcantarillado		1					1	0%	75%
5	Cementerio					1		1	0%	0%
TOTAL		5	3	2	2	3	0	15	33%	58%

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA DIRECCIÓN SERVICIOS PÚBLICOS E-1 (PRIORIDAD 3)						TOTAL	% DE CUMPLIMIENTO AL 100%	% DE CUMPLIMIENTO TOTAL
		100%	75%	50%	25%	0%	NA			
1	Alcantarillado					3		3	0%	0%
2	Dirección de Servicios Públicos					1		1	0%	0%
3	Acueducto					3		3	0%	0%
4	Cementerio					2		2	0%	0%
TOTAL		0	0	0	0	9	0	9	0%	0%

Tabla 2

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA DIRECCIÓN SERVICIOS PÚBLICOS E-1		OBSERVACIONES PRODUCTO DE LA VERIFICACIÓN
		Reportadas como cumplidas al 100%	Verificadas	
1	Dirección de Servicios Públicos	3	3	Acciones verificadas correctamente.
2	Acueducto	2	2	Acciones verificadas correctamente.
TOTAL		5	5	

En cuanto a la Dirección de Servicios Públicos, las unidades de Cementerio, Alcantarillado y Control de Calidad no reportaron acciones cumplidas al 100%, a pesar de que en su programación si habían incluido acciones que debían de haber reportado en este informe.

■ 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%	NA			
1	Comisión de Obras	1						1	100%	100%
2	Topografía	1						1	100%	100%
3	DTO	13	3	1			1	18	72%	88%
4	Planificación Urbana	3		2				5	60%	80%

5	Bienes Inmuebles	1	1					2	50%	88%
6	Desarrollo Urbano	3	1	1			1	6	50%	71%
7	Obras	2	2	2				6	33%	75%
8	Catastro		3		1			4	0%	63%
TOTAL		24	10	6	1	0	2	41	59%	85%

*El área Técnica Operativa no realizó el ejercicio de priorización en el año 2016, por lo que todas las acciones que estaban pendientes se ubican en el mismo nivel de importancia.

Tabla 2

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA DIRECCIÓN TÉCNICA OPERATIVA E-1		OBSERVACIONES PRODUCTO DE LA VERIFICACIÓN
		Reportadas como cumplidas al 100%	Verificadas	
1	Bienes Inmuebles	2	1	Una de las acciones reportadas al 100% se cambió a un 75% de avance. (Acción N°3)
2	Comisión de Obras	1	1	Acción verificada correctamente.
3	Topografía	1	1	Acción verificada correctamente.
4	DTO	14	13	Una de las acciones reportadas al 100% ya no aplica. (Acción N°2016.2)
5	Planificación Urbana	3	3	Acciones verificadas correctamente.
6	Desarrollo Urbano	3	3	Acciones verificadas correctamente.
7	Obras	2	2	Acciones verificadas correctamente.
TOTAL		26	24	

Con respecto a la Dirección Técnica Operativa, la unidad de Catastro fue la única que no reportó acciones cumplidas al 100%.

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

Con el reporte de seguimiento que se le solicitó a las diferentes unidades municipales y a las Direcciones, se logró identificar 58 acciones de mejora cumplidas al 100%, de las cuales 51 se mantienen actualmente es ese mismo nivel de cumplimiento y 7 acciones tuvieron que ser devueltas a niveles inferiores de cumplimiento.

En la siguiente tabla se muestra por área el número de acciones reportadas y las que se lograron verificar como cumplidas al finalizar la actividad de revisión de evidencias.

ÁREAS EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA		
	Reportadas como cumplidas al 100%	Verificadas	Diferencia
Alcaldía y staff	8	7	-1
Dirección Administrativa Financiera	11	7	-4
Dirección del Área Social	8	8	0
Dirección de Servicios Públicos	5	5	0
Dirección Técnica Operativa	26	24	-2
Total	58	51	7

En el caso de la Alcaldía y staff, se reportaron 8 acciones cumplidas al 100% pero una de las acciones de la Alcaldía específicamente, no se pudo mantener al 100% debido a la falta de evidencia documental. La Vicealcaldesa indicó que esta acción era mejor trasladarla a la siguiente etapa de seguimiento E-2 y que así se pudiera contar con la documentación de respaldo de manera oportuna.

