



INFORME DE LA I ETAPA DE SEGUIMIENTO 2018

Elaborado en colaboración con:



Setiembre 2018

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
I. ANTECEDENTES Y METODOLOGÍA.....	4
• Origen de la etapa:.....	4
• Objetivo:.....	4
• Alcance	4
• Limitaciones:.....	5
II. RESULTADOS.....	7
2.1 Resultados generales de la primera parte de la etapa de Seguimiento 2018.	7
2.2 Resultados generales de las entrevistas aplicadas en la primera parte de la etapa de Seguimiento 2018.....	9
2.3 Resultados específicos de la primera parte de la etapa de Seguimiento 2018. ...	12
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	43

INTRODUCCIÓN

Desde el ciclo anterior de control interno 2013-2017 se instauró como parte del proceso de control interno una etapa de Seguimiento aplicada dos veces al año. Para formalizar esta etapa se diseñó una estrategia, cuya implementación se estableció como una práctica normal dentro de la Municipalidad.

Para el presente ciclo de control interno, la Municipalidad de Belén retoma el desarrollo de actividades formales por medio de la contratación de servicios profesionales 2018LA-000008-0002600001, y continúa desarrollando el Seguimiento como una de las etapas a cumplir.

En este primer año de la contratación, la etapa de Seguimiento se enfoca en realizar una transición entre ambos ciclos, es decir por una parte se avoca a conocer el avance de las acciones de mejora aún pendientes, y por otra pretende contextualizar la situación municipal actual de control interno para enfocar acertadamente el Seguimiento para el resto del horizonte de tiempo.

El presente informe muestra los resultados de la primera parte del Seguimiento, los cuales se exponen para cada una de las áreas municipales.

I. ANTECEDENTES Y METODOLOGÍA

■ Origen de la etapa:

El presente informe tiene su origen en la necesidad de retomar el contacto con cada titular, independientemente si aún tiene acciones de mejora pendientes del ciclo anterior o no, pues además de revisar la evidencia de cumplimiento de las acciones que se lograron concretar al 100% en este periodo, (de enero a agosto 2018), también se buscaba contextualizar la situación municipal actual de control interno.

Todo esto sustentado en el Art 17 de la Ley General de control interno, donde se establece que toda institución pública debe realizar seguimiento al Sistema de control interno.

■ Objetivo:

- Dar seguimiento a las acciones pendientes del ciclo de control interno anterior, verificando la evidencia de aquellas que se reportaron como cumplidas al 100%, y contextualizar la situación municipal actual de control interno con cada titular subordinado.

■ Alcance

- Todos los titulares subordinados a cargo de un área o unidad:

- | | |
|----------------------------|-----------------|
| - Alcaldía | - Informática |
| - Dirección Jurídica | - Comunicación |
| - Recursos Humanos | - Planificación |
| - Contraloría de Servicios | - Ambiente |

- Dirección Administrativa financiera
- Bienes y servicios
- Presupuesto
- Tesorería
- Archivo General
- Contabilidad
- Gestión de Cobro
- Servicio al cliente
- Tributario
- Dirección del Área de Desarrollo Social
- Biblioteca
- Cultura
- Emprendimientos
- Oficina de la mujer
- Trabajo Social
- Policía Municipal
- Dirección de Servicios Públicos
- Acueducto
- Alcantarillado Sanitario
- Cementerio Municipal
- Control de calidad
- Dirección Operativa
- Bienes inmuebles
- Desarrollo Urbano
- Obras
- Planificación Urbana
- Catastro
- Topografía

■ Limitaciones:

- La encargada del Alcantarillado Sanitario se encontraba de vacaciones al momento de realizar la sesión correspondiente. El Director del área de Servicios Públicos asumió lo relacionado con la revisión de las acciones de mejora pendientes y cumplidas al 100%, pero la sección de la entrevista para contextualizar no pudo concretarse, ya que este si debía realizarse exclusivamente con la encargada del Alcantarillado Sanitario.
- La consultoría no recibió respuesta del estado de avance de las acciones pendientes a cargo de la Secretaría del Concejo.

■ Metodología

Para el desarrollo de esta etapa se realizaron las siguientes actividades:

1) Envío de tablas de acciones pendientes a cada encargado de área.

Las consultoras enviaron vía correo electrónico a la Comisión de Control Interno las tablas con las acciones de mejora pendientes de ejecutar para cada área. Posteriormente la Comisión remitió las tablas a cada encargado de área, definiendo las fechas límites para la recepción de vuelta de la información.

2) Preparación del formato para la realización de las entrevistas dirigidas.

Las consultoras confeccionaron un instrumento para realizar las entrevistas dirigidas con los titulares, y documentar lo expuesto por cada uno de ellos(as).

3) Visita a los titulares subordinados.

Se programó una visita de una hora con cada titular subordinado, en el cual se aplicó el instrumento confeccionado, y se verificó en sitio la evidencia de las acciones reportadas como cumplidas al 100%.

II. RESULTADOS

En el presente capítulo se van a mostrar los resultados de la primera etapa de Seguimiento 2018. Primeramente, se visualizarán los resultados generales de la etapa para posteriormente mostrar los resultados específicos por área municipal.

2.1 Resultados generales de la primera parte de la etapa de Seguimiento 2018.

Al cierre de la primera etapa de Acompañamiento 2018 se identificaron un total de 116 acciones de mejora pendientes. Con base en esta información se procedió con el inicio de la primera etapa de seguimiento, para determinar cuántas de esas 116 ya se encuentran al 100%.

Seguidamente se muestra la tabla con la información general de cumplimiento considerando las áreas que presentaron el informe.

TABLA N°1
RESULTADO GENERAL DE LA PRIMERA ETAPA DE SEGUIMIENTO 2018
POR ÁREA MUNICIPAL

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA TOTAL						TOTAL	% DE CUMPLIMIENTO AL 100%	% DE CUMPLIMIENTO TOTAL
		100%	75%	50%	25%	0%	NA			
1	Dirección del Área Social	4	2	1	0	1	2	8	50%	75%
2	Dirección Técnica Operativa	4	4	1	0	0	0	9	44%	83%
3	Alcaldía y staff	11	4	3	1	12	1	31	35%	51%
4	Dirección de Servicios Públicos	3	4	2	1	3	1	13	23%	56%
5	Dirección Administrativa Financiera	10	6	7	4	20	0	47	21%	40%
TOTAL		32	20	14	6	36	4	108	30%	51%

FUENTE: Elaborado por Nahaorqui Consultores S.A. con información aportada por los titulares de la Municipalidad de Belén.

Como se muestra en la tabla anterior, en total se cumplieron al 100% 32 acciones de mejora, 20 en un 75%, 14 en un 50%, 6 en 25% y 36 acciones en 0%. Adicionalmente se lograron identificar 4 acciones de mejora que ya no aplican, según el criterio del titular responsable.

Para el caso de la Dirección del Área Social, se cumplieron 4 acciones al 100% de 10 acciones de mejora pendientes, lo que representa un porcentaje de cumplimiento de 50% y un cumplimiento total de 75%, considerando el avance de las otras acciones que están pendientes.

Con relación a la Dirección Técnica Operativa, se debían cumplir 9 acciones, de las cuales 4 se encuentran al 100%, lo que representan un 44% de cumplimiento. Considerando el avance del resto de acciones a cargo de esta área, se logró un cumplimiento de 83% debido a que la mayor parte ya están próximas a cumplirse en un 75%.

Para el área de Alcaldía y staff se registraron 11 acciones de mejora cumplidas de un total de 32 acciones. Cabe destacar que esta área bajó su porcentaje de cumplimiento total con relación a otras áreas debido a que existen 12 acciones en 0% de avance, el resto se ubican distribuidas entre 75% y 50% mayoritariamente.

En el caso de la Dirección de Servicios Públicos, se registró un cumplimiento al 100% de 3 acciones de 14 pendientes, lo que representa un 23%. El porcentaje de avance total del área corresponde 56%, mismo que dependen de acciones en un avance de 75% así como de acciones en 0% de avance.

Finalmente, la Dirección Administrativa Financiera logró un 30% de cumplimiento al 100% producto de la implementación de 10 acciones de un total de 47. Al igual que la Alcaldía y el staff, esta dirección tiene una cantidad significativa de acciones al 0%, en total 20 acciones, por este motivo el porcentaje de cumplimiento total se mantiene en un 40%.

En los anexos digitales se podrán consultar los archivos que detallan la cantidad de acciones de mejora con su porcentaje de avance por unidad.

2.2 Resultados generales de las entrevistas aplicadas en la primera parte de la etapa de Seguimiento 2018.

Con respecto a las entrevistas realizadas a los titulares subordinados de las áreas municipales, estas se enfocaron en cinco puntos citados a continuación:

- Existencia del expediente de control interno.
- Seguimiento a las acciones pendientes, en este punto se incluyó si se ha estado haciendo, cómo, y la opinión acerca del desempeño del superior jerárquico en el seguimiento.
- Revisión de la evidencia de las acciones cumplidas al 100%.
- Debilidades de control y riesgos nuevos percibidos.
- Recomendaciones para el nuevo ciclo.

En el primer punto de la existencia del expediente, en promedio un 53% de las unidades administrativas no cuentan con expediente, y un 43% si lo tiene, con la salvedad de que no están necesariamente actualizados.

Los directores(a), y la Vicealcaldesa han venido manejando un expediente por área, el cual incluye a todas las unidades, y es el que se encuentra actualizado.

En la siguiente tabla se muestran por área, los resultados generales de este punto:

TABLA N°2

EXISTENCIA DEL EXPEDIENTE DE CONTROL INTERNO

ÁREAS	SI	NO
Alcaldía y staff	50%	50%
Dirección Administrativa Financiera	33%	67%
Dirección del Área Social	57%	43%
Dirección de Servicios Públicos	25%	75%
Dirección Técnica Operativa	71%	29%
PROMEDIO	47%	53%

Fuente: Elaborado por Nahaorqui Consultores S.A. con información aportada por los titulares de la Municipalidad de Belén.

