



Municipalidad de  
*Belén*

**SEGUIMIENTO  
(ETAPA E-2)**

**PROCESO 2013-2016**

**Elaborado en colaboración con:**



**NAHAORQUI CONSULTORES S.A**

**Noviembre 2016**

# TABLA DE CONTENIDO

|   |    |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN .....  | 3  |
| ANTECEDENTES.....   | 4  |
| • Origen: .....   | 4  |
| • Objetivos:.....   | 4  |
| • Alcance .....   | 5  |
| METODOLOGÍA.....  | 7  |
| RESULTADOS.....   | 10 |
| Resultados de la Etapa de Seguimiento E-2 .....   | 11 |
| • Informe de resultados por área, previo a revisión de evidencia.....                         | 11 |
| • Revisión de comprobantes y acciones que se mantendrán en seguimiento para el 2017.<br>..... | 16 |
| • Informe de resultados institucionales Etapa E-2.....  | 21 |
| • Resultado general del seguimiento 2016, Etapas E-1 y E-2 .....                              | 23 |
| • Acciones pendientes del ciclo 2013-2017:.....   | 26 |
| Resultados del Análisis de Productos Informativos .....                                       | 28 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....   | 33 |
| ANEXOS .....  | 38 |
| ANEXO N°1 CRONOGRAMA.....   | 39 |

## INTRODUCCIÓN

El Seguimiento al Sistema de Control Interno es vital, para la cultura que debe existir en torno al mismo.

Desde el año 2013, en la Municipalidad de Belén se planteó y ha venido funcionando una estrategia de seguimiento, por medio de la cual se ha medido el avance del cumplimiento de acciones de mejora. A la vez, la aplicación de esta estrategia ha permitido que los titulares subordinados se empoderen del proceso.

En el siguiente informe se presentan los resultados de la segunda fase de la Etapa de Seguimiento del año 2016, la cual es estratégica dentro del proceso, por estar pronta la finalización del ciclo, iniciado en el 2013.

Se muestran entonces el porcentaje de acciones cumplidas en esta ocasión, así como aquellas que quedan pendientes para el 2017.

Se aprovechó la etapa, para que dentro de las acciones a cumplir que forman parte del Modelo de Madurez, se realizara una revisión de los productos informativos que se generan que cada área de la Municipalidad, para determinar cuáles de ellos son de índole confidencial, y por ende cuál debe ser su tratamiento.

Como una de las principales conclusiones de este informe, es vital que el seguimiento continúe siendo aplicado en cada período, fomentando la participación de los actores, así como su involucramiento consciente, de modo que las acciones que se logren alcanzar no estén enfocadas a una meta únicamente de cumplimiento, sino de impacto para la gestión.

## ANTECEDENTES

### ■ Origen:

El origen de la presente etapa, así como de la etapa de Seguimiento ejecutada en mayo de este año, 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 segunda parte de la estrategia de seguimiento institucional para el año 2016, mediante la revisión de los informes de seguimiento de las acciones categorizadas como de alta prioridad para este periodo por los titulares subordinados en cada una de las áreas o unidades a su cargo.

#### Objetivos Específicos:

- Recordar a los Directores (as) y la Alcaldía la estrategia de seguimiento institucional con énfasis en los informes y actividades que ellos deben preparar para la presente etapa.
- Revisar en el campo las acciones que quedaron pendientes de la Etapa E-1 que se realizó en mayo.
- Recopilar los informes por área, para posteriormente visitar las unidades municipales que reportaron acciones en un 100% de cumplimiento, y corroborar los comprobantes aportados en dichos informes.

- Consolidar los resultados de las etapas de seguimiento 2016, para unificarlos en un informe que será presentado por la Comisión de Control Interno.
  - Recopilar y analizar los datos correspondientes a los productos informativos que se generan en cada unidad o dirección para conocer cuáles de ellos se consideran confidenciales.
- 
- Alcance
    - Las áreas municipales que debían emitir su informe de seguimiento en esta etapa son: Alcaldía, Dirección Administrativa Financiera, Dirección de Servicios Públicos, Dirección del Área Social y el Comité Cantonal de Deportes de Belén. La Dirección Técnica Operativa no participa del llenado del informe de seguimiento en esta ocasión, ya que, en la primera etapa de este año, reportó al 100% de cumplimiento todas las acciones que le correspondían para el 2016.
    - Se realizó una revisión presencial con las áreas, de los comprobantes de las acciones reportadas al 100% de avance. Las áreas que participaron en la revisión son: Dirección Área Social, Dirección de Servicios Públicos, Dirección Administrativa Financiera, Alcaldía, y Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Belén.
    - En el caso del análisis de los productos informativos se incluyeron a todas la Direcciones y unidades municipales, e incluso al Concejo Municipal, Auditoría Interna y el Comité Cantonal de Deportes y Recreación.
  - Limitaciones
    - En el caso del Comité Cantonal de Deportes, no se recibió el reporte del cumplimiento de las acciones de mejora, correspondientes al Administrador del Comité, ya que él se encuentra fuera de la institución. Además, el reporte del resto de las acciones de mejora por cumplir no fue entregado a tiempo.

Por último, al momento de la visita, la evidencia de las acciones no se tenía organizada de previo, por lo cual se tuvo que dedicar la sesión a recopilar la evidencia.

## METODOLOGÍA

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

### **1) Elaboración de formatos para la recopilación de cumplimiento de acciones de mejora por Dirección.**

En la etapa anterior de Acompañamiento se depuraron y actualizaron las tablas de acciones de mejora por medio de talleres en los cuáles participaron los titulares subordinados.

Para esta etapa se inició elaborando los formatos en los cuáles se incluirían estas acciones, para reportar el avance de las mismas.

### **2) Reunión con Directores, Alcaldía y Administrador del Comité de Deportes y Recreación para explicación y detalles de la etapa de Seguimiento 2016.**

En esta reunión, en la cual se convocaron a la Alcaldía, Directores y Administrador del Comité, se les entregó a los presentes, el cronograma de actividades y los formatos de las tablas de acciones de mejora actualizadas en versión digital. También se les entregó un formato para el análisis de los productos informativos que se generan en cada unidad.

Además, se realizó una explicación detallada de todas las actividades que se iban a realizar, dando énfasis al cumplimiento en las fechas de entrega de la información. El cronograma se puede visualizar en el Anexo N°1.

A la reunión además asistieron miembros de la Comisión de Control Interno y la Auditoría Interna.

### **3) Verificación en el campo de las acciones E-1**

En la Etapa de Seguimiento realizada en el primer semestre del año se reportaron acciones de mejora cuyos comprobantes, y según el criterio de las consultoras no respondían satisfactoriamente el cumplimiento de la acción.

En estos casos se acordó junto con la Comisión de Control Interno, realizar una revisión en el campo de dichas acciones para aclarar de forma definitiva las dudas que pudieran surgir en torno a las acciones.

Se programaron visitas a cada titular subordinado para revisar los comprobantes en el campo y determinar el estado real de la acción. Las acciones se comunicaron de previo a los y las encargadas, de modo que estos tuvieran la oportunidad de analizar nuevamente la acción y la evidencia presentada.

### **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 categorizadas de Prioridad N°1 de cumplimiento.**

Durante el proceso se asignaron tres semanas para que todos 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, el cual enviaban vía digital a la Comisión de Control Interno y a las consultoras.

### **5) Reunión con la Comisión de Control Interno para analizar los informes de Seguimiento de las áreas y mostrar los resultados del informe preliminar de Seguimiento institucional de la Etapa E-2 del 2016.**

En esta reunión, se presentaron los resultados obtenidos en cada área, se mostraron las tablas resumen que conforman el informe de seguimiento institucional de la Comisión de Control Interno, y se definió que se iban a fiscalizar las 87 acciones de mejora que fueron reportadas como cumplidas al 100%. Dentro de estas acciones, ya algunas de ellas habían sido verificadas por las consultoras en la Etapa de

Acompañamiento. Además, la Dirección Administrativa Financiera entregó con anticipación el expediente con las evidencias, por lo cual fue posible revisarlas con anterioridad.

#### **6) Comprobaciones en las unidades municipales.**

Las consultoras realizaron una visita a cada uno de los Directores(a), la Alcaldía y de Comité Cantonal de Deportes para revisar junto con ellos las evidencias. Se aclararon dudas, y en caso de que se determinará que el comprobante no era suficiente para justificar la acción, se resolvió revisar en el campo dichas acciones, en la próxima fase de seguimiento.