En el caso de la Dirección Administrativa Financiera, esta tuvo una disminución de 4 acciones, una de la unidad de Presupuesto, otra de Bienes y Servicios y finalmente, dos de Contabilidad. En todos los casos no se entregó evidencia de estas acciones por parte de las unidades, por este motivo se revisaron en el campo, y se consensuó junto con el Director que las mismas no se encontraban al 100% de cumplimiento.

Por otra parte, la otra Dirección que sufrió una disminución en la cantidad de acciones cumplidas al 100% fue la Dirección Técnica Operativa. En este caso, una de las acciones de Bienes Inmuebles fue analizada, y en la evidencia aportada por la unidad se indicaba que se llevaba un avance de un 80% y tan solo faltaba un 20%, sin embargo, esta misma afirmación hace que la Consultoría considerara pasar esta acción a ser verificada en su totalidad en la etapa E-2. Finalmente, la otra acción que se varió de calificación fue una de la Dirección Técnica Operativa que había sido reportada al 100%, y en la realidad la acción ya no aplicaba.

Después de la revisión documental, el resultado institucional es el siguiente, haciendo la distinción entre las acciones con prioridad 1 y 2, y las acciones con prioridad 3:

Tabla 1

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA TOTAL E-1 (PRIORIDAD 1/2)						TOTAL	% DE CUMPLIMIENTO AL 100%	% DE CUMPLIMIENTO TOTAL
		100%	75%	50%	25%	0%	NA			
1	Dirección Técnica Operativa	24	10	6	1	0	2	41	59%	85%
2	Dirección de Servicios Públicos	5	3	2	2	3	0	15	33%	58%
3	Dirección del Área Social	3	1	5	1	5	0	15	20%	43%
4	Alcaldía y staff	5	3	1	6	17	0	32	16%	29%
5	Dirección Administrativa Financiera	6	12	12	17	15	1	62	10%	41%
TOTAL		43	29	26	27	40	3	165	26%	51%

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA TOTAL E-1 (PRIORIDAD 3)						TOTAL	% DE CUMPLIMIENTO AL 100%	% DE CUMPLIMIENTO TOTAL
		100%	75%	50%	25%	0%	NA			
1	Dirección Técnica Operativa	NO APLICA								
2	Dirección del Área Social	5	0	3	3	13	0	24	21%	30%
3	Alcaldía y staff	2	1	2	2	31	0	38	5%	11%
4	Dirección Administrativa Financiera	1	3	3	0	17	2	24	4%	20%
5	Dirección de Servicios Públicos	0	0	0	0	9	0	9	0%	0%
TOTAL		8	4	8	5	70	2	95	8%	17%

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA TOTAL E-1 (TOTAL)						TOTAL	% DE CUMPLIMIENTO AL 100%	% DE CUMPLIMIENTO TOTAL
		100%	75%	50%	25%	0%	NA			
1	Dirección Técnica Operativa	24	10	6	1	0	2	41	59%	85%
2	Dirección de Servicios Públicos	5	3	2	2	12	0	24	21%	36%
3	Dirección del Área Social	8	1	8	4	18	0	39	21%	35%
4	Dirección Administrativa Financiera	7	15	15	17	32	3	86	8%	35%
5	Alcaldía y staff	7	4	3	8	48	0	70	10%	19%
TOTAL		51	33	34	32	110	5	260	20%	39%

Como se había indicado anteriormente, en total, contemplando las acciones prioridad 1, 2 y 3, se lograron cumplir al 100% 51 acciones de mejora; 43 correspondientes a la prioridad 1 y 2, y 8 de la prioridad 3. Este total representa un 20% de cumplimiento institucional, y si se contemplan las acciones que se encuentran en proceso de implementación, el porcentaje se incrementa a un 39% de cumplimiento ponderado.