En el segundo punto de la entrevista se consultó a los titulares acerca del seguimiento, si se ha venido haciendo, cómo y cuál ha sido el papel del superior jerárquico.

En su mayoría los titulares han venido realizando seguimiento, para un promedio del 67%, como lo demuestra la siguiente tabla:

TABLA N°3

SEGUIMIENTO A LAS ACCIONES PENDIENTES

ÁREAS	SI	NO	N/A
Alcaldía y staff	87%	13%	
Dirección Administrativa Financiera	78%	22%	
Dirección del Área Social	86%		14%
Dirección de Servicios Públicos	25%	50%	25%
Dirección Técnica Operativa	57%	14%	29%
PROMEDIO	67%	25%	23%

Fuente: Elaborado por Nahaorqui Consultores S.A. con información aportada por los titulares de la Municipalidad de Belén.

Al consultarse acerca de la forma de realizar el seguimiento, la mayor parte de los titulares coinciden en que el seguimiento se hace siguiendo la instrucción del superior jerárquico, por medio de correos, notas y en algunos casos como en el de la Dirección del Área Social, en reuniones de área.

Los coordinadores también destacaron el trabajo de los directores, y consideran que han sido protagonistas, y clave en el seguimiento de acciones.

Con respecto a las evidencias, las consultoras revisaron las de aquellas acciones que se reportaron como cumplidas al 100%, obteniendo los siguientes resultados:

TABLA N°4

REVISIÓN DE LA EVIDENCIA DE LAS ACCIONES CUMPLIDAS AL 100%

ÁREAS	SI	NO	N/A
Alcaldía y staff	86%	14%	
Dirección Administrativa Financiera	78%		22%
Dirección del Área Social	43%		57%
Dirección de Servicios Públicos	50%		50%
Dirección Técnica Operativa	57%		43%
PROMEDIO	63%	14%	43%

Fuente: Elaborado por Nahaorqui Consultores S.A. con información aportada por los titulares de la Municipalidad de Belén.

Como lo muestra la tabla de las evidencias revisadas, solamente para dos acciones que representan el 14% del total que eran 34, no se existía la evidencia al momento de revisarla, ya que según argumentó el coordinador de Recursos Humanos, encargado de estas acciones, se habían entendido mal las acciones.

Otro de los puntos que se conversaron con los titulares, fue el de debilidades de control o riesgos percibidos. En este caso, la mayor parte de lo externado tiene que ver con posibles riesgos que requieren ser analizados. En segundo lugar, el componente de sistemas de información es el que tiene la mayor cantidad de debilidades asociadas.

Por último, se solicitó a los coordinadores recomendaciones para el nuevo ciclo, entre las que destacan el brindar un mayor acompañamiento a las áreas en la ejecución de acciones de mejora, el que se planteen acciones de mejora más globales, no tanto por departamento, sino por área, para que de este modo generen mayor valor, y también que la Comisión de control interno tenga un papel de mayor protagonismo en el proceso.

2.3 Resultados específicos de la primera parte de la etapa de Seguimiento 2018.

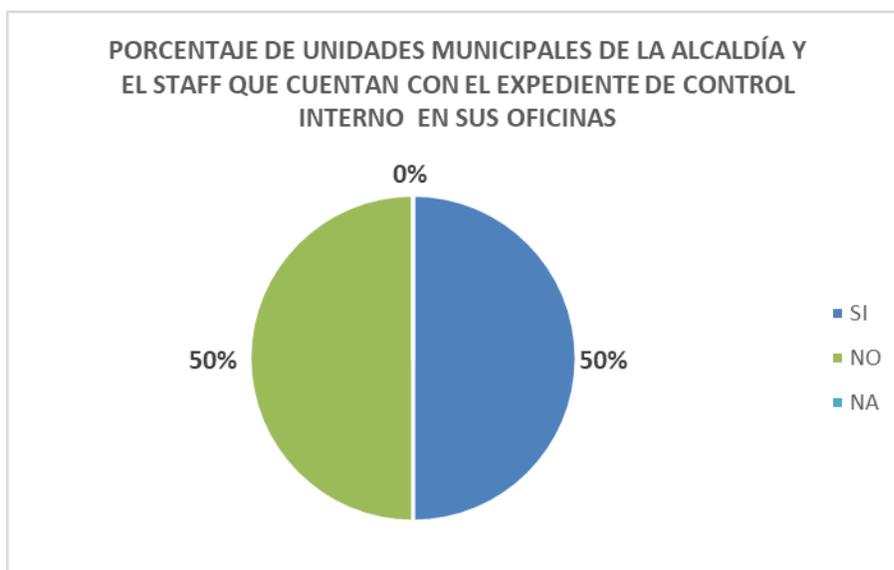
Seguidamente se mostrará el detalle de la etapa de Seguimiento en cada una de las áreas específicas de la Municipalidad.

■ Alcaldía y staff:

La Alcaldía y staff a diferencia del resto de áreas, se compone de un conjunto heterogéneo de unidades, lo que limita realizar un análisis general de toda la sección, dado que la interacción entre estos departamentos en la mayoría de los casos es muy poca o incluso nula.

Se muestran a continuación los principales resultados de las entrevistas:

GRÁFICO N°1

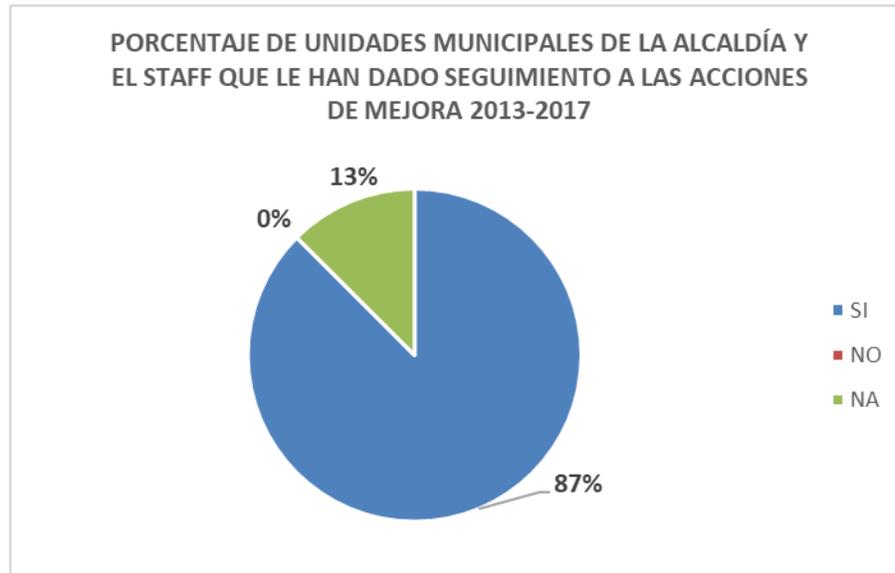


Fuente: Elaborado por Nahaorqui Consultores S.A. con información aportada por los titulares subordinados de la Alcaldía y Staff de la Municipalidad de Belén.

Tal cual se observa en el gráfico anterior la práctica de contar con un expediente para documentar lo relacionado con control interno es una práctica que no se ha institucionalizado, ya que el 50% cuenta con un expediente, y el resto no lo hace.

De ese 50% que, si cuenta con el expediente, no en todos los casos se encuentra actualizado. La versión más actualizada de la documentación la conserva la Vicealcaldesa de manera digital.

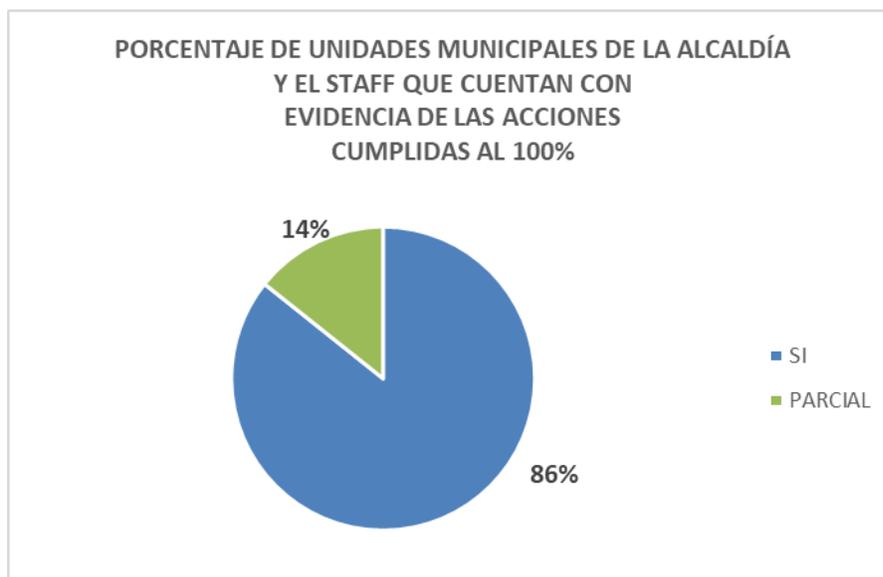
GRÁFICO N°2



Fuente: Elaborado por Nahaorqui Consultores S.A. con información aportada por los titulares subordinados de la Alcaldía y Staff de la Municipalidad de Belén.

Según lo devala este segundo gráfico, un porcentaje considerable de los titulares subordinados de la Alcaldía y Staff, se han mantenido dando seguimiento a sus acciones pendientes, principalmente por los recordatorios realizados por la Vicealcaldesa.

GRÁFICO N°3



Fuente: Elaborado por Nahaorqui Consultores S.A. con información aportada por los titulares subordinados de la Alcaldía y Staff de la Municipalidad de Belén.

En cuanto a las acciones que lograron cumplirse al 100% en este último periodo comprendido entre enero y agosto del presente año, una mayoría considerable para un 86% cuenta con evidencia para justificar el cumplimiento.

