



INFORME DE LA I ETAPA DE ACOMPAÑAMIENTO 2021

Elaborado en colaboración con:



Abril 2021

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
I. ANTECEDENTES Y METODOLOGÍA	4
• Origen de la etapa:	4
• Objetivo:	4
• Alcance	4
• Limitaciones:	5
II. RESULTADOS	13
2.1 Calificación general del ICG 2021	13
2.2 Resultado por Dimensión	14
2.2.1 Dimensión 1 Estrategia y estructura	14
2.2.2 Dimensión 2 Procesos e Información	16
2.2.3 Dimensión 3 Liderazgo y cultura	17
2.2.4 Dimensión 4 Competencias y equipos	18
2.3 Resultado Plan de acción	19
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	26

INTRODUCCIÓN

La Municipalidad de Belén finalizó el año 2020 e inició el año 2021 enfocando sus esfuerzos en planificar, coordinar y dirigir el llenado del Índice de Capacidad de Gestión (ICG) en su versión 2021.

Para cumplir con este requerimiento, se realizó en el 2020 una ampliación de los servicios de acompañamiento acordados en la contratación vigente y se decidió destinar la I Etapa de Acompañamiento del 2021 a finalizar con los avances que se realizaron de manera participativa desde noviembre 2020.

El Control Interno ha sido y seguirá siendo el eje central de este contrato, y la Contraloría General de la República ha destacado esta temática en el ICG como una de las impulsoras de la mejora continua en la organización, junto con la Gestión de la Calidad, Gestión para resultados y la Gestión del riesgo.

Los esfuerzos planificados desde la Comisión Institucional de Control Interno, la Unidad de Control Interno y la Consultoría, convirtieron la aplicación de este índice en una oportunidad para lograr la vinculación directa de la estrategia de control interno, que se ha venido ejecutando en la Municipalidad en este segundo ciclo de trabajo, con la visión que nuestro propio país ha liderado con relación al Modelo Integrado de la Gestión Pública y la modernización del estado costarricense.

En el presente informe se hace referencia a las actividades previas al llenado del ICG 2021 que se vienen gestando desde finales del 2020, el resultado propio del llenado y el plan de acción al cual se le va a dar seguimiento desde control interno, ya que vincula todas las acciones de mejora que a la fecha se encuentran pendientes desde el primer ciclo, el presente ciclo, el Modelo de Madurez y las nuevas acciones que se establecen para el cierre de brechas del ICG. El objetivo central de esta integración de acciones responde a la necesidad de unificar esfuerzos y ver la mejora continua en una misma visión de cumplimiento.

I. ANTECEDENTES Y METODOLOGÍA

■ Origen de la etapa:

Esta etapa de Acompañamiento, tiene su origen en la necesidad institucional de contar con horas dentro de la contratación asignadas a atender actividades que van más allá de las tradicionales que conforman el proceso de control interno.

En esta ocasión, la primera etapa de Acompañamiento se destina al llenado del ICG 2021, instrumento de evaluación que emitió la Contraloría General de la República, con el fin de encausar los esfuerzos para que el aparato público de nuestro país pueda trabajar bajo un modelo integrado de gestión pública, que se traduzca en un incremento sostenido del valor público que las instituciones ofrecen actualmente, un mayor nivel de cumplimiento y una mejora continua en su desempeño y capacidad de gestión.

■ Objetivo:

- Brindar apoyo y asesoría al personal municipal en el análisis de las temáticas institucionales prioritarias, de modo que logren construir una propuesta de acciones de mejora en pro de colaborar con la resolución de estas.

■ Alcance

- La temática analizada en esta ocasión corresponde al llenado del ICG y la definición del Plan de acción para el cierre de brechas 2021, tomando como base las acciones ubicadas en el nivel de madurez novato del ICG 2021.

■ Limitaciones:

- En los tres avances que se emitieron como parte de la etapa de Ampliación 2020, se reiteró que la principal limitación correspondía a la falta de participación de algunos actores claves en las sesiones de trabajo que se contemplaron en el cronograma de trabajo. Ante esta situación, la Consultoría se pronunció en dos comunicados, para crear conciencia a la Comisión de Control Interno, en cuanto a los factores de éxito que debían estar presentes para que el proceso llegara a buen término y que de ahí se elevara esta preocupación a los niveles jerárquicos con autoridad competente.
- Específicamente en la sesión de divulgación del plan de acción asociado al tema de gestión de activos, se evidenciaron actitudes que no se encuentran alineadas a la visión de mejora continua que se ha venido trabajando en la cultura organizacional de la institución. Inclusive se hicieron cuestionamientos con respecto al planteamiento de las mejoras y fueron calificadas como inventos de la Consultoría, cuando la Contraloría General de la República ha sido enfática en que este estilo de gestión que se está evaluando en el índice no es distinto a lo que las organizaciones ya deberían de estar trabajando. Lo que denota esta situación es que se sigue pensando en una gestión funcional y de islas y no por procesos, en donde se dificulta la comprensión de la cadena de valor y el cómo las unidades de apoyo, están en función de las gestiones sustantivas de la organización. La evidencia de la sesión se puede observar en los videos de respaldo que se ubican en la carpeta digital del ICG 2021. (Discusión del Plan / DAF.mp4)
- A finales del mes de marzo 2021, la Contraloría General de la República divulgó a las instituciones un instructivo para el llenado del ICG 2021, documento que presentaba cambios de forma y fondo en cuanto al acomodo de la información que se había utilizado de insumo para las labores que se habían avanzado en esta materia. No fue hasta el lunes 5 de abril que la Municipalidad le informa este cambio a la Consultoría, por lo que esto ocasionó que se tuviera que

revisar nuevamente todos los resultados anteriores con el fin de alinear el trabajo realizado con el acomodo actual de la información. A pesar de esta situación, se logró culminar el llenado del ICG y la definición del plan de acción de manera satisfactoria.