#### **7) Análisis de Productos Informativos**

Como parte del cumplimiento de las acciones de mejora del Modelo de Madurez, la Comisión de Control Interno tenía a su cargo coordinar el análisis de los productos informativos, que se generan en cada unidad y dirección de la Municipalidad.

Para este efecto, en la reunión inicial se otorgó a cada director(a) o encargado un formato para realizar el análisis. Cada uno de ellos definiría la estrategia para realizar el análisis.

Posteriormente se realizó una reunión con cada uno de los directores(a), la Vicealcaldesa y el encargado en turno del Comité Cantonal de Deportes, para discutir los resultados del análisis.

## RESULTADOS

Se presentan a continuación los resultados de esta etapa, los cuales incluyen los hallazgos de la verificación en campo de las acciones pendientes de la Etapa E-1, también se profundizará en los resultados de la Etapa E-2, para conocer la cantidad de acciones cumplidas de la misma, y las que se verificarán en el campo en la siguiente etapa de seguimiento.

Se muestran también la consolidación de los resultados del seguimiento para el 2016, con los resultados de las dos fases aplicadas este año. Además, se hará un recuento de las acciones cumplidas a la fecha, y las que quedan pendientes para el 2017.

Por último, se expondrán los resultados del análisis de productos informativos, así como las recomendaciones al respecto.

### Verificación de acciones pendientes de la Etapa E-1

En la revisión de comprobantes que se realizó en la Etapa E-1, se determinó que existían 34 acciones cuyo soporte documental no era satisfactorio, por lo cual se decidió hacer una visita a los encargados para corroborarla en el campo.

En el siguiente cuadro se muestra el resultado, en cifras, de estas visitas:

| CANTIDAD DE ACCIONES DE MEJORA A FISCALIZAR |                |                  |                          |
|---|----------------|------------------|--------------------------|
| ÁREA/UNIDADES                               | CANTIDAD TOTAL | AVALADAS AL 100% | CONTINÚAN EN SEGUIMIENTO |
| Dirección Administrativa Financiera         | 11             | 6                | 5                        |
| Dirección del Área Social                   | 2              | 2                | 0                        |
| Alcaldía y staff                            | 5              | 1                | 4                        |
| Dirección de Servicios Públicos             | 5              | 2                | 3                        |
| Dirección Técnica Operativa                 | 11             | 10               | 1                        |
| TOTAL                                       | 34             | 21               | 13                       |
| %   |                | 62%              | 38%                      |

Tal cual, y se observa en el cuadro, un 62% de las acciones estaban efectivamente cumplidas al 100%, pero los comprobantes no eran claros al respecto. Sin embargo, un 38% no se habían cumplido por completo, y así se analizó junto con cada encargado. Esas acciones se sumaron a la lista de pendientes, y se retomaron como parte del Seguimiento en esta presente etapa.

Para conocer el detalle de las acciones para cada una de las áreas se puede consultar el Anexo N°2, el cual es digital.

### **Resultados de la Etapa de Seguimiento E-2**

En este apartado se muestran primeramente los resultados de cumplimiento de las acciones correspondiente a esta etapa, por cada una de las áreas. Además, también se indica cuáles deberán retomarse en la próxima etapa de Seguimiento por considerar las consultoras, que los comprobantes aportados no satisfacen por completo el cumplimiento de la acción al 100%.

Por último, se muestran las cifras generales de la etapa, la consolidación de los hallazgos de las fases aplicadas, y como punto final se muestran la cantidad de acciones que están pendientes para cumplirse en el 2017.

#### ■ Informe de resultados por área, previo a revisión de evidencia

##### ■ Alcaldía y Staff

| INFORME DE SEGUIMIENTO OCTUBRE 2016 |                        |
|-------------------------------------|------------------------|
| Área:                               | Alcaldía y staff       |
| Alcaldía:                           | Thais Zumbado Ramírez  |
| Fecha de elaboración del informe:   | 25 de octubre del 2016 |
| Período de evaluación:              | 2013-2017              |

|   |
|---|
| 1) Detalle del avance en la ejecución de las acciones de mejora. (En caso de existir limitaciones en el avance justificar detalladamente los motivos) |
| Ver Tabla 1 en archivo digital.   |
| 2) Cuadro resumen del cumplimiento de las acciones de mejora del área.  |
| Ver Tabla 2 a continuación.   |
|   |

**Tabla 2**

| N° | ÁREA EVALUADA            | ACCIONES DE MEJORA TOTAL E-2 |          |          |          |          |          | TOTAL     | % DE CUMPLIMIENTO AL 100% | % DE CUMPLIMIENTO TOTAL |
|----|--------------------------|------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|---------------------------|-------------------------|
|    |                          | 100%                         | 75%      | 50%      | 25%      | 0%       | NA       |           |                           |                         |
|    | <b>Alcaldía y staff</b>  | <b>30</b>                    | <b>2</b> | <b>2</b> | <b>1</b> | <b>6</b> | <b>0</b> | <b>41</b> | <b>73%</b>                | <b>80%</b>              |
| 1  | Ambiente                 | 1                            | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1         | 100%                      | 100%                    |
| 2  | Dirección Jurídica       | 3                            | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 3         | 100%                      | 100%                    |
| 3  | Planificación            | 2                            | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 2         | 100%                      | 100%                    |
| 4  | Salud Ocupacional        | 1                            | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1         | 100%                      | 100%                    |
| 5  | Informática              | 10                           | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 11        | 91%                       | 98%                     |
| 6  | Comunicación             | 6                            | 0        | 1        | 0        | 0        | 0        | 7         | 86%                       | 93%                     |
| 7  | Contraloría de Servicios | 3                            | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 4         | 75%                       | 94%                     |
| 8  | Alcaldía                 | 3                            | 0        | 0        | 1        | 1        | 0        | 5         | 60%                       | 65%                     |
| 9  | Recursos Humanos         | 1                            | 0        | 1        | 0        | 5        | 0        | 7         | 14%                       | 21%                     |

■ Dirección Administrativa Financiera

| INFORME DE SEGUIMIENTO OCTUBRE 2016  |  |
|--|--|
| Área:  | Dirección del Área Administrativa Financiera |
| Director(a):   | Jorge González González                      |
| Fecha de elaboración del informe:  | 25/10/2016                                   |
| Período de evaluación:   | 2013-2017                                    |
| <p>1) Detalle del avance en la ejecución de las acciones de mejora. (En caso de existir limitaciones en el avance justificar detalladamente los motivos)<br/>Ver Tabla 1 en archivo digital.</p> <p>2) Cuadro resumen del cumplimiento de las acciones de mejora del área.<br/>Ver Tabla 2 a continuación.</p> |  |

**Tabla 2**

| N.º | UNIDADES EVALUADAS                         | ACCIONES DE MEJORA<br>TOTAL E-2 |          |          |          |          |          | TOTAL     | % DE CUMPLIMIENTO AL 100% | % DE CUMPLIMIENTO TOTAL |
|-----|--|---------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|---------------------------|-------------------------|
|     |  | 100 %                           | 75 %     | 50 %     | 25 %     | 0 %      | N A      |           |                           |                         |
|     | <b>Dirección Administrativa Financiera</b> | <b>24</b>                       | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>5</b> | <b>5</b> | <b>0</b> | <b>39</b> | <b>62%</b>                | <b>72%</b>              |
| 1   | Archivo                                    | 2                               | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 2         | 100%                      | 100%                    |
| 2   | DAF  | 9                               | 0        | 0        | 0        | 1        | 0        | 10        | 90%                       | 90%                     |
| 3   | Bienes y servicios                         | 2                               | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 3         | 67%                       | 92%                     |
| 4   | Servicio al cliente                        | 2                               | 0        | 0        | 0        | 1        | 0        | 3         | 67%                       | 67%                     |
| 5   | Tesorería                                  | 2                               | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 3         | 67%                       | 92%                     |
| 6   | Contabilidad                               | 2                               | 0        | 0        | 2        | 0        | 0        | 4         | 50%                       | 63%                     |
| 7   | Tributario                                 | 3                               | 0        | 1        | 1        | 1        | 0        | 6         | 50%                       | 63%                     |
| 8   | Presupuesto                                | 1                               | 0        | 0        | 0        | 2        | 0        | 3         | 33%                       | 33%                     |
| 9   | Cobros                                     | 1                               | 0        | 2        | 2        | 0        | 0        | 5         | 20%                       | 50%                     |