Como se ha indicado en informes anteriores, es muy valioso 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.

Tal y como se explicó en la metodología, para esta etapa el alcance correspondía a las acciones con prioridad 1 que no se habían ejecutado en la E-2 del 2016, y las acciones con prioridad 2, por lo que el porcentaje de cumplimiento real de esta etapa E-1 corresponde a un 26%, tomando en consideración únicamente las acciones al 100%, tanto prioridad 1 como 2, y en el caso del ponderado, este corresponde a un 51% de cumplimiento total, tomando en cuenta el resto del avance, al 25%, 50% o 75%.

En comparación con la etapa E-1 del 2016, la diferencia en el promedio corresponde a 17 puntos porcentuales menos, ya que el año pasado el promedio de acciones al 100% resultó en un 43%.

Si se compara la calificación de este informe con el de la etapa E-2 del 2016, la diferencia es aún mayor, ya que en esa etapa se logró un cumplimiento al 100% del 70%.

Estos datos podrían inferir que para esta segunda parte del 2017 se pueda lograr incrementar la cantidad de acciones de mejora, tal y como pasó el año anterior con el paso de la Etapa E-1 a la E-2. Además, tal y como lo manifestó la Consultoría en la reunión de presentación de resultados preliminares del presente informe, ante la Comisión de Control interno, era de esperarse que el resultado de esta etapa de seguimiento no fuera tan satisfactorio debido a las diversas situaciones que ha tenido que enfrentar la Municipalidad en este primer semestre, las cuales se consideran fuera de lo normal.

Indiferentemente del porcentaje de cumplimiento, lo más importante es el impacto en la mejora institucional que provocará la puesta en marcha de las 51 acciones de mejora reportadas como cumplidas.

Finalmente, es fundamental determinar la cantidad de acciones de mejora que se encuentran pendientes para cada una de las áreas, pues como parte del cierre del ciclo, la intención institucional es lograr cumplir la mayor cantidad de acciones de mejora posibles, en beneficio de la mejora continua de la organización. Entonces para tener un panorama más claro de cuál es la meta realmente alcanzable, es preciso realizar una revisión consciente de las acciones.

Seguidamente se muestra un cuadro que detalla la situación actual de las acciones de mejora que no han alcanzado el 100% en las áreas. Para conocer el detalle por área y por unidad, se deben consultar los anexos digitales que acompañan este informe.

UNIDADES EVALUADAS	CANTIDAD DE ACCIONES DE MEJORA PENDIENTES PARA LA ETAPA E-2					TOTAL
	75%	50%	25%	0%	ND*	
Dirección Administrativa Financiera	15	15	17	33	0	80
Alcaldía y staff	4	3	9	14	39	69
Dirección del Área Social	2	9	4	10	12	37
Dirección de Servicios Públicos	3	2	2	1	11	19
Dirección Técnica Operativa	10	6	1	0	0	17
TOTAL DE LAS 5 ÁREAS	34	35	33	58	62	222
% DE CUMPLIMIENTO DE LAS 5 ÁREAS	15%	16%	15%	26%	28%	

*ND se refiere a las acciones de mejora a las que no se les ha asignado un porcentaje de avance a la fecha, por lo que no se pueden ubicar en los rangos anteriores.

Como se muestra en el cuadro, están pendientes de cumplimiento 222 acciones de mejora, las cuales en más de un 50% se ubican entre 0% de avance de cumplimiento y la categoría de acciones a las que no se les ha definido el avance. Esta información enfatiza aún más la necesidad de que cada área se organice con tiempo para ir implementando las acciones pendientes, y finalizar la puesta en marcha de aquellas que ya van encaminadas, pero no están listas todavía.