■ Metodología

Para el desarrollo de esta etapa se contó con el insumo previo de actividades que se empezaron a ejecutar desde finales del 2020, las actividades propias del llenado del ICG 2021 y las complementarias que corresponden a la definición del plan de acción y la integración de la información. Seguidamente se mostrará el detalle de lo realizado, haciendo un recuento de todo lo ejecutado:

1) Actividades previas al llenado del ICG 2021.

- Noviembre y diciembre 2020:

Revisión y análisis de instrumentos de evaluación que van a ser integrados como parte del Plan Institucional de Mejora Continua:

Se solicitó información por medio de la funcionaria Johanna Gómez, de los índices que actualmente completa la Municipalidad, o que se publican a nivel nacional y brindan información acerca de la institución o el cantón a pesar de que la Municipalidad no brinde de primera mano los datos.

Todos estos índices se estudiaron, para conocer a fondo su contenido.

Seguidamente se identificaron en ellos, y por cada uno de sus ejes, temáticas semejantes tanto a lo interno como a lo externo, para obtener un catálogo de temáticas coincidentes.

Los resultados específicos de este avance se encuentran en el documento digital llamado Avance N°1.

Diagnóstico de la situación actual del Índice de capacidad de gestión versus evidencias del proceso de control interno y conformación de equipos de trabajo y responsables de rendir cuentas por dimensión:

Para el diagnóstico, se empezó con la búsqueda del histórico de tablas de seguimiento reportadas por los titulares del 2013 a la fecha. Con esa información, se realizó un listado de acciones reportadas como cumplidas por año, con su respectivo responsable, incluso considerando las acciones de mejora que fueron establecidas en categoría de no aplica.

Posteriormente se realizó un trabajo de revisión y depuración de acciones de mejora para evitar duplicaciones y así determinar la tabla final de acciones de mejora en donde se contemplan las cumplidas por año, las no aplica y las que aún se encuentran pendientes, tanto del primer ciclo de trabajo, como de este segundo ciclo.

Cada una de las acciones de mejora fue clasificada por componente del Sistema de control interno e inclusive por temática de mejora, tal cual fue definido previamente en la tabla de Índices que fue presentada como anexo en el Avance N°1. Esto se puede verificar en la tabla de Excel anexa al informe llamada: Acciones de mejora SCI 2013-2020

Luego de la clasificación de la totalidad de las acciones, las Consultoras procedieron a hacer un llenado preliminar del ICG, tomando en cuenta el conocimiento experto que se tiene acerca de la Municipalidad. Además, se seleccionaron las acciones de mejora cumplidas y las pendientes que se vinculan directamente con los requerimientos del Índice. Esto se puede observar por dimensión y requerimiento en la tabla de Excel que acompaña el Avance N°2 llamada: Instrumento ICG (diagnóstico)

Finalmente, en esta misma tabla anterior, se realizó la propuesta de responsables y equipos de trabajo que les corresponderá la rendición de cuentas por práctica y requerimiento.

Cabe destacar que la calificación inicial otorgada por la Consultoría, así como la propuesta de equipos de trabajo conformados en este avance, es preliminar. Para confirmar la calificación, se deberá de validar la evidencia de cada una de las acciones de mejora que fueron vinculadas a cada requerimiento. Si la evidencia no cumple a satisfacción, el

requerimiento no se reportará como cumplido y las acciones se trasladarán a las acciones pendientes de ejecución.

Para mayor facilidad y ubicación de la información, se adjuntó en el Avance N°2 un tercer archivo de Excel llamado: Acciones de mejora por Dimensión, mismo que permitirá visualizar la lista de acciones de mejora asociadas a cada requerimiento, tanto las que ya se reportaron cumplidas, como las pendientes.

Los resultados específicos de este avance se encuentran en el documento digital llamado Avance N°2.

- Enero y febrero 2021:

Capacitación virtual a los equipos de trabajo en el ICG y la alineación con control interno:

Iniciando labores en este 2021 se realizó virtualmente una reunión de coordinación con la Comisión de control interno para repasar las actividades que se realizarían este año y finiquitar detalles de fechas y convocatorias.

En el caso de la capacitación inicial, se realizó una primera sesión virtual donde se convocó a todos los miembros de los equipos de las 4 dimensiones con el objetivo de sensibilizarlos acerca de la importancia del ICG, explicarles los conceptos básicos y el plan de trabajo.

Después se realizaron sesiones de trabajo virtuales con los equipos por aparte para mostrarles el diagnóstico, y explicarles en detalle el trabajo que las consultoras necesitaban de cada equipo, el cual básicamente era revisión y validación del diagnóstico, aportando su criterio para requerimiento, por otra parte, la revisión de la vigencia de las acciones de mejora de control interno asociadas y en ambos casos la recopilación de evidencias.