Aun cuando el porcentaje es considerable, se debe hacer hincapié en aquellos titulares que reportaron al 100% de cumplimiento una acción, pero no contaban con la evidencia, al momento de la revisión de esta, pues en este caso se denota una oportunidad de mejora en la documentación alrededor del cumplimiento de las acciones, o inclusive del entendimiento de lo que involucra dicha acción.

La forma de dar Seguimiento en la Alcaldía es tan heterogénea como las dependencias que la componen, y el estilo del titular a cargo. Es decir, existen algunos coordinadores que dentro de la semana programan un espacio para dar seguimiento a las acciones, otros lo hacen de manera informal en reuniones varias, y hay un tercer grupo que de forma honesta expresó que no es hasta ahora, con la presente contratación que han retomado el seguimiento.

También se consultó a los titulares acerca de la forma en que su superior jerárquico ha venido dando seguimiento a las acciones que son responsabilidad de cada uno, ante lo que la mayoría coincidió en que la Vicealcaldesa es quién ha liderado el seguimiento, dando recordatorios constantes y en algunos casos revisando con ellos evidencia específica, pero que dicho seguimiento se vuelve reactivo y no se da un acompañamiento previo, solo se piden cuentas. Apuntan que el Alcalde como tal no se involucra en el proceso, aunque confía en el trabajo realizado por cada uno, pero que les gustaría conocer el criterio de él con respecto a las acciones de mejora.

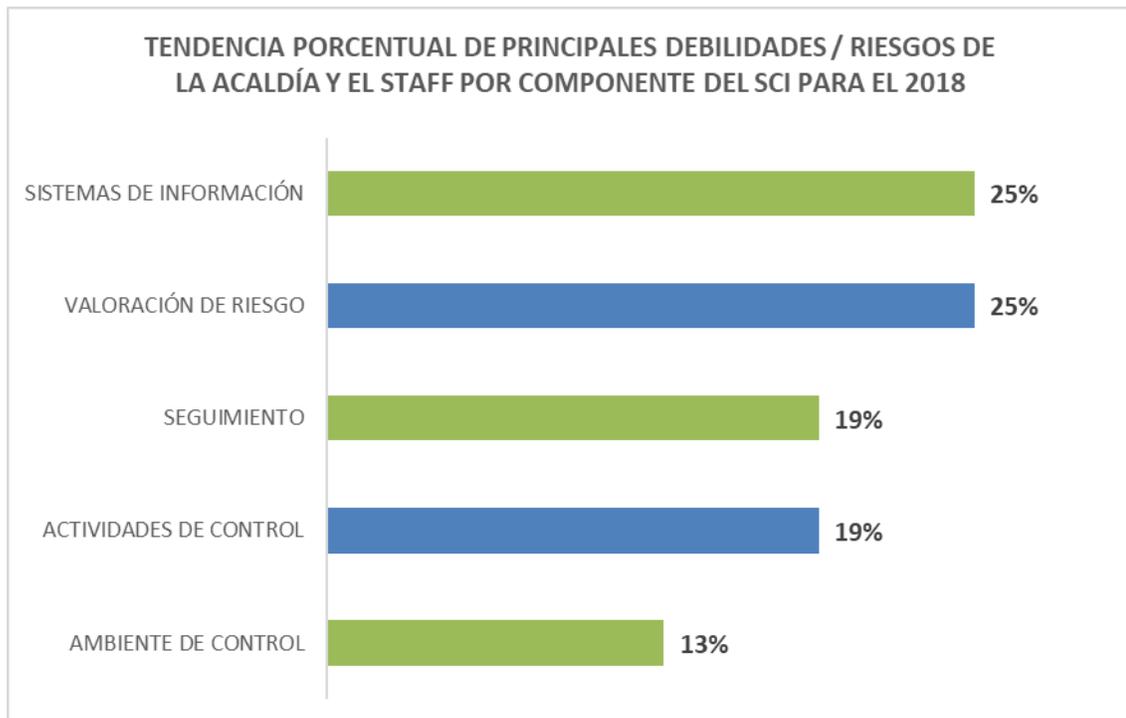
Dentro de lo que sugieren para mejorar aún más el seguimiento en la Alcaldía y staff, los titulares proponen hacer reuniones de seguimiento y una modalidad más participativa que fomente el apoyo en el cumplimiento de acciones, de todo el equipo de Alcaldía.

También sugieren generar mayor valor con el proceso a la parte estratégica mediante la formulación de acciones de mejora de mayor peso. Por otra parte, solicitan definir o aclarar el rol de la Auditoría Interna en el proceso, y un mayor protagonismo e interacción con la Comisión de CI en la toma de decisiones.

En la última fase de la entrevista, se consultó a los titulares por debilidades de control o riesgos presentes o potenciales en sus unidades a los que debería dársele importancia en el nuevo ciclo.

El siguiente gráfico muestra la tendencia resultante por componente:

GRÁFICO N°4



Fuente: Elaborado por Nahaorqui Consultores S.A. con información aportada por los titulares subordinados de la Alcaldía y Staff de la Municipalidad de Belén.

Tal cual se observa en el gráfico, la mayor parte de las debilidades y riesgos externados por este grupo se centran en los componentes de sistemas de información y valoración de riesgo.

En el siguiente cuadro se destacan las debilidades y posibles riesgos enunciados. Cabe aclarar que en este punto este dato se basa únicamente en la percepción de los titulares. Durante el nuevo ciclo este material servirá de insumo para futuros análisis.

CUADRO N°1
DEBILIDADES DE CONTROL O RIESGOS PERCIBIDOS POR LOS TITULARES
SUBORDINADOS DE LA ALCALDÍA Y STAFF POR COMPONENTE

COMPONENTE	DEBILIDADES DE CONTROL O RIESGOS PERCIBIDOS
Ambiente de control	-Posibles cambios a nivel de la estructura organizativa y funciones que no se ejecutan al 100% por las unidades rectoras en el tema, como el caso de Comunicación.
Valoración de riesgos	<p>-Externar criterios no consensuados con la Alcaldía por parte de las unidades staff al dar respuesta a recomendaciones de Auditoría Interna.</p> <p>-Manejo deficiente de la información (inoportuno o incompleto) por parte de la Alcaldía.</p> <p>-Deterioro de la imagen institucional por falta de protocolo para el manejo de crisis.</p> <p>-Atención de casos en la Dirección Jurídica que tardan más tiempo del promedio.</p>
Actividades de control	<p>-Falta de reglamentación para prácticas sustentables a nivel del cantón.</p> <p>-Debilidades en procesos de contratación administrativa con bienes específicos como los tecnológicos.</p> <p>-Debilidades en la administración y gestión de proyectos.</p>
Sistemas de información	<p>-El edificio municipal no permite el manejo seguro de la información.</p> <p>-Manejo de redes de sociales, y página web requiere un funcionario dedicado a esto y no se cuenta con él. Manejo del WhatsApp. - Algunos departamentos no trasladan la información de manera oportuna o confiable.</p> <p>-Comunicación institucional es una debilidad, se han hecho esfuerzos, pero no sostenidos.</p>

COMPONENTE	DEBILIDADES DE CONTROL O RIESGOS PERCIBIDOS
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> -Manejo de gran cantidad de recomendaciones enviadas por Auditoría Interna. -Falta de capacidad instalada de las unidades para supervisar o levantar información. -Tener que asumir nuevas acciones de mejora de otras unidades.

Fuente: Elaborado por Nahaorqui Consultores S.A. con información aportada por los titulares subordinados de la Alcaldía y Staff de la Municipalidad de Belén.

Por último, se le consultó a cada titular que brindaran recomendaciones para el nuevo ciclo de control interno, a lo cual manifestaron que requieren un mayor acompañamiento a las unidades, no enfocarse solo en la Alcaldía y directores, generar mayor valor a la parte estratégica y proponer acciones de mejora de mayor peso, definir el rol de la Auditoría Interna en el proceso, y mayor protagonismo e interacción con la Comisión de CI en la toma de decisiones.

El detalle del resultado de cada dependencia perteneciente al grupo de Alcaldía y Staff, puede visualizarse en los Anexos digitales que acompañan el presente informe.

■ Dirección Administrativa Financiera:

La Dirección Administrativa Financiera tiene a su cargo dos grandes temas. Una parte de sus dependencias desarrollan las actividades financieras y hacendarias, y el resto dan soporte administrativo en temas de Bienes y Servicios, Archivo y Servicio al cliente, al resto de las unidades municipales.

En ese sentido el análisis global de la Dirección debe tomar en cuenta ambos enfoques, pues esto determina el tipo de vinculación entre las unidades de la Dirección.

Se muestran a continuación los principales resultados de las entrevistas:

GRÁFICO N°5



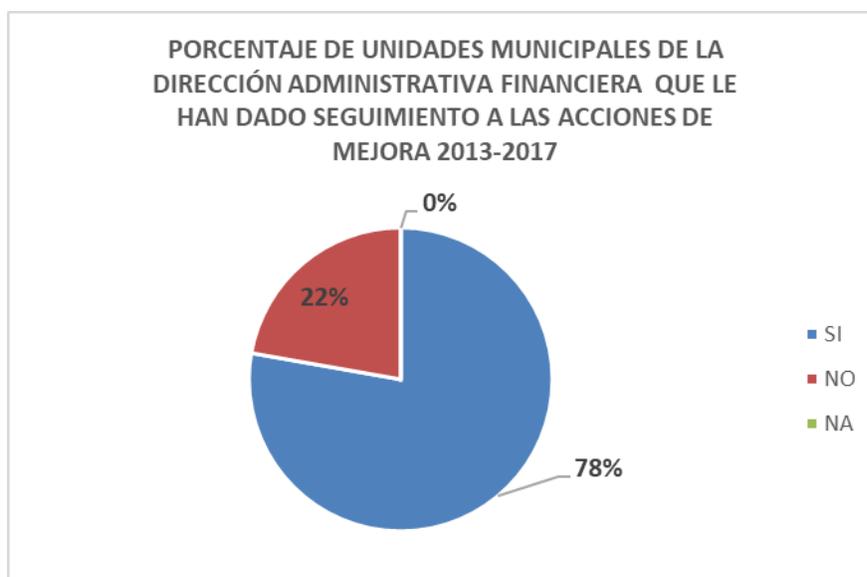
Fuente: Elaborado por Nahaorqui Consultores S.A. con información aportada por los titulares subordinados de la Dirección Administrativa Financiera de la Municipalidad de Belén.