Las unidades municipales que cuentan a la fecha con más de 10 acciones de mejora pendientes corresponden a: Bienes y servicios, Dirección Administrativa Financiera, Servicio al cliente, Informática y Emprendimiento y promoción laboral.

Estas unidades corresponden a las áreas que tienen más acciones de mejora a cargo, la Dirección Administrativa Financiera, Alcaldía y staff y la Dirección del Área Social, áreas que en total suman el 84% del total de acciones pendientes.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente apartado se detallan las conclusiones y recomendaciones obtenidas a partir del desarrollo de la Etapa E-1 2017.

Conclusiones

- Se realizó una sesión con los Directores (as) y la Alcaldía para repasar la estrategia de seguimiento, instrucciones generales y fechas del proceso.
- Para el periodo evaluado se reportó un cumplimiento de 51 acciones de mejora, lo que corresponde a un promedio institucional de cumplimiento del 20%.
- 43 acciones de mejora corresponden a acciones con prioridad 1 y 2, y 8 acciones se ubican en el nivel de prioridad 3. El promedio de cumplimiento al 100% para las acciones con prioridad 1 y 2 es de 26%, mientras que el promedio institucional considerando los avances que no llegan al 100% es de 51%.
- Se revisaron los comprobantes aportados por las distintas unidades que en sus registros habían manifestado la ejecución de acciones al 100%, los cuales resultaron válidos en un 88% de los casos. De ese 12% restante, se devolvieron a porcentajes inferiores, 7 acciones correspondientes a la Alcaldía, la Dirección Administrativa Financiera y la Dirección Técnica Operativa.
- Las unidades de Ambiente, Contraloría de Servicios, Oficial de trámites, Comisión de Reestructuración, Salud ocupacional, Recursos Humanos, Archivo, Gestión de Cobro, Servicio al Cliente, Emprendimientos y promoción laboral, la Dirección del Área Social, Cementerio, Alcantarillado, Control de Calidad y Catastro no reportaron acciones cumplidas al 100% en este informe.

- La aplicación de la estrategia de seguimiento por parte de Coordinadores(as) y Directores (a), ha mejorado considerablemente en el transcurso del tiempo, en especial, el traslado más oportuno de evidencias que respaldan las acciones cumplidas por las unidades para su respectiva verificación.
- Quedan pendientes 222 acciones de mejora, las cuales se ubican en un 84% en la Dirección Administrativa Financiera, Alcaldía y staff y la Dirección del Área Social.

Recomendaciones

- Divulgar los resultados del presente informe a todas las unidades municipales involucradas, incluyendo el Concejo Municipal, con el fin de que la población institucional conozca el panorama actual del seguimiento, en especial debido a que cada vez está más cerca el cierre del ciclo 2013-2017.
- Que cada área realice una revisión de las 222 acciones pendientes, para determinar cuáles de ellas definitivamente no lograrán ser cumplidas en este 2017, y cuáles sí, para que se organicen y enfoquen los esfuerzos al cumplimiento de las segundas.
- El Alcalde Municipal y cada Director (a) debe continuar incentivando el cumplimiento de las acciones de mejora que aún están pendientes, en especial, en las unidades Bienes y servicios, Dirección Administrativa Financiera, Servicio al cliente, Informática y Emprendimiento y promoción laboral, las cuales tienen por implementar más de 10 acciones en total.
- 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, especialmente para aquellos que a la fecha han tenido un rendimiento por debajo del 10% en el cumplimiento de acciones de mejora, ya que desde el año pasado, cada titular tuvo la oportunidad de depurar las acciones, organizar y planificar el cumplimiento

de las mismas, y se comprometió en el ejercicio de la priorización, a cumplir las acciones según el criterio que él o ella misma estableció.

- Es fundamental que cada Director(a), y la Alcaldía incorpore dentro de su esquema de supervisión, en caso de que no lo haya hecho, o en su defecto continúe realizando 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, y se genere una mayor conciencia en los coordinadores (as) de la importancia de respaldar con evidencia suficiente sus acciones.