De la dimensión 1 se conformaron por afinidad de temas los siguientes grupos: Practica 1, 2 y 7; Práctica 3; Práctica 4 y 10, Práctica 5, Práctica 6, Práctica 8 y Práctica 9.

De la dimensión 2, los grupos son: Práctica 1; Práctica 2 y 3.

De la dimensión 3, los equipos conformados son: Práctica 1,2 y 6; Práctica 3, 4 y 5.

De la dimensión 4: Práctica 1 y 2, Práctica 3 y 4.

A cada uno de los grupos se les otorgó un plazo para que pudieran remitir los resultados de su verificación y recopilación de evidencias. Para estos efectos Johanna Gómez, miembro de la Comisión de control interno creó carpetas en el One Drive municipal, para facilitarle a los grupos la disposición de la información.

En las sesiones de trabajo, se les solicitó a los grupos que completaran el instrumento de Excel que se les explicó en la sesión, y que subieran las evidencias a la carpeta de manera ordena y referenciada a cada requerimiento de la tabla.

Revisión de propuesta de cada equipo, y definición de plan específico de trabajo por temas:

Con la información que los miembros de los grupos dispusieron en las carpetas, las consultoras realizaron una revisión de la información para finiquitar el diagnóstico y plantear las acciones de mejora para el cierre de brechas.

Al inicio se había pensado que cada equipo de una vez propusiera las acciones de mejora, pero luego se decidió brindar un mayor acompañamiento técnico en ese sentido, y mantener un mejor control de las acciones propuestas.

Capacitación virtual para el personal municipal y partes interesadas en el ICG:

Con respecto a la capacitación virtual para el personal municipal y partes interesadas en el ICG, se realizaron en total tres capacitaciones sincrónicas, una para las jefaturas no impactadas y dos para funcionarios (as) administrativos. En el caso de los operativos, se acordó realizar un video para que las respectivas jefaturas se encargaran de revisarlos con ellos.

Los resultados específicos de este avance se encuentran en el documento digital llamado Avance N°3.

2) Llenado del ICG 2021.

Con la información recopilada en el avance N°3 se procedió a hacer el llenado final del ICG, llenado que tuvo una variación de forma debido a los ajustes que se realizaron a principios de abril y que fueron divulgados por medio del Instructivo para el llenado del ICG 2021.

Los ajustes más relevantes corresponden a que las prácticas y los requerimientos, ahora llamados acciones, recibieron una numeración distinta a la del 2020, pasando de números a una combinación alfanumérica. Por ejemplo, la práctica 1 de la Dimensión 1, pasó a ser identificada como *PRÁCTICA 1: EE.1 Orientación de la acción institucional hacia un enfoque de generación de valor público*. En esa misma línea, la acción 1 de la Práctica 1 de la Dimensión 1 (Estrategia y estructura) pasó a identificarse como EE.1.1, tomando las letras EE de las iniciales de la Dimensión Estrategia y Estructura, y así sucesivamente con cada una de las otras tres dimensiones.

Las prácticas asociadas a las dimensiones pasaron de ser 23 a 21, debido a que la Dimensión 3 Liderazgo y Cultura se redujo a 4 prácticas en total.

Otro aspecto de cambio correspondió a que las acciones que se ubicaban en el nivel de madurez inicial ya no se cuantifican en los resultados, es decir, el cumplimiento de las acciones se reporta a partir del nivel Novato. Esto provocó una disminución en la totalidad de acciones por dimensión, pasando de 189 en el 2020 a 159. La Dimensión 1 pasó de 89 requerimientos a 81 acciones, la Dimensión 2 de 22 a 20, la Dimensión 3 de 46 a 26 y la Dimensión 4 de 32 a 29.

Algunas acciones fueron ajustadas en cuanto a la redacción o se ubicaron en otra práctica o nivel de madurez, pero estos cambios no afectaron el fondo del llenado que ya se había empezado a realizar.

Lo que se hizo en este caso fue actualizar la información en un único cuadro que vinculaba la información por Dimensión, práctica, acción ubicada en el nivel novato, la explicación por acción, documento probatorio que se estableció en el nuevo instructivo, la respuesta de cumplimiento, las observaciones a las evidencias aportadas por los equipos, y en el

caso de las acciones en donde no se reporta cumplimiento, aparece la acción de mejora definida para el cierre de la brecha, junto con el responsable y el plazo.

3) Definición del plan de acción y la integración de la información.

Como se indicó anteriormente, a todas las acciones que no reportan cumplimiento se les estableció una acción para el cierre de la brecha. Estas acciones fueron discutidas con los líderes responsables de coordinar dicha acción.

En total se hicieron seis sesiones, una con Control Interno, otra con Recursos Humanos, otra para Planificación, una grupal para la Dirección Administrativa Financiera, Bienes y Servicios y Cobros, otra grupal para Comunicación, el Archivo e Informática y finalmente, una con la Alcaldía, Comisión Gerencial, Dirección de Servicios Públicos y la figura de Coordinación Interinstitucional.

En estas sesiones se discutió acerca del plan y se le dio prioridad a identificar aquellas que se iban a ejecutar en el 2021, cuales se estimaban para el 2022 y cuales iban a ser desarrolladas en el 2023. Algunas quedaron aún sin fecha prevista, ya que dependen de otras que se esperan tener listas este mismo año. Además, se identificaron aquellas que podrían ser incluidas en las etapas de Acompañamiento tanto del año 2021 como del 2022 y que de esta forma puedan ser guiadas desde la Consultoría.