■ Dirección del Área Social

| INFORME DE SEGUIMIENTO OCTUBRE 2016   |                           |
|---|---------------------------|
| Área:   | Dirección del Área Social |
| Director(a):  | Marita Arguedas           |
| Fecha de elaboración del informe:   | 19/10/2016                |
| Período de evaluación:  | 2013-2017                 |
| <p>1) Detalle del avance en la ejecución de las acciones de mejora. (En caso de existir limitaciones en el avance justificar detalladamente los motivos)</p> <p>Ver Tabla 1 en archivo digital.</p> <p>2) Cuadro resumen del cumplimiento de las acciones de mejora del área.<br/>Ver Tabla 2 a continuación.</p> |                           |

**Tabla 2**

| N°                               | UNIDADES EVALUADAS | ACCIONES DE MEJORA TOTAL E-2 |          |          |          |          |          | TOTAL     | % DE CUMPLIMIENTO AL 100% | % DE CUMPLIMIENTO TOTAL |
|----------------------------------|--------------------|------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|---------------------------|-------------------------|
|                                  |                    | 100%                         | 75%      | 50%      | 25%      | 0%       | NA       |           |                           |                         |
| <b>Dirección del Área Social</b> |                    | <b>24</b>                    | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>24</b> | <b>100%</b>               | <b>100%</b>             |
| 1                                | Biblioteca         | 7                            | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 7         | 100%                      | 100%                    |
| 2                                | Cultura            | 3                            | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 3         | 100%                      | 100%                    |
| 3                                | DAS                | 5                            | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 5         | 100%                      | 100%                    |
| 5                                | EPL                | 5                            | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 5         | 100%                      | 100%                    |
| 5                                | Policía            | 3                            | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 3         | 100%                      | 100%                    |
| 6                                | Trabajo Social     | 1                            | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1         | 100%                      | 100%                    |

■ Dirección de Servicios Públicos

| INFORME DE SEGUIMIENTO OCTUBRE 2016   |                                 |
|---|---------------------------------|
| Área:   | Dirección de Servicios Públicos |
| Director(a):  | Denis Mena                      |
| Fecha de elaboración del informe:   | 25/10/2016                      |
| Período de evaluación:  | 2013-2017                       |
| <p>1) Detalle del avance en la ejecución de las acciones de mejora. (En caso de existir limitaciones en el avance justificar detalladamente los motivos)</p> <p>Ver Tabla 1 en archivo digital.</p> <p>2) Cuadro resumen del cumplimiento de las acciones de mejora del área.<br/>Ver Tabla 2 a continuación.</p> |                                 |

| N°                                     | UNIDADES EVALUADAS | ACCIONES DE MEJORA TOTAL E-2 |          |          |          |          |          | TOTAL    | % DE CUMPLIMIENTO AL 100% | % DE CUMPLIMIENTO TOTAL |
|--|--------------------|------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------------------------|-------------------------|
|  |                    | 100%                         | 75%      | 50%      | 25%      | 0%       | NA       |          |                           |                         |
| <b>Dirección de Servicios Públicos</b> |                    | <b>6</b>                     | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>6</b> | <b>100%</b>               | <b>100%</b>             |
| 1                                      | Acueducto          | 1                            | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1        | 100%                      | 100%                    |
| 2                                      | Control de calidad | 1                            | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1        | 100%                      | 100%                    |
| 3                                      | Cementerio         | 1                            | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1        | 100%                      | 100%                    |
| 4                                      | Alcantarillado     | 1                            | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1        | 100%                      | 100%                    |
| 5                                      | DSP                | 2                            | 0        | 0        | 0        |          | 1        | 2        | 100%                      | 100%                    |

■ Comité Cantonal de Deportes de Belén.

| INFORME DE SEGUIMIENTO OCTUBRE 2016   |   |
|---|---|
| Área:   | Comité de Deportes de Belén                             |
| Administrador(a):   | Pablo Vindas (ausente, en su lugar Juan Carlos Córdoba) |
| Fecha de elaboración del informe:   | 2 de noviembre del 2016                                 |
| Período de evaluación:  | 2013-2017   |
| <p>1) Detalle del avance en la ejecución de las acciones de mejora. (En caso de existir limitaciones en el avance justificar detalladamente los motivos)</p> <p>Ver Tabla 1 en archivo digital.</p> <p>2) Cuadro resumen del cumplimiento de las acciones de mejora del área.<br/>No se presentó la información en la fecha indicada.</p> |   |

■ Revisión de comprobantes y acciones que se mantendrán en seguimiento para el 2017.

Una vez revisados los comprobantes, junto con los Directores, o encargados respectivos, se determinó que en el único caso en el cual se tendría que realizar un ajuste a la cantidad de acciones cumplidas, es en el de la Dirección Administrativa Financiera, pues en la visita se encontró que había dos acciones de Tributario que se reportaron al 100% pero en realidad no estaban completas.

En ese caso, el nuevo porcentaje de cumplimiento se muestra en el siguiente cuadro:

| N° | UNIDADES EVALUADAS                         | ACCIONES DE MEJORA TOTAL |          |          |          |          |          | TOTAL     | % DE CUMPLIMIENTO AL 100% | % DE CUMPLIMIENTO TOTAL |
|----|--|--------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|---------------------------|-------------------------|
|    |  | E-2                      |          |          |          |          |          |           |                           |                         |
|    |  | 100 %                    | 75 %     | 50 %     | 25 %     | 0 %      | N A      |           |                           |                         |
| 1  | <b>Dirección Administrativa Financiera</b> | <b>22</b>                | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>6</b> | <b>6</b> | <b>0</b> | <b>39</b> | <b>56%</b>                | <b>68%</b>              |
| 2  | Archivo                                    | 2                        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 2         | 100%                      | 100%                    |
| 3  | DAF  | 9                        | 0        | 0        | 0        | 1        | 0        | 10        | 90%                       | 90%                     |
| 4  | Bienes y servicios                         | 2                        | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 3         | 67%                       | 92%                     |
| 5  | Servicio al cliente                        | 2                        | 0        | 0        | 0        | 1        | 0        | 3         | 67%                       | 67%                     |
| 6  | Tesorería                                  | 2                        | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 3         | 67%                       | 92%                     |
| 7  | Contabilidad                               | 2                        | 0        | 0        | 2        | 0        | 0        | 4         | 50%                       | 63%                     |
| 8  | Tributario                                 | 1                        | 0        | 1        | 2        | 2        | 0        | 6         | 17%                       | 33%                     |
| 9  | Presupuesto                                | 1                        | 0        | 0        | 0        | 2        | 0        | 3         | 33%                       | 33%                     |
| 10 | Cobros                                     | 1                        | 0        | 2        | 2        | 0        | 0        | 5         | 20%                       | 50%                     |

Todas las demás áreas mantienen las mismas cifras de cumplimiento, sin embargo, en algunos casos se considera que la evidencia aportada no es suficiente, o que sería valioso para la gestión municipal verificar nuevamente el cumplimiento de la acción en el 2017, para dar tiempo a observar el desempeño de la misma en el tiempo.