Tal cual se observa en el gráfico, en esta Dirección se acentúa el hecho de que el expediente de control interno de cada dependencia no se ha instaurado como una

práctica habitual. Un 33% de las unidades si cuentan con un expediente de control interno, sin embargo, no en todos los casos se encuentra actualizado.

A pesar de esto, la Dirección si cuenta con un expediente que incluye la evidencia de todas las dependencias y que se encuentra actualizado. En ese sentido se cuenta con la información, sin embargo, se importante que cada titular desarrolle la costumbre de mantener un expediente propio de control interno además del de la Dirección.

GRÁFICO N°6



Fuente: Elaborado por Nahaorqui Consultores S.A. con información aportada por los titulares subordinados de la Dirección Administrativa Financiera de la Municipalidad de Belén.

Según lo muestra el gráfico anterior, un 78% de los titulares han seguido dando seguimiento a sus acciones pendientes. La estrategia de seguimiento que se estableció en el ciclo anterior de control interno generó conciencia en este sentido. Ese hecho aunado al papel protagónico del Director y su asistente permitió que al menos los titulares tuvieran presenten las acciones pendientes.

GRÁFICO N°7



Fuente: Elaborado por Nahaorqui Consultores S.A. con información aportada por los titulares subordinados de la Dirección Administrativa Financiera de la Municipalidad de Belén.

El gráfico anterior muestra si existe evidencia de las acciones reportadas como cumplidas al 100%. En este caso un 78% de las unidades municipales cuentan con evidencia válida de las acciones que se reportaron como cumplidas. El restante 22% representan a las dependencias que no tienen acciones cumplidas al 100% y por lo tanto esta pregunta no les aplica. Ahora este 22% son unidades que a pesar de que no reportaron acciones al 100%, aun tiene acciones pendientes por cumplir.

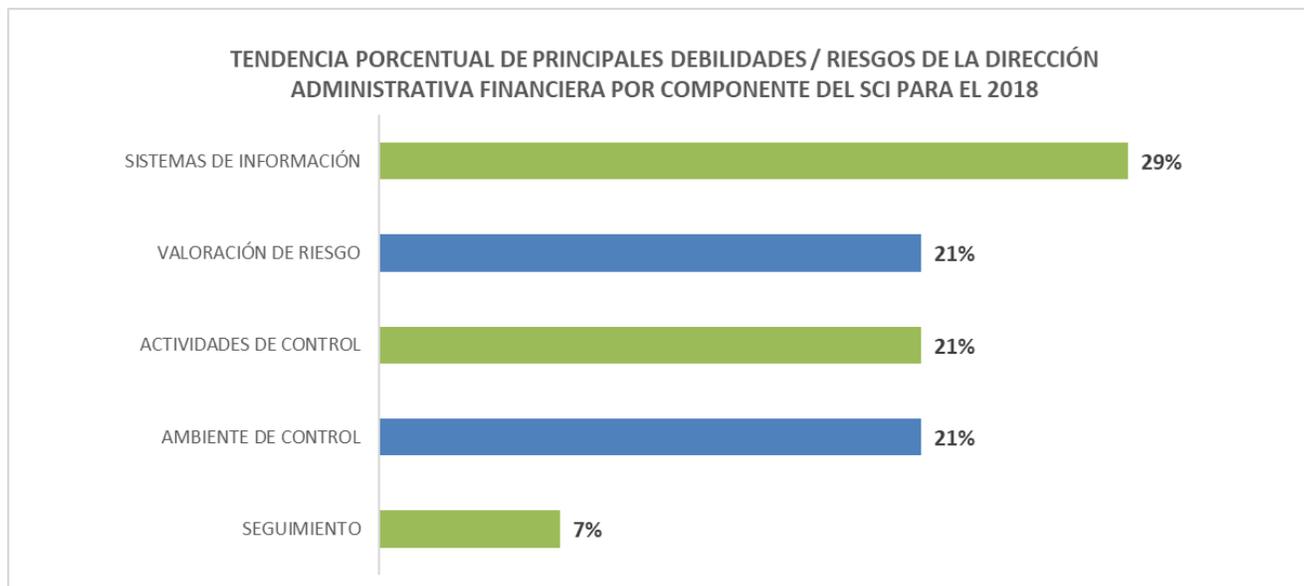
En cuanto al seguimiento, también se consultó a los titulares la forma por la cual han realizado el seguimiento, a lo que la mayoría coincide en que, a partir del recordatorio de la Dirección, se revisan las tablas de acciones pendientes y ante este llamado a cuentas, se retoma el tema del seguimiento.

Con respecto al rol que ha jugado el superior jerárquico de la Dirección en el seguimiento, se menciona que se ha facilitado por medio de la colaboración de la secretaria de la Dirección, la cual ha estado atenta en cuanto a pendientes y fechas, pero que hace falta un mayor acompañamiento de la Dirección y más reuniones para coordinar gestiones a lo interno.

Al igual que al grupo de Alcaldía y Staff, se consultó a los titulares por debilidades de control o riesgos presentes o potenciales en sus unidades a los que debería dársele importancia en el nuevo ciclo.

El siguiente gráfico muestra la tendencia resultante por componente:

GRÁFICO N°8



Fuente: Elaborado por Nahaorqui Consultores S.A. con información aportada por los titulares subordinados de la Dirección Administrativa Financiera de la Municipalidad de Belén.

En el caso de la Dirección Administrativa Financiera la mayor cantidad de debilidades de control o riesgos percibidos se concentran en el componente de Sistemas de información, tanto por las unidades que están directamente involucradas con las actividades de tipo financiero y hacendario, como por las que manejan temas administrativos. En general las debilidades giran alrededor de inconsistencias en el sistema informático.

En el siguiente cuadro se muestran las debilidades y posibles riesgos a nivel de percepción, enunciados de los coordinadores de la Dirección.

CUADRO N°2

DEBILIDADES DE CONTROL O RIESGOS PERCIBIDOS POR LOS TITULARES

SUBORDINADOS DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA POR COMPONENTE

COMPONENTE	DEBILIDADES DE CONTROL O RIESGOS PERCIBIDOS
Ambiente de control	<ul style="list-style-type: none"> -Unidades que siguen siendo unipersonales y carecen de apoyo para su gestión. (Archivo, Presupuesto) -Incertidumbre por resultados de la reestructuración. -Unidades que han venido asumiendo nuevas tareas y se encuentran sobrecargadas para pensar en la mejora.
Valoración de riesgos	<ul style="list-style-type: none"> -Propiedad y siniestros (agua, fuego) que puedan afectar el archivo. -Problemas de control en el seguimiento a los contratos por parte de los administradores municipales. -Inconsistencias en el proceso de cobro por falta de seguimiento a lo que se factura y se cobra, y por separación del proceso hacendario. -Plan fiscal puede afectar la morosidad. -Encarecer el costo de los servicios por mantenimiento de contratos.
Actividades de control	<ul style="list-style-type: none"> -Incertidumbre por pasar a una gestión por procesos. -Incertidumbre por el tema del edificio municipal. -Atrasos en la implementación completa de las NICSP. -Falta de reglamento para notificaciones y actualización del de recepción de trámites.
Sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> -Fallos e inconsistencias en el sistema, además de altos tiempos de espera para solucionar problemas identificados. -Falta de divulgación de temas importantes del sistema para evitar errores y consultas repetitivas. -Mejora del control de documentos en el nuevo sistema.
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de seguimiento oportuno al cumplimiento de acciones de

COMPONENTE	DEBILIDADES DE CONTROL O RIESGOS PERCIBIDOS
	mejora por ausencia de la consultoría.

Fuente: Elaborado por Nahaorqui Consultores S.A. con información aportada por los titulares subordinados de la Dirección Administrativa Financiera de la Municipalidad de Belén.

Para cerrar la entrevista, se solicitó a los titulares sus recomendaciones de mejora para el nuevo ciclo de control interno, a lo cual solicitaron un mayor acompañamiento para las unidades, concentrarse en los temas más sensibles, buscar que la Comisión de control interno sea más protagónica, y el revisar acciones pendientes para ver si siguen siendo prioritarias.

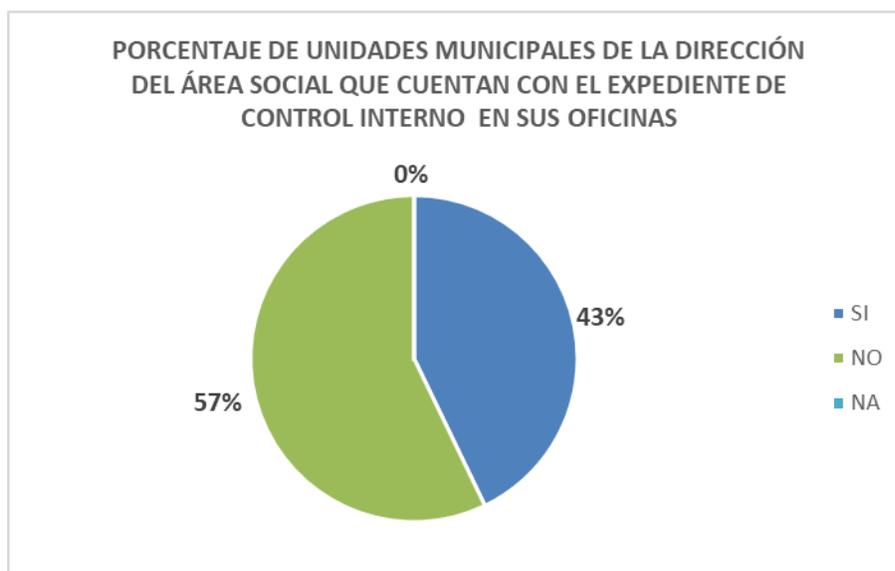
El detalle del resultado de cada dependencia perteneciente a la Dirección Administrativa Financiera puede visualizarse en los Anexos digitales que acompañan el presente informe.