Con toda esta información, la Consultoría procedió a realizar una revisión del plan de acción para el cierre de brechas del ICG para asociar dichas acciones con el Modelo de Madurez 2021 y la totalidad de acciones pendientes a la fecha, tanto del ciclo 1 y 2, para determinar un único plan de acción con todo lo pendiente a la fecha. Uno de los logros principales fue el de revisar una a una cada acción de mejora de los ciclos que se han desarrollado a la fecha para determinar cuales de esas acciones debían eliminarse ya que se fusionan con los nuevos requerimientos de mejora del ICG. Además, se identificaron aquellas que debían mantenerse como pendientes, debido a que su vigencia sigue en pie.

La idea de esta integración es que la Unidad de Control Interno pueda darle seguimiento a un único plan, que está constituido por acciones de mejora nuevas que surgieron del ICG 2021, las que corresponden al ICG y que a la vez incrementan la Madurez del SCI y

aquellas que aún no se han ejecutado y son propias de la mejora continua de unidades específicas.

Finalmente cabe destacar que la visión de cumplimiento de este plan busca que la Municipalidad en un horizonte no mayor a tres años (2021 al 2023) pueda completar las acciones del ICG que se ubican en el nivel Novato, que se consolide el nivel Competente en el Modelo de Madurez en este mismo horizonte de cumplimiento y que las acciones ordinarias del ciclo 1 y 2 del control interno puedan estar ejecutadas al 100%.

Todas las evidencias de las sesiones de trabajo, documentos revisados, material de capacitación y insumos para la elaboración del presente informe se encuentra en la carpeta compartida del ICG 2021 que la Municipalidad de Belén habilitó para este fin.

II. RESULTADOS

Seguidamente se van a mostrar los resultados de la primera etapa de Acompañamiento 2021. Los resultados se visualizarán en tres partes, en primer lugar, se hará referencia a la calificación general del ICG 2021 tomando en consideración las acciones en nivel novato de las cuatro Dimensiones. En segundo lugar se presentarán los resultados por cada dimensión y finalmente lo correspondiente al plan de acción.

2.1 Calificación general del ICG 2021.

Seguidamente se muestran las estadísticas correspondientes al cumplimiento general de las acciones asociadas al nivel novato del ICG 2021.

CUADRO N°1

MUNICIPALIDAD DE BELÉN

RESULTADO GENERAL DEL LLENADO DEL ICG 2021

ABRIL 2021

DIMENSIONES	TOTAL DE ACCIONES EN NIVEL NOVATO	CUMPLIDAS		NO CUMPLIDAS	
		Q	%	Q	%
Estrategia y estructura	40	10	25%	30	75%
Procesos e información	10	0	0%	10	100%
Liderazgo y cultura	14	6	43%	8	57%
Competencias y equipos	13	3	23%	10	77%
TOTAL	77	19	25%	58	75%

FUENTE: Elaboración propia de Nahaorqui Consultores S.A. con datos aportados por funcionarios(as) municipales.

Como se visualiza en el cuadro anterior, la dimensión que presenta mayor cumplimiento corresponde a la Dimensión de Liderazgo y cultura con un 43%, seguido de la Dimensión de Estrategia y estructura que presenta un cumplimiento de 25%.

La dimensión que no presenta cumplimiento corresponde a la de Procesos y información.

El promedio general de cumplimiento para el llenado 2021 corresponde a un 25%, dato que contempla en total 19 acciones de 77 posibles en ese nivel de madurez.

2.2 Resultado por Dimensión.

2.2.1 Dimensión 1 Estrategia y estructura.

La dimensión 1 hace referencia a dos elementos fundamentales en la gestión, la importancia de la planificación en cualquiera de los procesos o actividades que se ejecutan en la operación municipal y como la estructura organizacional y el potencial humano deben estar alineadas con la visión compartida que se define en la planificación.

Esta dimensión presenta 10 prácticas en total, en donde se ubican 40 acciones en el nivel novato de Madurez. Seguidamente se muestra el cuadro con las estadísticas de cumplimiento por práctica.

CUADRO N°2
MUNICIPALIDAD DE BELÉN
RESULTADO DE LA DIMENSIÓN 1 ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA
ABRIL 2021

PRACTICAS DIMENSIÓN 1	TOTAL DE ACCIONES EN NIVEL NOVATO	CUMPLIDAS		NO CUMPLIDAS	
		Q	%	Q	%
PRÁCTICA 1: EE.1 Orientación de la acción institucional hacia un enfoque de generación de valor público	4	1	25%	3	75%
PRÁCTICA 2: EE.2 Implementación de una planificación estratégica	6	2	33%	4	67%
PRÁCTICA 3: EE.3 Planificación para orientar la gestión financiera	4	0	0%	4	100%

PRACTICAS DIMENSIÓN 1	TOTAL DE ACCIONES EN NIVEL NOVATO	CUMPLIDAS		NO CUMPLIDAS	
		Q	%	Q	%
PRÁCTICA 4: EE.4 Planificación para orientar la gestión del potencial humano	3	0	0%	3	100%
PRÁCTICA 5: EE.5 Planificación para orientar la gestión de tecnologías de información	3	0	0%	3	100%
PRÁCTICA 6: EE.6 Planificación para orientar la gestión de activos	3	0	0%	3	100%
PRÁCTICA 7: EE.7 Implementación de una planificación de corto plazo	8	6	75%	2	25%
PRÁCTICA 8: EE.8 Orientación de la acción institucional hacia la gestión de riesgos	3	0	0%	3	100%
PRÁCTICA 9: EE.9 Orientación de la acción institucional hacia una gestión coordinada con otras instituciones con fines compartidos	2	0	0%	2	100%
PRÁCTICA 10: EE.10 Alineación de la estructura organizacional y funcional con la estrategia institucional.	4	1	25%	3	75%
TOTAL	40	10	25%	30	75%

FUENTE: Elaboración propia de Nahaorqui Consultores S.A. con datos aportados por funcionarios(as) municipales.