En el siguiente cuadro se muestra el detalle de las acciones, que se retomarán en el 2017.

| DIRECCIÓN  | UNIDAD            | CANTIDAD DE ACCIONES A FISCALIZAR | DETALLE DE LAS ACCIONES  |
|--|-------------------|-----------------------------------|--|
| Alcaldía y Staff<br><br><b>6 acciones en total</b> | Comunicación      | 2                                 | 59: El comprobante revisado no responde satisfactoriamente a la acción.<br>(verificar con RH)<br><br>72: Es valioso para la gestión municipal, ver su comportamiento en el tiempo.<br>(verificar con RH) |
|  | Informática       | 1                                 | 105: El comprobante revisado no responde satisfactoriamente a la acción.   |
|  | Planificación     | 2                                 | 149: Es valioso para la gestión municipal, ver su comportamiento en el tiempo.<br><br>150: El comprobante revisado no responde satisfactoriamente a la acción.   |
|  | Salud Ocupacional | 1                                 | 173: Es valioso para la gestión municipal, ver su comportamiento en el tiempo.   |

| DIRECCIÓN                           | UNIDAD                              | CANTIDAD DE ACCIONES A FISCALIZAR | DETALLE DE LAS ACCIONES   |
|-------------------------------------|-------------------------------------|-----------------------------------|---|
| Dirección Administrativa Financiera | Archivo                             | 1                                 | 2: Es valioso para la gestión municipal, ver su comportamiento en el tiempo.  |
| <b>8 acciones en total</b>          | Bienes y Servicios                  | 1                                 | 119: Es valioso para la gestión municipal, ver su comportamiento en el tiempo.  |
|                                     | Dirección Administrativa Financiera | 1                                 | 23: Es valioso para la gestión municipal, ver su comportamiento en el tiempo.   |
|                                     | Servicio al Cliente                 | 1                                 | 63: Es valioso para la gestión municipal, ver su comportamiento en el tiempo.   |
|                                     | Tesorería                           | 1                                 | 2016-1: Es valioso para la gestión municipal, ver su comportamiento en el tiempo.   |
|                                     | Tributario                          | 3                                 | 94: Es valioso para la gestión municipal, ver su comportamiento en el tiempo. (Ver con Jurídico).<br>100: No se realizó la acción al 100%.<br>103: No se realizó la acción al 100%. |

| DIRECCIÓN  | UNIDAD             | CANTIDAD DE ACCIONES A FISCALIZAR | DETALLE DE LAS ACCIONES  |
|--|--------------------|-----------------------------------|--|
| Dirección del Área Social<br><b>1 acción en total</b>                  | Biblioteca         | 1                                 | 87: El comprobante revisado no responde satisfactoriamente a la acción.                                    |
| Dirección de Servicios Públicos<br><b>2 acciones en total</b>          | Acueducto          | 1                                 | 1: Es valioso para la gestión municipal, ver su comportamiento en el tiempo. (verificar con RH).           |
|  | Control de Calidad | 1                                 | 20: Es valioso para la gestión municipal, ver su comportamiento en el tiempo. (verificar con Informática). |
| Comité Cantonal de Deportes y Recreación<br><b>1 acciones en total</b> | Proceso Deportivo  | 1                                 | 10: Es valioso para la gestión municipal, ver su comportamiento en el tiempo                               |

En resumen, en la siguiente etapa de seguimiento deberán retomarse 18 acciones de la presente etapa. El cuadro que se muestra a continuación, brinda el detalle en cifras:

| DIRECCIÓN                                | CANTIDAD DE ACCIONES |
|--|----------------------|
| Alcaldía y Staff                         | 6                    |
| Dirección Administrativa Financiera      | 8                    |
| Dirección del Área Social                | 1                    |
| Dirección de Servicios Públicos          | 2                    |
| Comité Cantonal de Deportes y Recreación | 1                    |
| <b>Total</b>                             | <b>18</b>            |

El detalle de cada Dirección puede ser consultado en el Anexo N°3, el cual es digital.

■ Informe de resultados institucionales Etapa E-2

| INFORME DE SEGUIMIENTO COMISIÓN DE CONTROL INTERNO OCTUBRE 2016   |            |
|---|------------|
| Fecha de elaboración del informe:   | 10/11/2016 |
| Período de evaluación:  | 2013-2017  |
| <p>1) Detalle del cumplimiento en la ejecución de las acciones de mejora.<br/>Ver Tabla 1 a continuación.</p> <p>2) Cuadro resumen del cumplimiento de las acciones de mejora del área.</p> |            |

**Tabla 1**

| N° | UNIDADES EVALUADAS                         | ACCIONES DE MEJORA<br>TOTAL E-2 |          |          |          |          |          | TOTAL     | % DE CUMPLIMIENTO AL 100% | % DE CUMPLIMIENTO TOTAL |
|----|--|---------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|---------------------------|-------------------------|
|    |  | 100 %                           | 75 %     | 50 %     | 25 %     | 0 %      | N A      |           |                           |                         |
| 1  | <b>Dirección Administrativa Financiera</b> | <b>22</b>                       | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>6</b> | <b>6</b> | <b>0</b> | <b>39</b> | <b>56%</b>                | <b>68%</b>              |
| 2  | Archivo                                    | 2                               | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 2         | 100%                      | 100%                    |
| 3  | DAF  | 9                               | 0        | 0        | 0        | 1        | 0        | 10        | 90%                       | 90%                     |
| 4  | Bienes y servicios                         | 2                               | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 3         | 67%                       | 92%                     |
| 5  | Servicio al cliente                        | 2                               | 0        | 0        | 0        | 1        | 0        | 3         | 67%                       | 67%                     |
| 6  | Tesorería                                  | 2                               | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 3         | 67%                       | 92%                     |
| 7  | Contabilidad                               | 2                               | 0        | 0        | 2        | 0        | 0        | 4         | 50%                       | 63%                     |
| 8  | Tributario                                 | 1                               | 0        | 1        | 2        | 2        | 0        | 6         | 17%                       | 33%                     |
| 9  | Presupuesto                                | 1                               | 0        | 0        | 0        | 2        | 0        | 3         | 33%                       | 33%                     |
| 10 | Cobros                                     | 1                               | 0        | 2        | 2        | 0        | 0        | 5         | 20%                       | 50%                     |
| 11 | <b>Dirección del Área Social</b>           | <b>24</b>                       | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>24</b> | <b>100%</b>               | <b>100%</b>             |
| 12 | Biblioteca                                 | 7                               | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 7         | 100%                      | 100%                    |
| 13 | Cultura                                    | 3                               | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 3         | 100%                      | 100%                    |
| 14 | DAS  | 5                               | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 5         | 100%                      | 100%                    |
| 15 | EPL  | 5                               | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 5         | 100%                      | 100%                    |
| 16 | Policía                                    | 3                               | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 3         | 100%                      | 100%                    |
| 17 | Trabajo Social                             | 1                               | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1         | 100%                      | 100%                    |
| 18 | <b>Alcaldía y staff</b>                    | <b>30</b>                       | <b>2</b> | <b>2</b> | <b>1</b> | <b>6</b> | <b>0</b> | <b>41</b> | <b>73%</b>                | <b>80%</b>              |
| 19 | Ambiente                                   | 1                               | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1         | 100%                      | 100%                    |
| 20 | Dirección Jurídica                         | 3                               | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 3         | 100%                      | 100%                    |
| 21 | Planificación                              | 2                               | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 2         | 100%                      | 100%                    |
| 22 | Salud Ocupacional                          | 1                               | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1         | 100%                      | 100%                    |
| 23 | Informática                                | 10                              | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 11        | 91%                       | 98%                     |
| 24 | Comunicación                               | 6                               | 0        | 1        | 0        | 0        | 0        | 7         | 86%                       | 93%                     |
| 25 | Contraloría de Servicios                   | 3                               | 1        | 0        | 0        | 0        | 0        | 4         | 75%                       | 94%                     |
| 26 | Alcaldía                                   | 3                               | 0        | 0        | 1        | 1        | 0        | 5         | 60%                       | 65%                     |
| 27 | Recursos Humanos                           | 1                               | 0        | 1        | 0        | 5        | 0        | 7         | 14%                       | 21%                     |
| 28 | <b>Dirección de Servicios Públicos</b>     | <b>6</b>                        | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>6</b>  | <b>100%</b>               | <b>100%</b>             |
| 29 | Acueducto                                  | 1                               | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1         | 100%                      | 100%                    |
| 30 | Control de calidad                         | 1                               | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1         | 100%                      | 100%                    |
| 31 | Cementerio                                 | 1                               | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1         | 100%                      | 100%                    |
| 32 | Alcantarillado                             | 1                               | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 1         | 100%                      | 100%                    |
| 33 | DSP  | 2                               | 0        | 0        | 0        |          | 1        | 2         | 100%                      | 100%                    |

|              |  |           |          |          |          |           |          |            |            |     |
|--------------|--|-----------|----------|----------|----------|-----------|----------|------------|------------|-----|
| 34           | Comité Cantonal de Deportes y Recreación | 2         | 0        | 1        | 0        | 7         | 0        | 10         | 20%        | 25% |
| <b>TOTAL</b> |  | <b>84</b> | <b>4</b> | <b>6</b> | <b>7</b> | <b>19</b> | <b>1</b> | <b>120</b> | <b>70%</b> |     |