■ Dirección del Área Social

La Dirección del Área Social, guarda homogeneidad en las unidades que la componen, ya que, a pesar de sus diferencias, todas manejan temáticas de índole meramente social.

En el siguiente gráfico se muestra el abordaje de la documentación de control interno por parte de las dependencias de la Dirección:

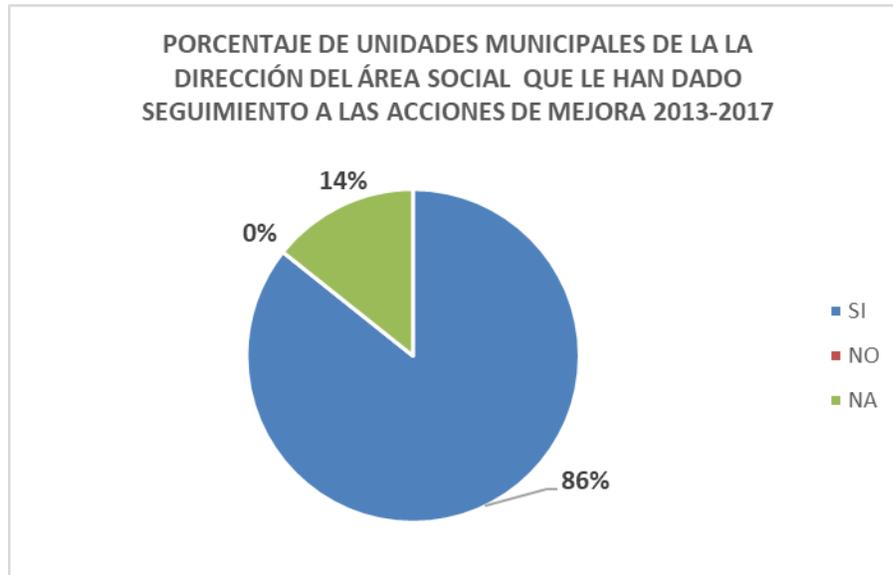
GRÁFICO N°9



Fuente: Elaborado por Nahaorqui Consultores S.A. con información aportada por los titulares subordinados de la Dirección Área Social de la Municipalidad de Belén.

Para la Dirección del Área Social, en cuanto a la tenencia de un expediente de control interno de cada unidad, solamente un 43% lo mantiene. Sin embargo, se presenta la misma situación que en otras direcciones, en la cual el expediente más actualizado y completo lo conserva la Dirección, lo cual es positivo, y deben mantenerse, sin que esto reste que cada titular conserve su propia documentación.

GRÁFICO N°10

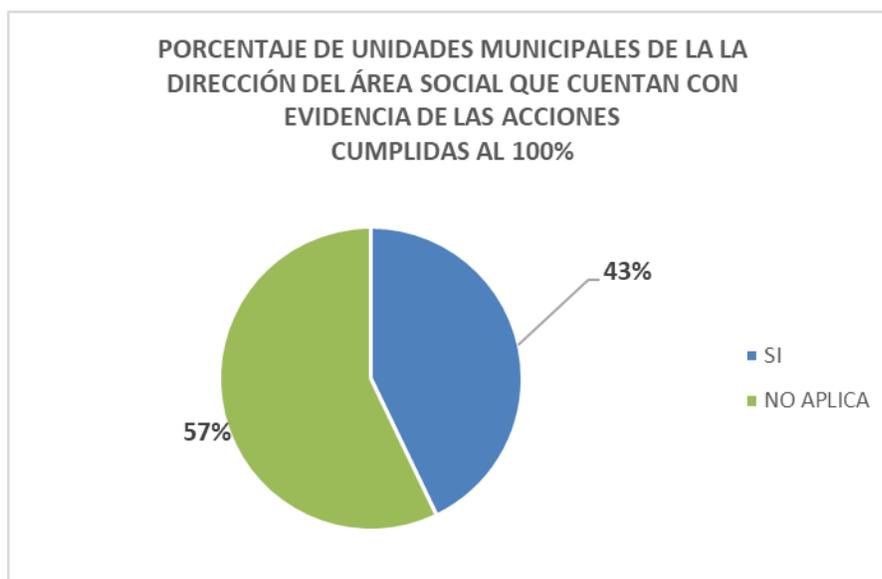


Fuente: Elaborado por Nahaorqui Consultores S.A. con información aportada por los titulares subordinados de la Dirección Área Social de la Municipalidad de Belén.

En cuanto al seguimiento brindado por los titulares del Área, todos(as) los titulares que tenían acciones pendientes lo han realizado, representando un 86%. El restante 14 % se refiere a una de las dependencias que ya no tiene acciones pendientes.

La conciencia generada en ciclo anterior, y el mantenimiento del Seguimiento por parte de la Directora, mediante reuniones y recordatorios ha sido fundamental para este proceso.

GRÁFICO N°11



Fuente: Elaborado por Nahaorqui Consultores S.A. con información aportada por los titulares subordinados de la Dirección Área Social de la Municipalidad de Belén.

En esta ocasión de las unidades del Área Social, la Biblioteca y Policía Municipal, reportaron acciones cumplidas al 100%, de las cuales se verificó la pertinencia de sus evidencias, y se validaron en el campo.

El resto de las unidades, que representan un 57%, no les aplicaba esta pregunta en la entrevista, ya que no habían reportado acciones al 100%.

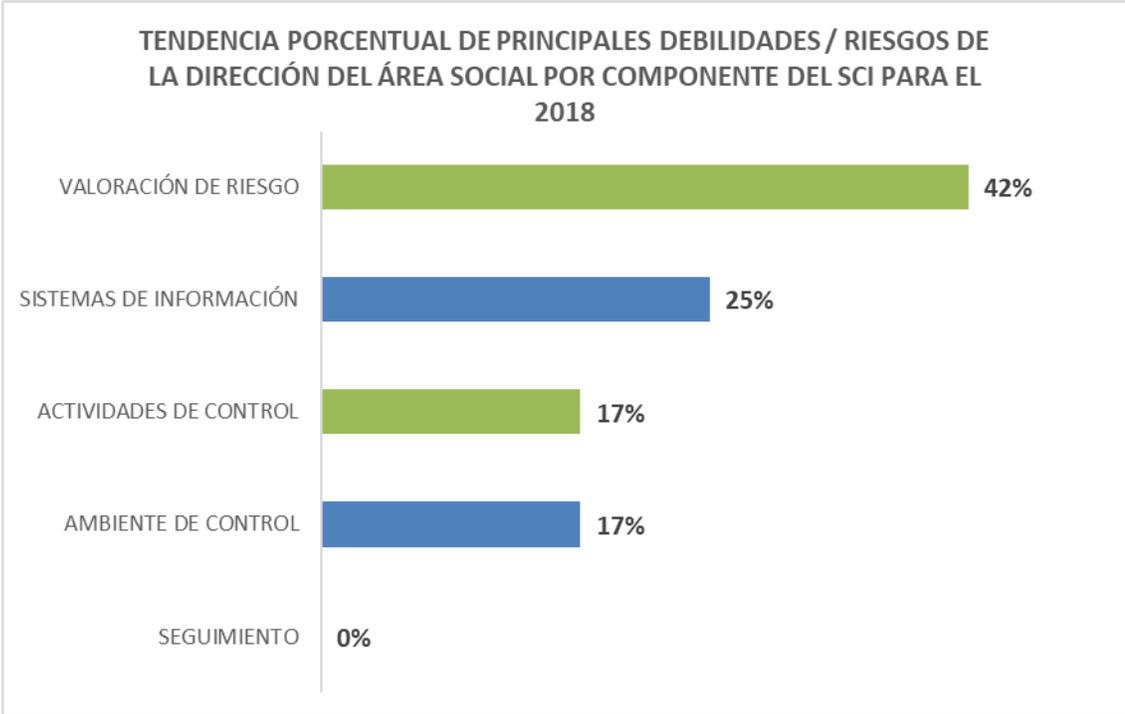
De la forma de dar seguimiento, los titulares coincidieron en que se ha realizado principalmente en las reuniones del Área, donde se toma un espacio para revisar las acciones pendientes, y tomar decisiones consensuadas con la Dirección. En este sentido los coordinadores se preparan de previo a la reunión, para dar la rendición de cuentas al respecto, para lo cual se organizan en sus tiempos para dar seguimiento a lo interno de la unidad.

Los titulares consideran que la estrategia de la Directora de dar seguimiento periódico mediante notas donde se le ha remitido a cada unidad las acciones pendientes, y solicitando cuentas mediante reuniones de seguimiento mensual, ha sido acertada y

efectiva. La única mejora sugerida en este sentido es manejar menos papel y utilizar las alternativas digitales posibles.

A este grupo también se le consultó por posibles debilidades de control y posibles riesgos que perciben en su área. El siguiente gráfico muestra la tendencia resultante por componente:

GRÁFICO N°12



Fuente: Elaborado por Nahaorqui Consultores S.A. con información aportada por los titulares subordinados de la Dirección Área Social de la Municipalidad de Belén.

Como se observa en el gráfico anterior, un 42% de las debilidades de control o riesgos percibidos se concentran en el componente de Valoración de riesgos, dando la noción de que en este caso la mayor de lo percibido son posibles riesgos.

En el siguiente cuadro se muestran las debilidades y posibles riesgos a nivel de percepción, expresados por las jefaturas que componen la Dirección.