El cuadro anterior muestra que las prácticas que presentan mayor porcentaje de cumplimiento corresponden a las prácticas 7 y práctica 2 respectivamente. Ambos temas se vinculan con la temática de planificación municipal, haciendo referencia la 2 a la planificación estratégica y la 7 a la planificación operativa. Por ser estos temas parte del ADN municipal, resultan con mayor grado de cumplimiento, aunque para tener un cumplimiento total deben adecuar algunos elementos a las exigencias de este nuevo parámetro de evaluación.

Las prácticas que no presentan cumplimiento corresponden a temas de la planificación de la gestión financiera, de la planificación del potencial humano, las TI, la gestión de activos, la de riesgos y la de acción institucional hacia una gestión coordinada con otras instituciones con fines compartidos.

El nivel de cumplimiento promedio para esta dimensión es de un 25%.

2.2.2 Dimensión 2 Procesos e Información.

La dimensión 2 hace referencia a un cambio de paradigma que involucra enfocar la gestión municipal en una visión por procesos, elemento que hasta la fecha no se ha podido formalizar en la institución. La buena noticia es que se han venido gestando esfuerzos importantes en este tema, que se espera puedan verse reflejados y aprobados en el corto plazo. Ante la ausencia de esta temática, esta dimensión obtiene un 0% de cumplimiento. Seguidamente se muestra el detalle estadístico.

CUADRO N°3
MUNICIPALIDAD DE BELÉN
RESULTADO DE LA DIMENSIÓN 1 PROCESOS E INFORMACIÓN
ABRIL 2021

PRACTICAS DIMENSIÓN 2	TOTAL DE ACCIONES EN NIVEL NOVATO	CUMPLIDAS		NO CUMPLIDAS	
		Q	%	Q	%
PRÁCTICA 1: PI.1 Integración de los procesos institucionales para el logro de los resultados	4	0	0%	4	100%
PRÁCTICA 2: PI.2 Orientación de la acción institucional hacia la gestión de la información que facilite la toma de decisiones y el alcance de los resultados.	3	0	0%	3	100%
PRÁCTICA 3: PI.3 Orientación de la acción institucional hacia la gestión de la información que facilite la participación y la rendición de cuentas a las partes interesadas.	3	0	0%	3	100%
TOTAL	10	0	0%	10	100%

FUENTE: Elaboración propia de Nahaorqui Consultores S.A. con datos aportados por funcionarios(as) municipales.

Como se visualiza en el cuadro, esta dimensión está compuesta de 3 prácticas y 10 acciones en total. Existe una gran oportunidad de mejora en esta temática para poder orientar los esfuerzos que desde acá se van a replegar para fortalecer otras dimensiones, las cuales requieren que se clarifique la gestión por procesos y la cadena de valor para lograr un resultado más uniforme, orientado a lo sustantivo y que genere más valor.

2.2.3 Dimensión 3 Liderazgo y cultura.

La dimensión 3 es la que a la fecha presenta mayor cantidad de cumplimiento. Este cumplimiento nace de esfuerzos que se han venido desarrollando en los ciclos de trabajo que desde control interno se han liderado. Este avance municipal ha permitido que se fortalezcan temas vinculados a la ética institucional, a la mejora continua y reconocer el control interno como un pilar de la gestión.

Esta dimensión presenta 4 prácticas en total, en donde se ubican 14 acciones en el nivel novato de Madurez. Seguidamente se muestra el cuadro con las estadísticas de cumplimiento por práctica.

CUADRO N°4
MUNICIPALIDAD DE BELÉN
RESULTADO DE LA DIMENSIÓN 3 LIDERZGO Y CULTURA
ABRIL 2021

PRACTICAS DIMENSIÓN 3	TOTAL DE ACCIONES EN NIVEL NOVATO	CUMPLIDAS		NO CUMPLIDAS	
		Q	%	Q	%
PRÁCTICA 1: LC.1 Liderazgo mediante la motivación y el acompañamiento al personal	3	1	33%	2	67%
PRÁCTICA 2: LC.2 Liderazgo mediante el empoderamiento del personal	3	2	67%	1	33%
PRÁCTICA 3: LC.3 Fortalecimiento de una cultura que promueva calidad y	3	1	33%	2	67%

PRACTICAS DIMENSIÓN 3	TOTAL DE ACCIONES EN NIVEL NOVATO	CUMPLIDAS		NO CUMPLIDAS	
		Q	%	Q	%
resultados					
PRÁCTICA 4: LC.4 Conducción hacia principios y comportamientos éticos	5	2	40%	3	60%
TOTAL	14	6	43%	8	57%

FUENTE: Elaboración propia de Nahaorqui Consultores S.A. con datos aportados por funcionarios(as) municipales.