**Tabla 2**

| N°           | UNIDADES EVALUADAS                       | ACCIONES DE MEJORA<br>TOTAL E-2 |          |          |          |           |          | TOTAL      | % DE CUMPLIMIENTO AL 100% | % DE CUMPLIMIENTO TOTAL |
|--------------|--|---------------------------------|----------|----------|----------|-----------|----------|------------|---------------------------|-------------------------|
|              |  | 100%                            | 75%      | 50 %     | 25 %     | 0%        | N A      |            |                           |                         |
| 1            | Dirección de Servicios Públicos          | 6                               | 0        | 0        | 0        | 0         | 1        | 6          | 100%                      | 100%                    |
| 2            | Dirección del Área Social                | 24                              | 0        | 0        | 0        | 0         | 0        | 24         | 100%                      | 100%                    |
| 3            | Alcaldía y staff                         | 30                              | 2        | 2        | 1        | 6         | 0        | 41         | 73%                       | 80%                     |
| 4            | Dirección Administrativa Financiera      | 22                              | 2        | 3        | 6        | 6         | 0        | 39         | 56%                       | 68%                     |
| 5            | Comité Cantonal de Deportes y Recreación | 2                               | 0        | 1        | 0        | 7         | 0        | 10         | 20%                       | 25%                     |
| <b>TOTAL</b> |  | <b>84</b>                       | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>7</b> | <b>12</b> | <b>1</b> | <b>120</b> | <b>70%</b>                | <b>76%</b>              |

■ Resultado general del seguimiento 2016, Etapas E-1 y E-2

Como parte de los objetivos específicos de esta etapa, se recopilaron los resultados consolidados que unen los esfuerzos tanto de la primera parte del seguimiento 2016, como la que recién finaliza.

En las tablas que se muestran a continuación, se observa el resultado general correspondiente a la cantidad de acciones de mejora reportadas por las áreas, según porcentaje de cumplimiento, para ambas etapas, la E-1 y la E-2.

| N°           | UNIDADES EVALUADAS                  | CUMPLIMIENTO AL 100% DE ACCIONES DE MEJORA |                    |                           |                           |                    |                           |                           |                    |                           |
|--------------|-------------------------------------|--|--------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------|---------------------------|---------------------------|--------------------|---------------------------|
|              |                                     | E-1  |                    |                           | E-2                       |                    |                           | TOTAL 2016                |                    |                           |
|              |                                     | Q DE ACCIONES POR CUMPLIR                  | ACCIONES CUMPLIDAS | % DE CUMPLIMIENTO AL 100% | Q DE ACCIONES POR CUMPLIR | ACCIONES CUMPLIDAS | % DE CUMPLIMIENTO AL 100% | Q DE ACCIONES POR CUMPLIR | ACCIONES CUMPLIDAS | % DE CUMPLIMIENTO AL 100% |
| 1            | Alcaldía y staff                    | 36   | 16                 | 44%                       | 41                        | 30                 | 73%                       | 77                        | 46                 | 60%                       |
| 2            | Dirección del Área Social           | 56   | 19                 | 34%                       | 24                        | 24                 | 100%                      | 80                        | 43                 | 54%                       |
| 3            | Dirección Técnica Operativa         | 24   | 24                 | 100%                      | 0                         | 0                  | N/a                       | 24                        | 24                 | 100%                      |
| 4            | Dirección Administrativa Financiera | 74   | 22                 | 30%                       | 39                        | 22                 | 56%                       | 113                       | 44                 | 39%                       |
| 5            | Comité de Deportes                  | 10   | 0                  | 0%                        | 10                        | 2                  | 20%                       | 20                        | 2                  | 10%                       |
| 6            | Dirección de Servicios Públicos     | 31   | 17                 | 55%                       | 6                         | 6                  | 100%                      | 37                        | 23                 | 62%                       |
| <b>TOTAL</b> |                                     | <b>231</b>                                 | <b>98</b>          | <b>42%</b>                | <b>120</b>                | <b>84</b>          | <b>70%</b>                | <b>351</b>                | <b>182</b>         | <b>52%</b>                |

| N°           | UNIDADES EVALUADAS                  | CUMPLIMIENTO TOTAL DE ACCIONES DE MEJORA (CONSIDERANDO RESULTADOS PARCIALES) |           |           |           |           |           |                      |                        |           |          |          |          |           |                         |                        |            |           |           |           |           |                        |
|--------------|-------------------------------------|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------------------|------------------------|-----------|----------|----------|----------|-----------|-------------------------|------------------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------------------|
|              |                                     | E-1  |           |           |           |           |           |                      | E-2                    |           |          |          |          |           |                         | TOTAL 2016             |            |           |           |           |           |                        |
|              |                                     | Q ACCIONES POR CUMPLIR   | 10 0%     | 75 %      | 50 %      | 25 %      | 0%        | % CUMPLIMIENTO TOTAL | Q ACCIONES POR CUMPLIR | 10 0%     | 75 %     | 50 %     | 25 %     | 0 %       | % DE CUMPLIMIENTO TOTAL | Q ACCIONES POR CUMPLIR | 100 %      | 75 %      | 50 %      | 25 %      | 0%        | % CUMPLIMIENTO AL 100% |
| 1            | Alcaldía y staff                    | 36   | 16        | 3         | 2         | 2         | 13        | 55%                  | 41                     | 30        | 2        | 2        | 1        | 6         | 80%                     | 77                     | 46         | 5         | 4         | 3         | 19        | 68%                    |
| 2            | Dirección del Área Social           | 56   | 19        | 9         | 6         | 6         | 16        | 34%                  | 24                     | 24        | 0        | 0        | 0        | 0         | 100%                    | 80                     | 43         | 9         | 6         | 6         | 16        | 68%                    |
| 3            | Dirección Técnica Operativa         | 24   | 24        | 0         | 0         | 0         | 0         | 100%                 | 0                      | 0         | 0        | 0        | 0        | N/a       | 24                      | 24                     | 0          | 0         | 0         | 0         | 0         | 100%                   |
| 4            | Dirección Administrativa Financiera | 74   | 22        | 5         | 9         | 12        | 26        | 30%                  | 39                     | 22        | 2        | 3        | 6        | 6         | 68%                     | 113                    | 44         | 7         | 12        | 18        | 32        | 53%                    |
| 5            | Comité de Deportes                  | 10   | 0         | 0         | 0         | 0         | 0         | 0%                   | 10                     | 2         | 1        | 0        | 0        | 7         | 20%                     | 10                     | 2          | 1         | 0         | 0         | 7         | 28%                    |
| 6            | Dirección de Servicios Públicos     | 31   | 17        | 3         | 8         | 2         | 1         | 55%                  | 6                      | 6         | 0        | 0        | 0        | 0         | 100%                    | 37                     | 23         | 3         | 8         | 2         | 1         | 80%                    |
| <b>TOTAL</b> |                                     | <b>231</b>   | <b>98</b> | <b>20</b> | <b>25</b> | <b>22</b> | <b>56</b> | <b>42%</b>           | <b>120</b>             | <b>84</b> | <b>5</b> | <b>5</b> | <b>7</b> | <b>19</b> | <b>70%</b>              | <b>341</b>             | <b>182</b> | <b>25</b> | <b>30</b> | <b>29</b> | <b>75</b> | <b>53%</b>             |

Como parte del análisis, es importante recalcar la mejora en el cumplimiento de acciones que han reportado las unidades y Direcciones municipales, sin embargo, un departamento es reincidente en el incumplimiento de las acciones asignadas por periodo, permaneciendo a través del tiempo en el nivel bajo.

En el siguiente cuadro se muestran las unidades que se encontraban en nivel bajo en la Etapa E-1 2016, en comparación con las unidades que presentaron esta misma situación en la E-2 2016.

| E1 2016  | E2 2016  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Gestión de cobro (15%)</li><li>• Presupuesto (25%)</li><li>• Servicio al cliente (6%)</li><li>• Contabilidad (0%)</li><li>• Dirección Área Social (25%)</li><li>• Trabajo social (20%)</li><li>• Recursos Humanos (0%)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Recursos Humanos (21%)</li><li>• Comité Cantonal de Deportes y Recreación. (25%)</li></ul> |

■ Acciones pendientes del ciclo 2013-2017:

El ciclo de control interno que actualmente se desarrolla inició en el año 2013. Desde ese momento se han venido planteando acciones de mejora concluyendo con esta práctica en el primer semestre del 2016, en el cual se finalizó la evaluación de las unidades y áreas municipales.