CUADRO N°3

DEBILIDADES DE CONTROL O RIESGOS PERCIBIDOS POR LOS TITULARES
SUBORDINADOS DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA POR COMPONENTE

COMPONENTE	DEBILIDADES DE CONTROL O RIESGOS PERCIBIDOS
Ambiente de control	<p>-No se ha clarificado la situación de la estructura organizativa y la vinculación de la trabajadora social actual de la Alcaldía con la DAS. Se deben establecer límites de acción de las unidades, así como de coordinación.</p>
Valoración de riesgos	<p>-No poder garantizar la continuidad del programa de formación artística por carencia de recursos.</p> <p>-Que existan situaciones de riesgo en el área que no se estén gestionando.</p> <p>-Falta de apoyo de la jerarquía municipal en algunos temas que realizan unidades de la DAS.</p> <p>-Falta de una póliza de riesgo adicional para los servidores policiales, aunque ellos mismos tengan que cotizar para dicho fin.</p>
Actividades de control	<p>-Deterioro del edificio de la biblioteca por falta de presupuesto para dicho fin. (no se cuenta con sistema de vigilancia, alarma y sistema de incendio)</p> <p>-Procedimiento para la recepción de cheques se interrumpe espacialmente por limitaciones de los edificios municipales. (en un lado se firma la recepción y en otro se les entrega)</p>
Sistemas de información	<p>-Falta de actualización de la base de datos de la biblioteca para proyecto de biblioteca virtual.</p> <p>-Nuevas estrategias para anunciar el emprendedurismo.</p> <p>-No se cuenta con un sistema informático que organice la</p>

COMPONENTE	DEBILIDADES DE CONTROL O RIESGOS PERCIBIDOS
	información estadística del área.

Fuente: Elaborado por Nahaorqui Consultores S.A. con información aportada por los titulares subordinados de la Dirección Área Social de la Municipalidad de Belén.

Por último se solicitó a los titulares sus recomendaciones para el nuevo ciclo de trabajo en control interno, a lo cual se sugirió realizar el seguimientos vinculado con el POA, considerar porcentajes de avance diferentes para reflejar de manera más real las actividades que se van ejecutando, involucrar a todos los funcionarios en las sesiones, no solo jefaturas, actualizar instrumentos de riesgos y autoevaluación para que se ajusten a la situación actual y un mayor acompañamiento a las unidades.

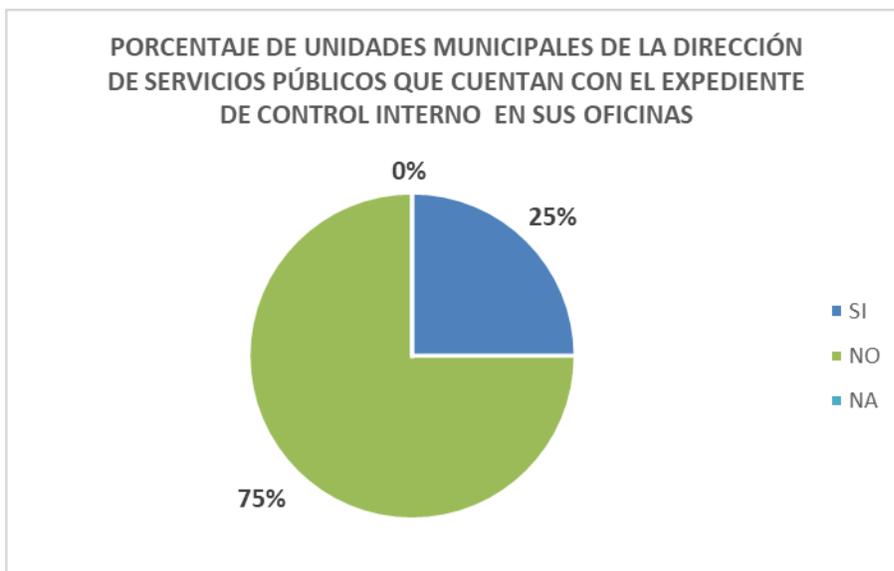
El detalle del resultado de cada dependencia perteneciente a la Dirección del Área Social puede visualizarse en los Anexos digitales que acompañan el presente informe.

■ Dirección de Servicios Públicos:

Las unidades que conforman la Dirección de Servicios Públicos guardan homogeneidad entre ellas, ya que todas se dedican a la atención de un servicio, diferentes entre sí, pero servicios al fin.

Al igual que con las otras direcciones, se inició la entrevista consultando acerca del expediente de control interno. Se muestran los resultados en el siguiente gráfico:

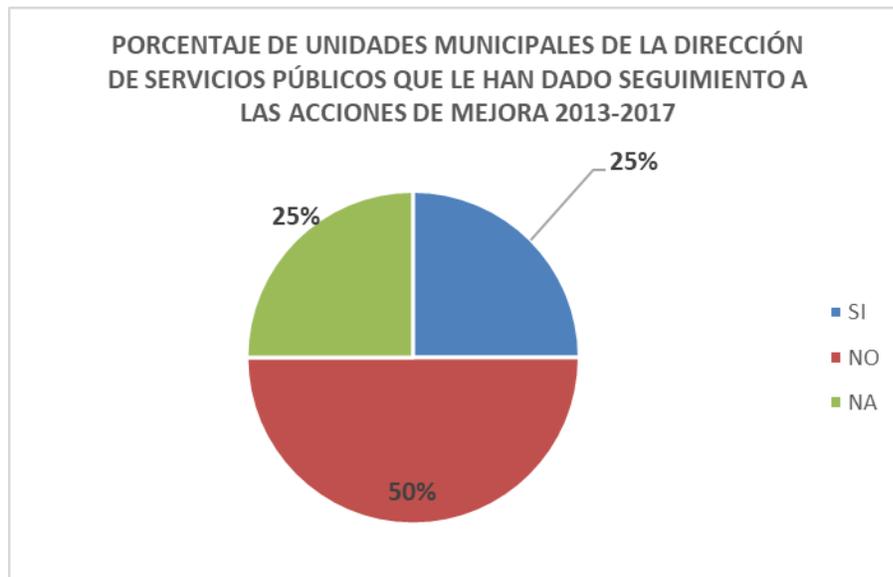
GRÁFICO N°13



Fuente: Elaborado por Nahaorqui Consultores S.A. con información aportada por los titulares subordinados de la Dirección de Servicios Públicos de la Municipalidad de Belén.

Como se muestra en el gráfico, la mayor parte de los titulares de esta Dirección, no cuentan con un expediente de control interno, sino que se han venido documentado las evidencias en el expediente de la Dirección. La única unidad que mencionó tener un expediente es la de Control de Calidad, sin embargo, el mismo no se encuentra actualizado.

GRÁFICO N°14



Fuente: Elaborado por Nahaorqui Consultores S.A. con información aportada por los titulares subordinados de la Dirección de Servicios Públicos de la Municipalidad de Belén.

En cuanto al seguimiento realizado de las acciones de mejora pendientes, un 50% de los titulares del Área expresa no haber realizado un seguimiento a las acciones, y estar retomándolas en este momento.

GRÁFICO N°15



Fuente: Elaborado por Nahaorqui Consultores S.A. con información aportada por los titulares subordinados de la Dirección de Servicios Públicos de la Municipalidad de Belén.

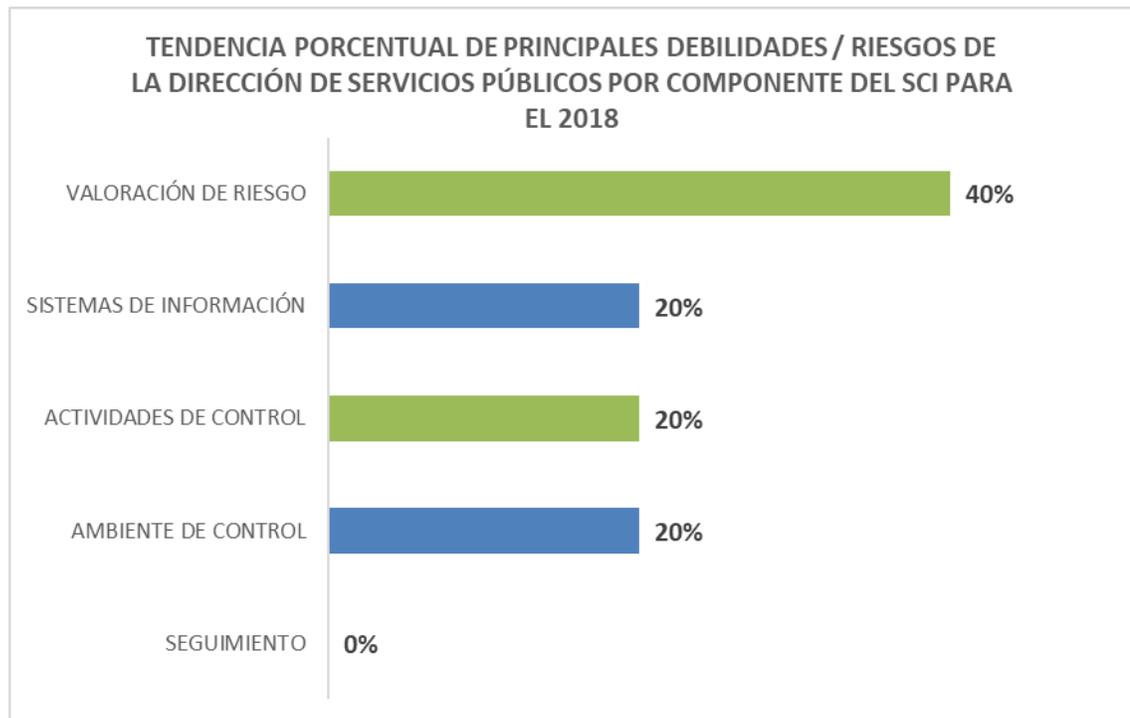
En el gráfico anterior, se muestra el porcentaje de unidades que presentó evidencia pertinente de las acciones reportadas con 100% de cumplimiento. Como se observa el 50% de las unidades no tenía acciones reportadas al 100%, por lo cual no le aplica la pregunta, y el resto 50%, presentó la evidencia la cual fue validada por las consultoras.