De las 14 acciones contempladas en esta dimensión, 6 se encuentran cumplidas y 8 pendientes, por lo que el promedio total de cumplimiento es de un 43%. Las prácticas que presentan mayor cumplimiento corresponden al tema del liderazgo mediante el empoderamiento del personal y la conducción hacia principios y comportamientos éticos.

En esta dimensión todo el resto de prácticas presenta cumplimiento en al menos una acción.

2.2.4 Dimensión 4 Competencias y equipos.

La dimensión 4 hace referencia a la gestión y evaluación por competencias y a la importancia de formalizar líneas que guíen el trabajo en equipo. Esta dimensión consta de 4 prácticas y 13 acciones. Seguidamente se muestran las estadísticas.

CUADRO N°5

MUNICIPALIDAD DE BELÉN

RESULTADO DE LA DIMENSIÓN 4 COMPETENCIAS Y EQUIPOS

ABRIL 2021

PRACTICAS DIMENSIÓN 4	TOTAL DE ACCIONES EN NIVEL NOVATO	CUMPLIDAS		NO CUMPLIDAS	
		Q	%	Q	%
PRÁCTICA 1: CE.1 Establecimiento de competencias del personal para el logro	3	1	33%	2	67%

PRACTICAS DIMENSIÓN 4	TOTAL DE ACCIONES EN NIVEL NOVATO	CUMPLIDAS		NO CUMPLIDAS	
		Q	%	Q	%
de los procesos, productos y servicios de calidad					
PRÁCTICA 2: CE.2 Orientación de las evaluaciones del desempeño hacia el fortalecimiento de las competencias de los funcionarios	4	0	0%	4	100%
PRÁCTICA 3: CE.3 Formación y desarrollo del personal para el fortalecimiento de competencias	3	0	0%	3	100%
PRÁCTICA 4: CE.4 Fomento del desempeño eficaz y eficiente de los equipos de trabajo	3	2	67%	1	33%
TOTAL	13	3	23%	10	77%

FUENTE: Elaboración propia de Nahaorqui Consultores S.A. con datos aportados por funcionarios(as) municipales.

En esta dimensión, se refleja un cumplimiento de un 23%, y un no cumplimiento de 77%. La práctica que presenta mayor cumplimiento corresponde a la de fomento del desempeño eficaz y eficiente de los equipos de trabajo.

Existen dos prácticas que no presentan cumplimiento y corresponden a la práctica 2 y 3, la orientación de las evaluaciones del desempeño hacia el fortalecimiento de las competencias de los funcionarios y la formación y desarrollo del personal para el fortalecimiento de competencias.

En el Anexo digital llamado Llenado ICG 2021, se puede ver el detalle completo de los resultados por dimensión y práctica.

2.3 Resultado Plan de acción.

En lo que respecta al plan de acción para el cierre de brechas del ICG 2021, a la fecha se encuentran identificadas 58 acciones que no reportan cumplimiento. Para cerrar la brecha de esas 58 acciones, se definieron en total 64 acciones de mejora, 42 que son

nuevas y 22 que se tomaron de las acciones que se encontraban pendientes del proceso de control interno. Seguidamente se muestra la distribución de acciones por responsable.

CUADRO N°6

MUNICIPALIDAD DE BELÉN

DISTRIBUCIÓN DE ACCIONES DE MEJORA PARA EL CIERRE DE BRECHAS DEL ICG 2021

ABRIL 2021

ACCIONES CIERRE DE BRECHAS ICG 2021						
RESPONSABLES	CANTIDAD DE ACCIONES A CARGO	PORCENTAJE	PLAZO DE CUMPLIMIENTO			
			2021	2022	2023	POR DEFINIR
Control Interno	17	27%	9	7	1	
Recursos Humanos	17	27%	8			9
DAF	8	13%	3	5		
Planificación	4	6%	2	1	1	
Coordinación Interinstitucional	4	6%	4			
Archivo / Comunicación	2	3%		2		
Alcaldía / Comisión Gerencial	2	3%	2			
DSP	2	3%	2			
Informática	2	3%	1	1		
Comunicación	1	2%		1		
Alcaldía	1	2%	1			
Alcaldía / Concejo Municipal	1	2%		1		
Archivo	1	2%		1		
Calidad	1	2%				1
Cobros	1	2%	1			
TOTAL	64	100%	33	19	2	10

FUENTE: Elaboración propia de Nahaorqui Consultores S.A. con datos aportados por funcionarios(as) municipales.

Como se muestra anteriormente, los responsables que tienen a cargo más acciones de mejora corresponden a Control Interno y Recursos Humanos, representando la suma de ambos un 54% del total de acciones por ejecutar.

En segundo lugar se encuentra la Dirección Administrativa Financiera, Planificación y Coordinación interinstitucional que representan en conjunto un 25% del total. Entre los

que se encuentran en primer lugar y este segundo grupo, se concentra el 78% del total de acciones.

De las 64 acciones de mejora, se espera que para el cierre del 2021 se tengan concluidas 51% del total, 30% estaría quedando para el 2022 y el 3% para el 2023. Aún se encuentran sin definir, 10 acciones de mejora. Cabe destacar que al cierre de cada año, se debe hacer una revalidación del plazo de cumplimiento de cada acción, en caso de que no se logre su cumplimiento al 100% tal cual fue previsto. Al cierre de este año se espera que el 100% de las acciones cuenten con su plazo estimado, inclusive con un plan de acción específico para cada una de ellas, aspecto que deberá contemplarse en la primera etapa de seguimiento 2021. En el Anexo digital llamado Plan de acción específico 2021, se muestra el formato que se solicitará para dicho fin.