A través de tiempo se han venido cumpliendo dichas acciones, pero aún existen pendientes de alcanzarse las cuales tendrán que ejecutarse en lo que resta del 2016, y hasta octubre del 2017, fecha en la cual se hará la última etapa de seguimiento de este ciclo, y se conocerá el resultado final de cumplimiento.

En el siguiente cuadro se muestran la cantidad de acciones pendientes para cada área, las cuáles se revisarán en el 2017:

| N°           | ÁREAS EVALUADAS                     | ACCIONES PENDIENTES A REVISAR EN 2017 |                |                   |            |
|--------------|-------------------------------------|---------------------------------------|----------------|-------------------|------------|
|              |                                     | A SEGUIMIENTO EN 2017 DE ETAPA 2016   | ETAPA E-1 MAYO | ETAPA E-2 OCTUBRE | TOTAL      |
| 1            | Alcaldía y staff                    | 6                                     | 13             | 35                | 54         |
| 2            | Dirección Administrativa Financiera | 8                                     | 42             | 26                | 76         |
| 3            | Dirección de Servicios Públicos     | 2                                     | 13             | 9                 | 24         |
| 4            | Dirección del Área Social           | 1                                     | 16             | 24                | 41         |
| 5            | Dirección Técnica Operativa         | 0                                     | 22             | 22                | 44         |
| 6            | CCDR                                | 1                                     | 9              | 10                | 20         |
| <b>TOTAL</b> |                                     | <b>18</b>                             | <b>115</b>     | <b>126</b>        | <b>259</b> |

Para revisar el detalle de las acciones por unidad, se puede consultar el Anexo N° 4, el cual es digital.

## **Resultados del Análisis de Productos Informativos**

Según las Normas de Control Interno para el Sector Público, en el Capítulo 5, inciso 5.8 “Control de sistemas de información”:

*El jerarca y los titulares subordinados, según sus competencias, deben disponer los controles pertinentes para que los sistemas de información garanticen razonablemente la calidad de la información y de la comunicación, la seguridad y una clara asignación de responsabilidades y administración de los niveles de acceso a la información y datos sensibles, así como la garantía de confidencialidad de la información que ostente ese carácter.*

Además, en el inciso 5.5, cuando se refiere a las competencias del Archivo Institucional, asegura que este ente debe emitir las políticas y procedimientos, para entre varios aspectos, manejar la confidencialidad de los documentos e información de la Municipalidad.

Respondiendo a esta normativa, en el Modelo de Madurez de Control Interno, la Comisión de Control Interno definió una acción de mejora que pretendía el menos iniciar el análisis de la temática de confidencialidad de la información, tema que es amplio y que posiblemente requiera de mayor investigación interdisciplinaria por parte de varios profesionales municipales.

La acción de mejora consiste en hacer un levantamiento de los productos informativos que genera cada unidad y área municipal, para analizar cuáles son confidenciales. Incluso se invitó a participar de este ejercicio al Concejo Municipal, la Auditoría Interna, y al Comité Cantonal de Deportes y Recreación.

Para realizar este ejercicio, se definió un formato con posibles productos documentales, por ejemplo, expedientes, informes, circulares, acuerdos, entre otros, de esta manera cada unidad, área o encargado debía marcar si dentro de su gestión se

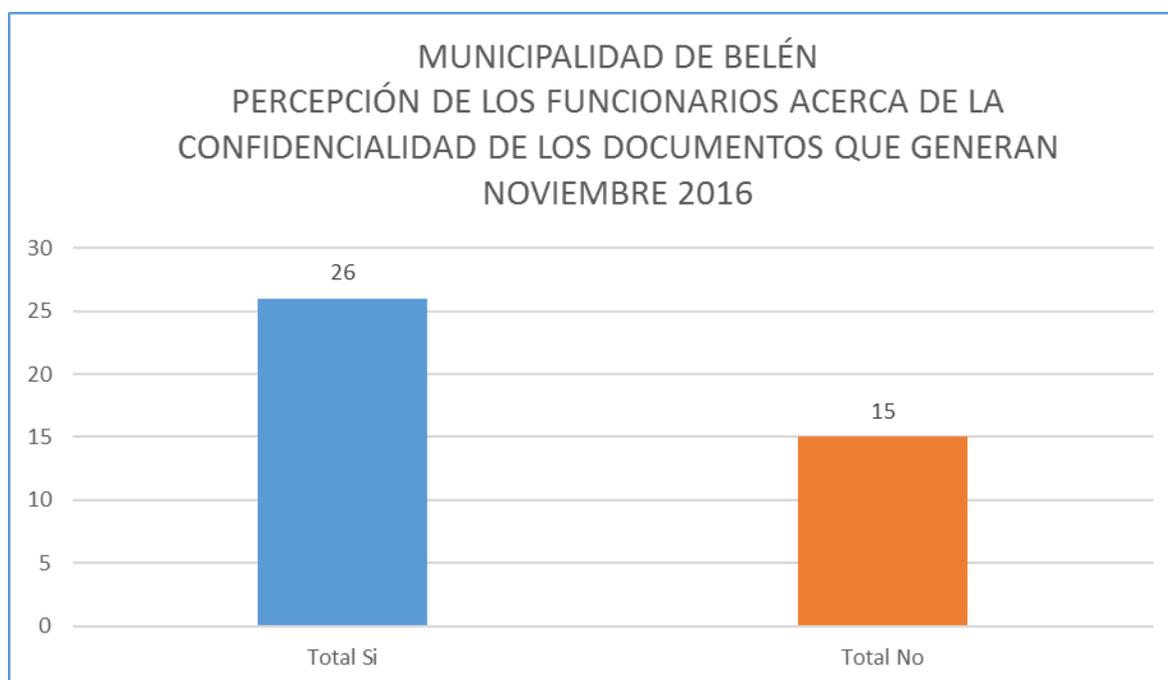
producen, y en caso de que existieran otros que no se mencionaban, se destinó un espacio para su inclusión.

El detalle de lo que aportó cada unidad o área, puede revisarse en el Anexo N°5, el cual es digital.

A manera de resumen, según lo analizado, los funcionarios(as) municipales consideran que un 63% de las unidades o áreas municipales, para un total de 26, generan como parte de su gestión información confidencial.

Por otra parte, un 37%, correspondientes a 15 unidades o Direcciones, perciben que sus documentos o información no posee ningún grado de confidencialidad.

El siguiente gráfico, muestra lo explicado anteriormente:

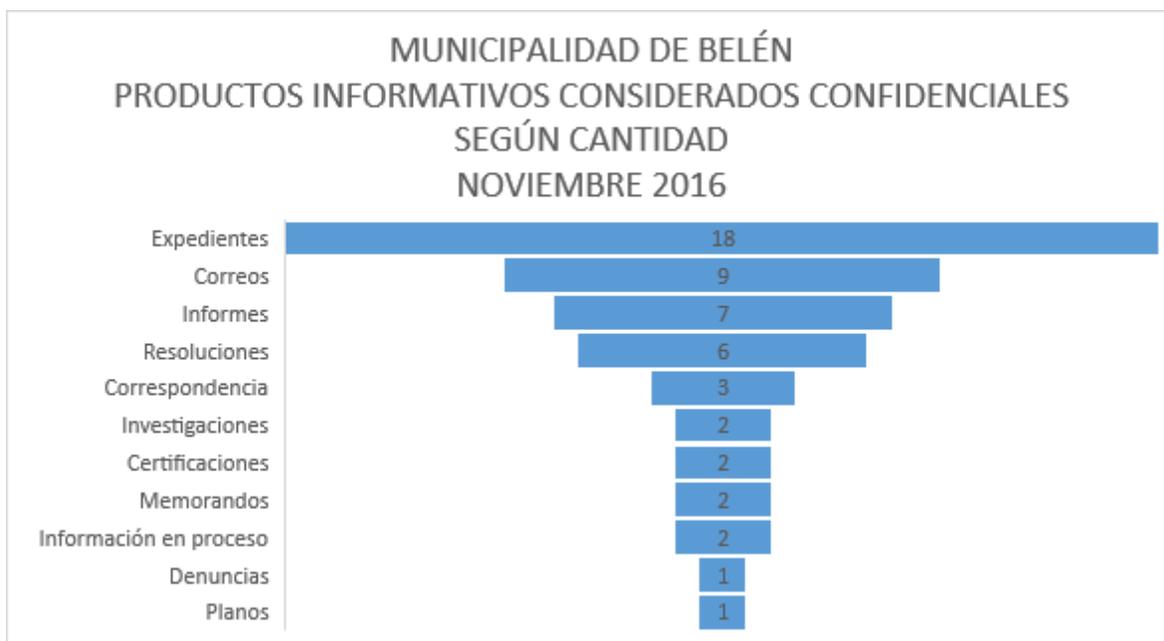


Fuente: Elaborado por Nahaorqui Consultores S.A. con datos aportados por funcionarios(as) municipales de Belén.