Con respecto a la forma de dar seguimiento, las unidades coinciden en que lo han realizado ante solicitud del director, y los recordatorios que él les realiza.

También se preguntó a los titulares su percepción acerca de la opinión de la labor de seguimiento de su superior jerárquico, a lo que mayormente opinaron, que se ha venido trabajando bien con los recordatorios de envío de la información por parte de la Dirección, pero que sin embargo podría mejorar en cuanto a un acompañamiento más constante para la implementación de las acciones de mejora.

Así como se realizó con los otros grupos, a los titulares de la Dirección también se le consultó por posibles debilidades de control y posibles riesgos que perciben en su área. El siguiente gráfico muestra la tendencia resultante por componente:

GRÁFICO N°16



Fuente: Elaborado por Nahaorqui Consultores S.A. con información aportada por los titulares subordinados de la Dirección de Servicios Públicos de la Municipalidad de Belén.

Para los coordinadores de la Dirección, la mayor parte de lo percibido son posibles riesgos, con un 40% para este componente. El resto de las debilidades de control identificadas, corresponden con el mismo porcentaje a Sistemas de información, Actividades de control y Ambiente de control.

Para conocer en detalle las debilidades de control y riesgos percibidos en esta área, puede revisarse el siguiente cuadro:

CUADRO N°4

DEBILIDADES DE CONTROL O RIESGOS PERCIBIDOS POR LOS TITULARES
SUBORDINADOS DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA POR COMPONENTE

COMPONENTE	DEBILIDADES DE CONTROL O RIESGOS PERCIBIDOS
Ambiente de control	-DSP no ha crecido en personal, en relación con servicios. -El tema de la reestructuración no se ha manejado de la mejor manera y ha generado descontento del personal.
Valoración de riesgos	-Pozos municipales fuera de funcionamiento. -Desactualización de las tarifas del Cementerio.
Actividades de control	- Deterioro del Cementerio por falta de asignación presupuestaria.
Sistemas de información	- Inconsistencias en la base de datos (cuando se hacen movimientos en base de datos de fincas, entonces si no está bien depurado la forma de afectar la finca, se afecta otros puntos como el pendiente de pago.)

Fuente: Elaborado por Nahaorqui Consultores S.A. con información aportada por los titulares subordinados de la Dirección de Servicios Públicos de la Municipalidad de Belén.

Para cerrar la entrevista se solicitó a las jefaturas recomendaciones para el nuevo ciclo de trabajo en control interno, a lo cual sugirieron el establecer un mayor convencimiento de la gente mejorando la cultura alrededor del tema, un mayor seguimiento a asuntos que se identificaron que requerían mejora, pero la misma no se concretó, y disponer de herramientas para recopilar información para poner tomar decisiones, no necesariamente en Excel.

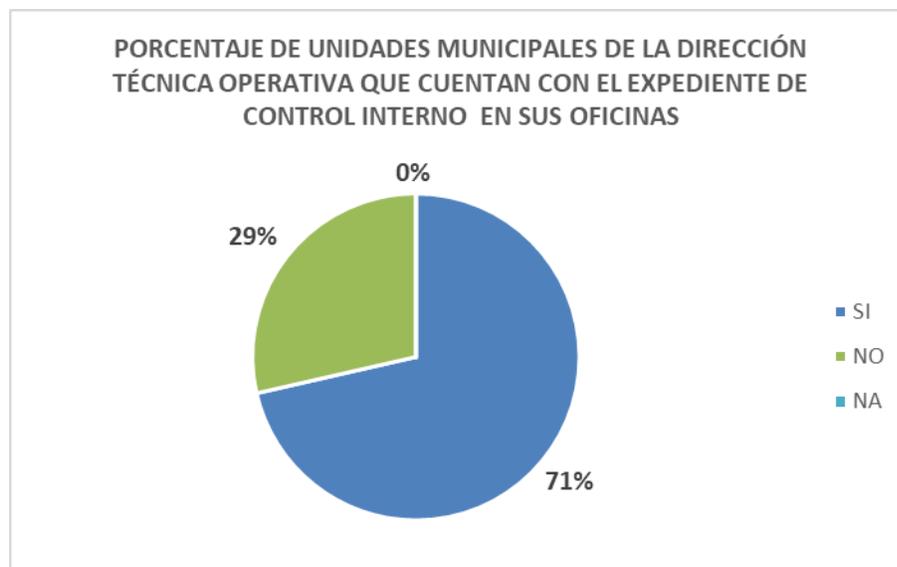
El detalle del resultado de cada dependencia perteneciente a la Dirección de Servicios Públicos puede visualizarse en los Anexos digitales que acompañan el presente informe.

■ Dirección Técnica Operativa:

Las unidades de la Dirección Técnica Operativa también guardan mayor homogeneidad entre los temas que tratan, ya que todos los coordinadores manejan asuntos técnicos, que incluso en ocasiones desarrollan en conjunto.

De igual forma se inició la entrevista consultando a los titulares acerca de su expediente de control interno. En el siguiente gráfico se muestran los resultados:

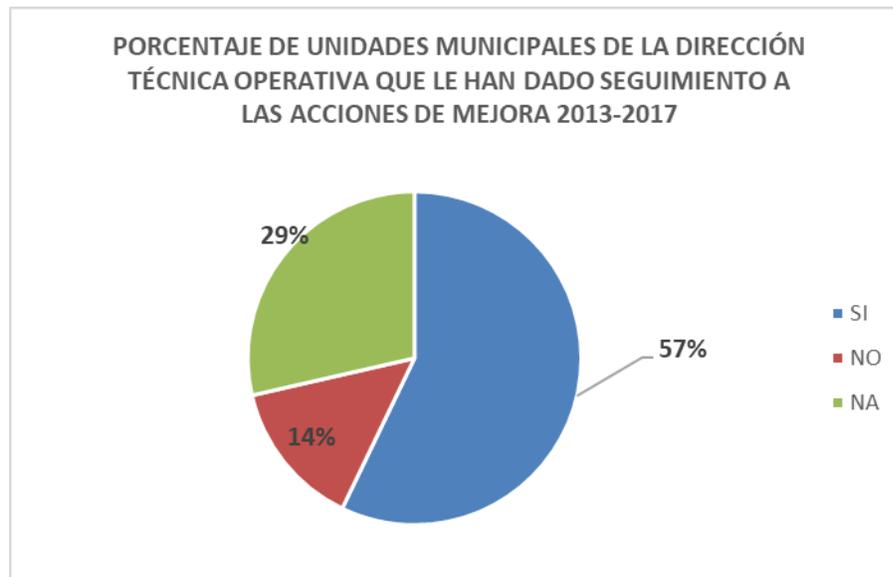
GRÁFICO N°17



Fuente: Elaborado por Nahaorqui Consultores S.A. con información aportada por los titulares subordinados de la Dirección Técnica Operativa de la Municipalidad de Belén.

Tal cual se observa en el gráfico, un 71% de las unidades conservan su expediente de control interno, pero aducen que el más actualizado es el que mantiene el Director.

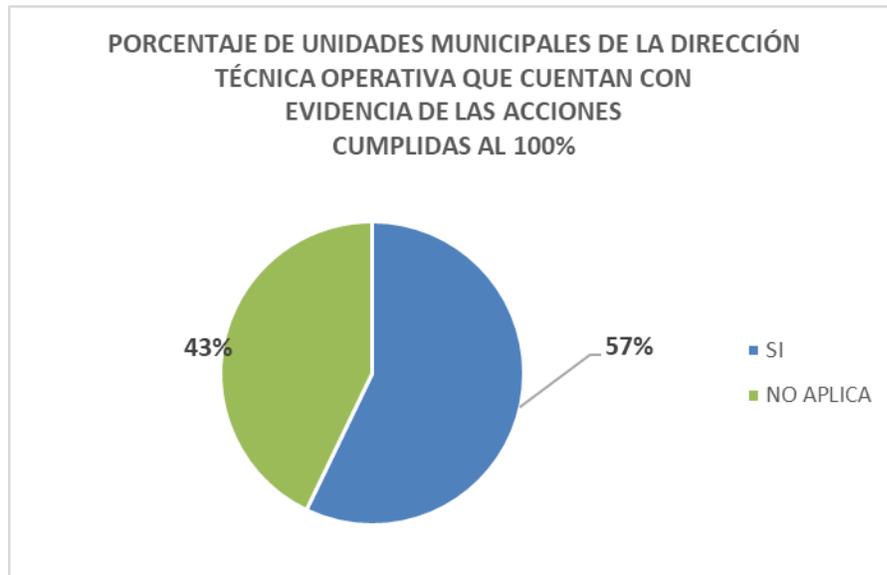
GRÁFICO N°18



Fuente: Elaborado por Nahaorqui Consultores S.A. con información aportada por los titulares subordinados de la Dirección Técnica Operativa de la Municipalidad de Belén.

Con respecto al seguimiento a las acciones de mejora pendientes por parte de las unidades de la Dirección, un 57% ha seguido dando seguimiento a las acciones, un 29%, ya no tenía acciones pendientes, y tan solo un 14% no ha dado seguimiento en los últimos meses a las acciones, pero las ha retomado en este momento, al saber que se reactivó el ciclo.

GRÁFICO N°19



Fuente: Elaborado por Nahaorqui Consultores S.A. con información aportada por los titulares subordinados de la Dirección Técnica Operativa de la Municipalidad de Belén.