Del total de acciones de mejora para el cierre de brechas, la Consultoría podría destinar la II etapa de acompañamiento 2021 y las etapas de acompañamiento 2022 orientando el desarrollo de 8 acciones en total, 3 que se podrían trabajar en el 2021 y el resto para el próximo año.

De estas 8 acciones, las que se proponen para la II etapa de Acompañamiento 2021 corresponden a:

- Definir las medidas para administrar los riesgos identificados en el Plan estratégico.
- Definición de apetito, perfil y capacidad de riesgo.
- Incluir en la estrategia el análisis y tratamiento de riesgos de corrupción.

Por otra parte, del ciclo ordinario de control interno 1 y 2, a la fecha se encuentran pendientes 75 acciones de mejora. A continuación, se muestra el detalle de la información estadística por responsable.

CUADRO N°7

MUNICIPALIDAD DE BELÉN

DISTRIBUCIÓN DE ACCIONES DE MEJORA PENDIENTES DEL CICLO 1 Y 2 DE CI

ABRIL 2021

ACCIONES CI CICLO 1-2		
RESPONSABLES	CANTIDAD DE ACCIONES A CARGO	PORCENTAJE
Control Interno	13	17%
Administrador (a) CDRB	8	11%
Bienestar Social	6	8%
Contabilidad	4	5%
DSP	4	5%
DAS	4	5%
Alcaldía	3	4%
Recursos Humanos	3	4%
Salud ocupacional	3	4%
Servicio al cliente	3	4%
Tributaria	3	4%
Ambiente	2	3%
Informática	2	3%
Oficial de trámites	2	3%
Policía de tránsito	2	3%
Presupuesto	2	3%
Junta directiva CDRB	2	3%
Alcaldía (Comisión gerencial)	1	1%
Alcaldía, staff y Directores (as)	1	1%
Comisión de CI	1	1%
Comisión de NICSP	1	1%
Comisión Técnica de Informática	1	1%
DSP e Ingeniería Sanitaria	1	1%
DTO	1	1%
Saneamiento ambiental	1	1%
Tesorería	1	1%
TOTAL	75	100%

FUENTE: Elaboración propia de Nahaorqui Consultores S.A. con datos analizados por dicha consultoría.

Del total de acciones de mejora pendientes, los que reflejan mayor porcentaje corresponden a Control Interno, Administrador (a) CCDRB, Bienestar Social, Contabilidad, Dirección de Servicios Públicos y Dirección del Área Social. La suma de los porcentajes de este grupo corresponde a un 52% del total. El resto de responsables tienen a su cargo de no más de 3 acciones en total.

Para este grupo de actores, es fundamental que se pueda solicitar en el primer seguimiento del año 2021, la estimación de los plazos de cumplimiento por acción, con un horizonte máximo al 2023.

Finalmente se hace referencia a la herramienta de Modelo de Madurez del SCI 2021 donde es fundamental recordar que la Municipalidad actualmente se encuentra en el nivel de madurez Competente de dicha escala. Ahora bien, como se indicó en el informe del Modelo de Madurez 2020, la calificación en este momento hizo que la Municipalidad pasara de nivel pero solo a nivel cuantitativo, ya que no todos los cinco componentes del Sistema tienen una calificación similar.

Es por este motivo que la Consultoría analizó el Modelo para identificar prioridades para el cierre de brechas también de este instrumento y determinó dos categorías de importancia, una en nivel máximo y otra en nivel alto. Seguidamente se muestran los ítems del Modelo que se asocian con cada una de estas categorías de priorización.

TABLA N°1

MUNICIPALIDAD DE BELÉN

PRIORIDAD DE ATENCIÓN ÍTEMS MODELO DE MADUREZ DEL SCI 2021

ABRIL 2021

ATENCIÓN MÁXIMA	ATENCIÓN ALTA
1.3 – Personal (Componente Ambiente de Control)	1.4 - Estructura (Componente Ambiente de Control)

ATENCIÓN MÁXIMA	ATENCIÓN ALTA
4.1 - Alcance de los sistemas de información (Componente Sistemas de Información)	3.1 - Características de las actividades de control (Componente Actividades de Control)
4.4 - Control de los sistemas de información (Componente Sistemas de Información)	3.2 - Alcance de las actividades de control (Componente Actividades de Control)
	3.3 - Formalidad de las actividades de control (Componente Actividades de Control)
	3.4 - Aplicación de las actividades de control (Componente Actividades de Control)
	4.2 - Calidad de la información (Componente Sistemas de Información)
	4.3 - Calidad de la comunicación (Componente Sistemas de Información)
	5.3 - Alcance del seguimiento del SCI (Componente Seguimiento)

FUENTE: Elaboración propia de Nahaorqui Consultores S.A. con datos analizados por dicha consultoría.

Los componentes del Sistema de Control Interno que presentan al menos un ítem en atención Máxima corresponden al Ambiente de Control y Sistemas de Información. Para el caso de la atención alta, únicamente el componente Valoración de Riesgos no presenta ítems relacionados a esta categoría.