Principalmente el tipo de información que se considera confidencial son los expedientes. Cada unidad o Dirección maneja sus propios expedientes, y en algunos casos

estos son clínicos, tributarios o simplemente poseen información personal de algún contribuyente, usuario, empresa o asociación.

En el siguiente gráfico se muestra, por tipo de producto informativo, la tendencia en cuanto a confidencialidad, que perciben los Directores, Coordinadores o encargados de la Municipalidad de Belén.



Fuente: Elaborado por Nahaorqui Consultores S.A. con datos aportados por funcionarios(as) municipales de Belén.

Con respecto a los correos electrónicos, es interesante observar cómo solamente nueve unidades los consideraron confidenciales.

En general, la mayor conclusión acerca del análisis realizado, es que no existe una política clara en cuanto a la confidencialidad de la información que oriente a los funcionarios(a) a identificar cuáles productos informativos puede considerarse de acceso exclusivo y cuál es la normativa que los soporta.

En algunos de los casos, los funcionarios(a) hicieron alusión al derecho constitucional que tienen los ciudadanos de acudir a la administración pública para

obtener información acerca de asuntos de interés público, por lo cual aducían que toda la información es pública, sin embargo, esta es una afirmación que no puede tomarse con ligereza, y que debe introducirse en un contexto, donde pueden existir otras normativas vigentes, que justifiquen un trato diferenciado para la información.

Este el caso de la información de índole tributaria que según el Art 117 del Código de Normas y Procedimientos Tributarios, el cual establece que:

*“Las informaciones que la Administración Tributaria obtenga de los contribuyentes, responsables y terceros, por cualquier medio, tienen carácter confidencial; y sus funcionarios y empleados no pueden divulgar en forma alguna la cuantía u origen de las rentas, ni ningún otro dato que figure en las declaraciones, ni deben permitir que estas o sus copias, libros o documentos que contengan extractos o referencia de ellas sean vistos por otras personas que las encargadas en la Administración de velar por el cumplimiento de las disposiciones legales reguladoras de los tributos a su cargo (...)”.*

En esta normativa queda claramente establecido que existe una protección especial para la información de esta índole.

Por otra parte, el que exista el principio de libre acceso a los departamentos administrativos, no implica que la Administración pueda divulgar la información privada o personal de sus contribuyentes o usuarios. Tal sería el caso de los expedientes de las unidades del Área Social, o incluso de los atletas del Comité Cantonal de Deportes.

Con respecto a este punto, se debe valorar cada caso a luz de la Ley de protección de personas frente al tratamiento de sus datos personales, N° 8968.

Esta ley incluso establece que aquellas entidades que manejen bases de datos de personas, ya sea que las comercialicen o no, deben de inscribir dichas bases en la Agencia de protección de datos.

Además, en algunas dependencias, como la Policía Municipal podrían manejarse datos, plasmados en informes o expedientes, acerca de seguridad nacional, que, bajo lo dictado

en la Ley de Administración Pública, artículo 273, podría considerarse como un secreto de Estado, y que, bajo esta jurisdicción, se debe manejar de manera confidencial.

Existen además otras leyes, como la que regula las Contralorías de Servicios que dan protección a denunciantes, y por ende el manejo de esta información deben ser discrecional.

La Ley General de Control Interno también establece para la función de auditoría, la confidencialidad en el manejo de información de relaciones de hecho u otras investigaciones.

Otros funcionarios(as) también comentaron que consideraban que toda información generada en la Municipalidad es pública, una vez que esta sea oficial. Este es otro de los puntos necesita aclararse mediante una orientación institucional, pues no se encuentra definido que parámetros debe cumplir un documento o comunicación para considerarla oficial.

Con el análisis realizado se concluye que es vital que la Municipalidad defina medidas que orienten a sus funcionarios(as) para identificar la información de índole confidencial, y cómo debe ser resguardada la misma.

Debe hacerse especial énfasis en quienes son los autorizados para el manejo de la información, las condiciones de los lugares en los que se resguarda, el folio de expedientes etc.

Por ejemplo, el coordinador de la Policía Municipal asegura que los expedientes de su dependencia, son custodiados por la secretaria en horario de oficina, sin embargo, es bien conocido que el rol de esta unidad es también nocturno, y durante este turno la información no se encuentra custodiada por la persona encargada.

La Municipalidad debe entonces establecer claramente los lineamientos para el manejo de la información categorizada como confidencial.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente apartado se detallan las conclusiones y recomendaciones obtenidas a partir del desarrollo de la Etapa E-2 de la actual contratación.

### Conclusiones

- La Alcaldía, Dirección Administrativa Financiera, Servicios Públicos y Área Social presentaron a la Comisión de Control Interno su informe de seguimiento correspondiente a la segunda etapa del 2016. La Dirección Técnica Operativa había presentado el reporte de todas las acciones asignadas al 2016 en el primer informe de seguimiento del año, por lo cual en esta ocasión no presentó informe.
- El Comité Cantonal de Deportes presentó de manera extemporánea el informe de seguimiento.
- Después de las 34 acciones de la Etapa E-1 que se retomaron en la presente etapa, se avalaron 21 como efectivamente cumplidas, y 13 se mantuvieron en seguimiento por considerar que no se encontraban cumplidas al 100%. Estas últimas se incluyeron nuevamente en las acciones pendientes.
- La Alcaldía alcanzó un 73% de cumplimiento de las acciones al 100%, la Dirección del Área Social logró un 100% de cumplimiento al igual que la Dirección de Servicios Públicos. La Dirección Administrativa Financiera reportó un 62% de cumplimiento, sin embargo, luego de las comprobaciones en campo, se determinó que existían dos acciones de Tributario que no estaban cumplidas, por lo cual se bajó el cumplimiento a un 56%.
- El Comité Cantonal de Deportes y Recreación, alcanzó un 20% de cumplimiento de acciones cumplidas al 100%.

- El promedio institucional de cumplimiento al 100% para esta etapa de Seguimiento E-2 es de un 70%, considerando que se implementaron 84 acciones de un total de 120.
- De la revisión de comprobantes, se determinó que 18 acciones en total deben retomarse en la próxima etapa de seguimiento, ya sea porque es valioso para la gestión municipal ver su comportamiento en el tiempo, o porque el comprobante aportado no se considera satisfactorio.
- Las Direcciones mejoraron notablemente en la recopilación de las evidencias, respetando la recomendación emanada en informes previos acerca de mantener un expediente físico o digital, con la documentación de respaldo ordenada por unidad y número de acción.
- Contemplando las etapas de Seguimiento E-1 y E-2, hubo un aumento porcentual de 33 puntos de una fase a otra, sin perder de vista que en la E-1 debían cumplirse 231 acciones y en la E-2 120. La Dirección del Área Social y la de Servicios Públicos, por primera vez alcanzaron un cumplimiento total de las acciones asignadas al periodo.
- Para el 2016 se logró un cumplimiento promedio de 52% en las acciones al 100%, equivalente a 182 acciones, y de 53% en el acumulado con otros porcentajes de cumplimiento.
- La Unidad de Recursos Humanos mantiene resultados bajos en el nivel de cumplimiento en ambas etapas de seguimiento del 2016.

- Para el próximo año, quedan pendientes de implementar al 100%, 259 acciones de mejora, donde el fuerte se ubica en la Alcaldía junto con sus unidades staff, así como la Dirección Administrativa Financiera.
- Con respecto a los productos informativos, 63% de las unidades/ Direcciones municipales, afirman que manejan datos de índole confidencial.
- Los expedientes son el producto informativo que se considera por mas unidades como confidencial. Cada unidad mantiene expedientes a pesar de pertenecer a una misma área.
- El correo electrónico es considerado como confidencial solamente por 9 unidades.
- A pesar de que el libre acceso a la información es un derecho constitucional, se deben tomar en cuenta otras normativas como el Código Tributario, la Ley General de Control Interno, la Ley Reguladora de las Contralorías de Servicios, la de Administración Pública, y la de Protección de la persona ante el tratamiento de sus datos personales.
- Se concluye que no existe claridad a nivel institucional entre los funcionarios(as) en general acerca de cuál información puede y debe considerarse confidencial, cuándo un documento puede considerarse oficial, quiénes son los autorizados para el acceso a dicha información entre otros aspectos.