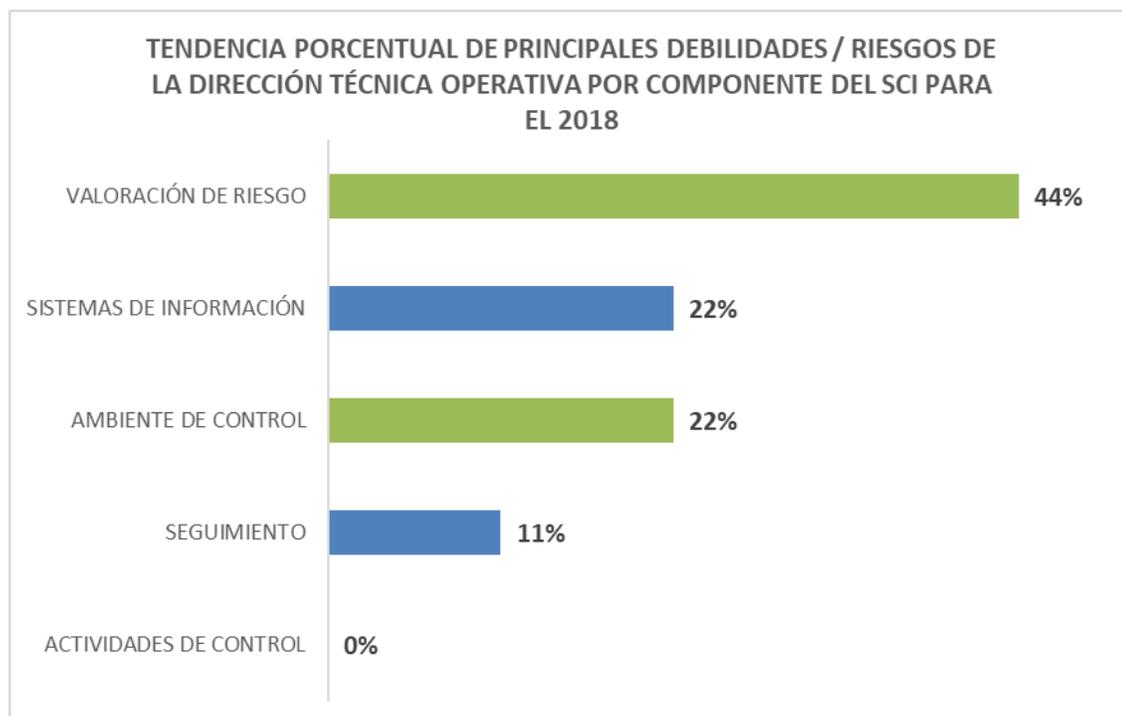
También las visitas se aprovecharon para revisar la evidencia de las acciones de mejora de aquellas que fueron reportadas al 100% de cumplimiento. En este caso un 43% de las unidades no reportó acciones cumplidas al 100%, y el 57% restante que, si lo hizo, presentó satisfactoriamente la evidencia, la cual fue validada por las consultoras.

De la forma de dar seguimiento en el área, los coordinadores coinciden en que por instrucción del director se les remite las acciones a ejecutar, y cada uno coordina la implementación de las actividades que el director le indica.

En ese sentido también se preguntó por la opinión de los titulares con respecto al rol del director en cuanto al seguimiento, a lo cual los coordinadores dijeron que el director se involucra directamente en la acción de mejora, de esta manera se asegura que se le dé continuidad a la acción y no hasta que se pida cuentas al respecto. El da la línea de cómo proceder y ellos la continúan. Se les dan los insumos necesarios para proceder.

A los titulares de esta Dirección, se les consultó también por las debilidades o riesgos que perciben en su área. Los resultados pueden revisarse en el siguiente gráfico:

GRÁFICO N°20



Fuente: Elaborado por Nahaorqui Consultores S.A. con información aportada por los titulares subordinados de la Dirección Técnica Operativa de la Municipalidad de Belén.

La percepción de los titulares de esta área se concentra en el componente de Valoración de riesgos, por lo cual, es posible que sean riesgos y no tanto debilidades las que se están visualizando. En el siguiente cuadro, se muestra el detalle de lo percibido:

CUADRO N°5

DEBILIDADES DE CONTROL O RIESGOS PERCIBIDOS POR LOS TITULARES
SUBORDINADOS DE LA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA POR COMPONENTE

COMPONENTE	DEBILIDADES DE CONTROL O RIESGOS PERCIBIDOS
Ambiente de control	-Debilidades en el perfil profesional de fiscalización constructiva. -Necesidades de capacitación estratégica (SICOP, GIS y APC) -Incertidumbre por los cambios que se puedan generar en la estructura organizativa.
Valoración de riesgos	- Desactualización de la información catastral. Proyecto de cambio en la política de cobro por el valor del terreno al 2020. -Debilidades en la verificación del control de calidad de las obras. -Que no se cuente con financiamiento para los parques.
Sistemas de información	- Inconsistencias en la base de datos (cuando se hacen movimientos en base de datos de fincas, entonces si no está bien depurado la forma de afectar la finca, se afecta otros puntos como el pendiente de pago.)
Seguimiento	Actual sistema no solicita la resolución que motiva los cambios en la base de datos.

Fuente: Elaborado por Nahaorqui Consultores S.A. con información aportada por los titulares subordinados de la Dirección Técnica Operativa de la Municipalidad de Belén.

Como último punto de las entrevistas se solicitó a los titulares que aportaran recomendaciones para el nuevo ciclo de trabajo, a lo cual respondieron: surgieron temas institucionales importantes en el ciclo anterior de control interno pero no trascendieron por parte de la falta de toma de decisiones, por lo cual se requiere mejorar el proceso de toma de decisiones, generar mayor valor con las acciones de mejora enfocándolas a hacia aspectos más impactantes (uso de recursos públicos, revisión de contratos, procesos,

procedimientos), que las sesiones de trabajo no coincidan con horario de atención al cliente, definir hacia dónde vamos, crear una línea de avance y desarrollo articulada para no quedarnos en lo mismo.

El detalle del resultado de cada dependencia perteneciente a la Dirección Técnica Operativa, puede visualizarse en los Anexos digitales que acompañan el presente informe.

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 Seguimiento 2018.

■ Conclusiones:

- La presente etapa de Seguimiento permitió reactivar esta actividad que había sido instaurada como una práctica periódica desde el ciclo anterior.
- Se lograron verificar las evidencias de la totalidad de las acciones que fueron reportadas como cumplidas al 100%, las cuáles eran 34 acciones. De estas dos de ellas se devolvieron en porcentaje de avance, ya que al momento de revisar en el campo la evidencia que soportada el cumplimiento de la acción no existía.
- Se logró un acercamiento con casi todos(as) los coordinadores de la Municipalidad, lo cual permitió contextualizar la situación actual en control interno, de forma satisfactoria.
- En total se cumplieron al 100% 32 acciones de mejora, 20 acciones presentan un avance del 75%, 14 acciones tienen un 50% de avance, 6 muestran 25% y 36 acciones en 0%.
- Adicionalmente se lograron identificar 4 acciones de mejora que ya no aplican, según el criterio del titular responsable.
- Con respecto al cumplimiento de acciones al 100% por áreas, la Alcaldía logró cumplir 11 acciones de 31 pendientes, la DAF 10 acciones de 47 pendientes, el Área Social y la Técnica Operativa 4 acciones cada una, de 8 y 9 pendientes correspondientemente, y la de Servicios Públicos 3 acciones de 13 pendientes.

- En promedio un 53% de las unidades administrativas no cuentan con expediente de control interno, y un 43% si lo tiene, con la salvedad de que no están necesariamente actualizados.
- Los directores(a), y la Vicealcaldesa han venido manejando un expediente por área, el cual incluye a todas las unidades, y es el que se encuentra actualizado.
- En su mayoría los titulares han venido realizando seguimiento, para un promedio del 67%.
- La mayor parte de los titulares coinciden en que el seguimiento se hace bajo la instrucción del superior jerárquico, por medio de correos, notas y en algunos casos como en el de la Dirección del Área Social, en reuniones de área.
- Los coordinadores también destacaron el trabajo de los directores, y consideran que han sido protagonistas, y clave en el seguimiento de acciones.
- Los titulares perciben que, de los cinco componentes de control interno, en el que identifican mayor novedad es en el de riesgos, ya que consideran que existen nuevos riesgos que necesitan ser analizados. En segundo lugar, el componente de sistemas de información es el que tiene la mayor cantidad de debilidades asociadas.
- Dentro de las recomendaciones para el nuevo ciclo de control interno destacan, el brindar un mayor acompañamiento a las áreas en la ejecución de acciones de mejora, el que se planteen acciones de mejora más globales, no tanto por departamento, sino por área, para que de este modo generen mayor valor, y también que la Comisión de control interno tenga un papel de mayor protagonismo en el proceso

■ Recomendaciones:

- Que cada superior jerárquico de las áreas retome el seguimiento de las acciones de mejora pendientes, primero para asegurar que todos los titulares comprendan la acción, y en segundo lugar que se consensue entre ambos un cronograma para la atención de la acción y su cumplimiento al 100%.
- Divulgar los resultados del presente informe a todas las unidades municipales involucradas, incluyendo el Concejo Municipal, con el fin de que la población institucional conozca el panorama actual del seguimiento.
- Que los superiores de las áreas mantengan su liderazgo en el seguimiento, pero a la vez incentiven a sus subordinados a ejercer su responsabilidad y participar activamente en el proceso.
- Mantener el expediente por áreas pero que a la vez cada titular mantenga su propio expediente, ya que tiene una responsabilidad legal de documentar lo relacionado al proceso de control interno en su departamento. En ese sentido el Archivo Municipal podría emanar líneas para la conformación estandarizada de este expediente.
- Tomar como insumo las recomendaciones y otros datos brindados para el nuevo ciclo, de modo que se genere mayor valor para la gestión municipal.
- Que la Comisión de control interno de seguimiento al caso de la Secretaría del Concejo, para llegar a un acuerdo con respecto a la forma de abordaje de esta unidad, el cual sea comunicado por escrito a la consultoría para poder tomarlo en cuenta en la planificación y programación de actividades.