Para efectos del plan de acción para la atención de dichas prioridades, se tomó como insumo las acciones de mejora que ya actualmente se encuentran definidas en el plan del cierre de brechas del ICG 2021 y otras que se encontraban en la lista de las 75 acciones de los ciclos de trabajo 1 y 2 que aún se encuentran pendientes.

En total para el Modelo de Madurez 2021 se asocian 26 acciones de mejora, 19 que provienen del ICG 2021 y 7 que de forma original ya estaban ubicadas como acciones del Modelo de Madurez. Estas acciones se encuentran identificadas con color rojo o naranja en el archivo de Excel en donde se compiló el resultado final del plan de acción. Las que están en color rojo atienden a los ítems con prioridad máxima y las de naranja corresponden a la prioridad alta. En total son 16 asociadas a la prioridad máxima y 10 a la prioridad alta.

En el anexo digital llamado Plan de acción (pendientes) se puede ver el detalle completo de las 139 acciones de mejora pendientes a la fecha, que corresponden a las 64 del ICG 2021 y las 75 ordinarias de Control Interno.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este último apartado se detallan las conclusiones y recomendaciones obtenidas a partir del desarrollo del presente informe de la primera etapa de Acompañamiento 2021.

■ Conclusiones:

- Desde el mes de noviembre del 2020, la Municipalidad de Belén se ha venido preparando en la coordinación y gestión del llenado del ICG 2021. Las actividades que se realizaron previo al llenado del ICG 2021 fueron documentadas en los avances N°1, N°2 y N°3 que elaboró y presentó la Consultoría a la Comisión de Control Interno.
- En cuanto al llenado del ICG 2021, se reportó un cumplimiento total de 19 acciones que se encuentran en el nivel de madurez novato de la escala. Esto representa un porcentaje de cumplimiento del 25%.
- La dimensión con mayor porcentaje de cumplimiento corresponde a la Dimensión de Liderazgo y cultura, con un 43% de acciones cumplidas.
- Por otra parte, la dimensión con 0% de cumplimiento corresponde a la Dimensión 2 de Procesos e información.
- En cuanto a la Dimensión 1, se presentó un cumplimiento promedio de 25%, lo que representa 10 de 40 acciones.
- En la Dimensión 2 no se cumplieron acciones, quedando pendientes 10 acciones en total.
- La Dimensión 3 tiene cumplidas 6 acciones, lo cual representa un 43% del total.

- Finalmente, la Dimensión 4 tiene cumplidas 3 acciones de las 13 que se ubican en el nivel novato. Esto representa un porcentaje de cumplimiento del 23%.
- El plan de acción total que surge del cierre de brechas del ICG 2021 y las acciones pendientes que provienen de control interno, cuenta con un total de 139 acciones. 64 de estas acciones son específicas del cierre de brechas y 75 son ordinarias de control interno.
- De las acciones vinculadas al ICG 2021, el 51% se proyecta para ser ejecutado en el año 2021, 30% en el año 2022 y 3% para el año 2023. Quedan a la fecha 10 acciones de este bloque a las que al cierre del 2021 se les debe definir un plazo de cumplimiento.
- Del total de acciones de mejora del plan total, 26 se vinculan directamente con el Modelo de Madurez del SCI 2021. De estas acciones 16 se asocian con los ítems del Modelo que presentan prioridad de atención máxima y 10 con el nivel de atención alto.
- Los responsables de acciones de mejora que tienen más cantidad de acciones a su cargo corresponden a Control Interno con 30 acciones en total, seguido de Recursos Humanos que tiene a su cargo 17 acciones en total.
- La Consultoría podría incluir en la II etapa de Acompañamiento 2021 y en las dos etapas de acompañamiento 2022, 8 acciones que responden a las que se vinculan directamente con el cierre de brechas del ICG 2021.

■ Recomendaciones:

- Divulgar los resultados de este informe a todo nivel jerárquico, en especial a los involucrados que estarán coordinando los esfuerzos para el desarrollo de acciones de mejora este mismo año.
- Asegurar a nivel institucional que las evidencias que se van a mantener en el expediente digital que la Municipalidad destinó para dicho fin, cumpla con lo establecido en el Instructivo para el llenado del ICG 2021. Esto involucra la numeración de las carpetas y asegurarse que las evidencias que se registren tengan una vigencia correspondiente al año 2020.
- Analizar la propuesta de la Consultoría para que se valide si en efecto se va a destinar el tiempo de la II etapa de Acompañamiento 2021 a las tres acciones que se indican en los resultados del presente informe. De ser así, la Consultoría procederá a enviar el detalle de la propuesta de cronograma para cumplir con dichas acciones este mismo año.
- Brindar un acompañamiento mayor a Control Interno y Recursos Humanos, que son los que tienen a cargo la mayor cantidad de acciones de mejora. En especial Recursos Humanos que tiene de manera prioritaria que definir un titular a su cargo lo antes posible.
- En la I etapa de Seguimiento 2021 se recomienda que se haga entrega de las acciones de mejora a cargo de cada responsable, para que aquellas que están destinadas a ejecutarse en el 2021 cuenten con un plan de acción específico. Si además dicho responsable cuenta con acciones de mejora pendientes de control interno, pueda indicar el año en que proyecta que se ejecutará cada acción, considerando un horizonte de tiempo máximo para el 2023.
- Continuar con la sensibilización institucional que oriente la visión de mejora continua no como una exigencia o una ocurrencia, sino como un mecanismo sistemático para la generación de valor público en nuestro país.