### Recomendaciones

- Divulgar los resultados del presente informe a todas las unidades municipales, para dar conocer el gran avance que se ha dado a través el tiempo en el cumplimiento, y de esta manera reconocer el esfuerzo de Directores y Coordinadores para alcanzar los resultados presentados en este informe.

- El Alcalde municipal y cada Director (a) debe continuar incentivando el cumplimiento de las acciones de mejora que aún están pendientes para el próximo año, según la priorización que realizó cada encargado, mediante la formulación de una estrategia en la cual le den seguimiento a las mismas de forma oportuna.
- Es importante recordar a los Directores y coordinadores que cuando reportan una acción al 100% deben de justificar este cumplimiento con soporte documental, ya que en las últimas etapas se han detectado acciones cuya evidencia no satisface lo solicitado. Además, existe una responsabilidad conjunta entre el coordinador quien aporta la evidencia y el Director quien debe también revisar lo que se le presenta.
- Es fundamental que cada área municipal mantenga un expediente ya sea en físico o digital con la evidencia del cumplimiento de las acciones de mejora, tal cual lo han venido manejando y que en el futuro este pueda ser revisado periódicamente por la Comisión de Control Interno, o incluso por la Auditoría Interna, si esta lo requiriera.
- Se recomienda que la Comisión de Control Interno eleve a la Alcaldía la situación reiterativa de incumplimiento por parte de la Unidad de Recursos Humanos, en procura de mejores resultados en el 2017.
- Se recomienda dar seguimiento al caso del Comité de Deportes y Recreación, ya que la mayoría de las acciones están bajo la responsabilidad del Administrador, quien en este momento se encuentra ausente de la institución, por lo cual es vital que estas acciones se retomen en cuanto el regrese o en dado caso se trasladen a la Junta Directiva para que puedan ejecutarse.
- En lo correspondiente a productos informativos, se recomienda que la Municipalidad integre un grupo multidisciplinario que analice en conjunto los tipos de información que se generan en la Municipalidad, tomando como insumo lo

detallado en este informe, de modo que se establezcan orientaciones alrededor de la definición y manejo de la información confidencial para homogenizar el mismo a nivel de los funcionarios(as) de todo nivel.

- Se recomienda además retomar el proyecto de expediente único, ya que según datos aportados por los funcionarios(as) cada unidad maneja su propio expediente a pesar de pertenecer a la misma área, lo cual duplica los esfuerzos en cuanto a custodia de información.
- Es vital definir los parámetros que deben cumplir un documento o comunicación para que sea reconocido como oficial por la Municipalidad y todos los actores involucrados.

## **ANEXOS**

## **ANEXO N°1 CRONOGRAMA**

| ETAPAS   | N°      | ACTIVIDAD  | FECHA                   | HORARIO                 | PARTICIPANTES   |
|--|---------|--|-------------------------|-------------------------|---|
| Etapa E-2:<br>Seguimiento<br>Estrategia<br>Institucional | 1       | Elaboración de formatos para la recopilación de la información de Seguimiento.   | 26-30 de setiembre      | NA                      | Labor de las Consultoras con base en la actualización de acciones de mejora realizada en la Etapa de Acompañamiento.  |
|  | 2       | Sesión del Concejo Municipal para la aplicación del SEVRI  | Por definir sesión      |                         | Miembros del Concejo Municipal  |
|  | 3       | Reunión con Directores, Alcaldía y Administrador del Comité para explicación y detalles de la etapa de Seguimiento 2016. | Viernes 30 de setiembre | 10:00 a.m. a 12:00 m.d. | Directores (a), Alcalde o Vice Alcaldesa, Administrador del Comité y al menos un miembro de la Comisión de Control Interno como representante.<br><b>Preferiblemente que cada Director asista con una computadora portátil.</b> |
|  | 4       | Verificación en campo de las acciones pendientes de la E-1   | Jueves 6 de octubre     | 9 a 10                  | Catastro  |
|  |         |  |                         | 9 a 10                  | Obras   |
|  |         |  |                         | 10 a 11                 | Planificación Urbana  |
|  |         |  |                         | 10 a 11                 | Topografía  |
|  |         |  |                         | 1 a 2                   | Control de calidad  |
|  |         |  |                         | 1 a 2                   | Dirección de Servicios Públicos   |
|  |         |  |                         | 2 a 3                   | EPL   |
| 2 a 3  |         |  |                         | Policía                 |   |
| 3 a 4  | Cultura |  |                         |                         |   |

|                          |   |   |                      |                    |  |
|--------------------------|---|---|----------------------|--------------------|--|
|                          |   |   |                      | 3 a 4              | Bienes y Servicios   |
|                          |   |   | Martes 11 de octubre | 9 a 10             | Tributaria   |
|                          |   |   |                      | 9 a 10             | Gestión de cobro   |
|                          |   |   |                      | 10 a 11            | Tesorería  |
|                          |   |   |                      | 10 a 11            | Ambiente   |
|                          |   |   |                      | 1 a 2              | Dirección Jurídica   |
|                          |   |   |                      | 1 a 2              | Planificación  |
|                          |   |   |                      | 2 a 3              | Comunicación   |
|                          |   |   |                      | 2 a 3              | Alcaldía   |
| Sub Etapa de Seguimiento | 5 | Espacio programado para que los coordinadores municipales y del Comité de Deportes preparen su informe de Seguimiento correspondiente a las acciones de mejora desarrolladas durante el 2016. |                      | 4 al 17 de octubre | NA   |
|                          | 6 | Espacio programado para que los Directores, Alcaldía y Administrador del Comité compilen el informe de Seguimiento  | 18 al 25 de octubre  | NA                 | Cada Director (a), la Alcaldía y el Administrador del Comité prepara su propio informe de seguimiento y lo remite a la |

|  |   |  |                      |  |   |
|--|---|--|----------------------|--|---|
|  |   | correspondiente a las acciones de mejora desarrolladas con prioridad 1 y adjunten sus evidencias correspondientes.   |                      |  | 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.                               |
|  | 7 | Sesión con los Directores(a) para recopilar información y discutir acerca de la confidencialidad de los documentos que se producen en su área.   | Jueves 20 de octubre | 9:00 a 11:00 p.m.<br>9:00 a 11:00 p.m.<br>11:00 a 12:00 pm<br>11:00 a 12:00 pm<br>1:00 a 3 p.m.<br>1:00 a 3 p.m. | Alcaldía<br>DAF<br>DSP<br>Comité de Deportes<br>DAS<br>DTO  |
|  | 8 | <b>Envío del informe de resultados a las consultoras (info@nahaorqui.com)</b>  | <b>25 de octubre</b> | NA   | La Comisión de Control Interno remitirá los informes de seguimiento tanto de la Alcaldía, del Comité de Deportes, como de las Direcciones a las consultoras vía correo electrónico. |
|  | 9 | Reunión con la Comisión de Control Interno para analizar los informes de Seguimiento de las áreas y compilar el informe de Seguimiento institucional del 2016. Además, se seleccionarán las acciones de mejora | 27 de octubre        | 10:00 a.m. a 12:00 m.d.  | Miembros de la Comisión de CI y Consultoras.  |

|    |  |                 |                         |  |
|----|--|-----------------|-------------------------|--|
|    | que reportan un avance del 100% para ser fiscalizadas en las unidades municipales. |                 |                         |  |
|    | Comprobaciones de cumplimiento de las acciones de mejora.                          |                 |                         |  |
| 10 | Dirección Administrativa Financiera  | 3 de noviembre  | 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  |                 | 10:30 a.m. a 12:00 m.d. |  |
|    | Dirección de Servicios Públicos  |                 |                         |  |
|    | Alcaldía   |                 | 1:00 p.m a 2:30 p.m.    |  |
|    | Comité de Deportes   |                 |                         |  |
| 11 | Presentación de resultados   | 10 de noviembre | 01:30 p.m. a 03:30 p.m. | Miembros de la Comisión de CI, Directores, Administrador del Comité y Consultoras.   |