



INFORME DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE MADUREZ 2018

Elaborado en colaboración con:



Diciembre 2018

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
ANTECEDENTES	4
• Origen de la Etapa:	4
• Objetivos:	4
METODOLOGÍA.....	6
• Aplicación del Modelo de Madurez	6
• Alcance	7
• Limitaciones	7
RESULTADOS	8
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	15

INTRODUCCIÓN

La Municipalidad de Belén, en su afán de mejorar continuamente su gestión y el control interno de sus labores cotidianas y estratégicas, ha venido realizando esfuerzos significativos para afianzar el sistema de control interno en la organización.

Estos esfuerzos han incluido un compromiso institucional a todo nivel jerárquico y la planificación y ejecución de ciclos de trabajo para el mantenimiento y fortalecimiento del sistema.

Producto de todos estos esfuerzos, seguidamente se muestra el resultado del llenado del Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno, incluyendo el detalle de las acciones de mejora cumplidas en este 2018 y aquellas que resultan prioritarias de cumplir el próximo año.

ANTECEDENTES

■ Origen de la Etapa:

La aplicación anual del Modelo de Madurez, tiene su origen en el Artículo N°17 de la Ley General de Control Interno, el cual define que el seguimiento al Sistema de control interno se compone por actividades que se realizan para valorar la calidad del funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo, lo cual responde al objetivo principal de la aplicación de este modelo.

Además, el resultado de la aplicación del Modelo de Madurez corresponde a una de las variables a considerar en el Índice de Gestión Municipal, específicamente en el eje de Desarrollo y Gestión Institucional, área de Control Interno.

■ Objetivos:

Objetivo General de la aplicación del Modelo de Madurez

- Aplicar el instrumento llamado Modelo de Madurez de la Contraloría General de la República para evaluar el funcionamiento del Sistema de Control interno de la Municipalidad de Belén durante este 2018.

Objetivos Específicos de la aplicación del Modelo de Madurez:

- Revisar los planes de acción propuestos en el modelo de madurez 2017, para corroborar si estos se han cumplido con éxito o no, especialmente las acciones que se establecieron con prioridad para cumplir durante el 2018.
- Definir de acuerdo con el cumplimiento de los planes de acción propuestos en el 2018, si la calificación 2017 se mantiene, aumenta o disminuye.
- Definir las acciones a realizar para mejorar el nivel de madurez de los componentes del sistema de control interno, mismas que deberán ser incluidas

como parte del Plan General de Trabajo del Sistema de Control Interno del año 2019.

METODOLOGÍA

■ Aplicación del Modelo de Madurez

Para este año, se inició el seguimiento y la verificación del cumplimiento de las acciones del Modelo de Madurez con una visita a cada jefatura responsable del cumplimiento de acciones asignadas en el 2017.

En esta reunión se orientó a las jefaturas en cómo se debía mostrar el avance de las acciones y cómo se podrían encausar los esfuerzos para las acciones que aún se encuentran en camino.

Parte del éxito del avance en el cumplimiento de acciones de mejora del Modelo de Madurez, ha sido el establecer una especie de sesión de rendición de cuentas en donde cada jefatura responsable, debe presentarle el avance de sus acciones a la Comisión de Control Interno, Directores y Auditoría Interna.

Este ejercicio ha hecho que las jefaturas se preocupen aún más por el cumplimiento de sus acciones pendientes y más allá del cumplimiento, por hacer que las acciones que se van cumpliendo cuenten con la evidencia suficiente que soporte el trabajo realizado.

Con la preparación previa de las exposiciones a presentar por cada responsable en la sesión de rendición de cuentas, se procedió a elaborar el presente informe de resultados, puesto que este ejercicio previo permitió realizar la estimación de la calificación del Modelo de Madurez 2018, considerando únicamente lo cumplido al 100%.

■ Alcance

Los departamentos o comisiones que debían ejecutar acciones del Modelo de Madurez en el 2018 son los siguientes:

- Comisión de Control Interno
- Informática
- Recursos Humanos
- Archivo
- Comunicación

La Dirección Administrativa Financiera y la Alcaldía también tenían a cargo acciones del Modelo de Madurez pero no en la máxima prioridad para el 2018.

■ Limitaciones

La limitación que se podría presentar sería que alguno de los miembros responsables de alguna de las acciones de mejora no se presenten a la sesión de rendición de cuentas, sin embargo esto no afectaría la calificación otorgada al Modelo de Madurez 2018 debido a que ya se logró estimar con la información recabada en las reuniones previas que se realizaron con cada jefatura responsable. La asistencia a esta sesión se podrá corroborar en la lista de asistencia correspondiente.

RESULTADOS

En este capítulo del informe, se muestran los resultados correspondientes al llenado del instrumento Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno 2018.

Este contiene primeramente el detalle de las acciones que fueron ejecutadas al 100% durante el año, la calificación del modelo producto de este cumplimiento, y la propuesta de mejora sugerida por la consultoría para incrementar el nivel en el próximo año.

■ Cumplimiento de acciones de mejora del Modelo de Madurez 2018.

Para este año 2018, se debían ejecutar 10 acciones del Modelo de Madurez consideradas en la prioridad máxima. Para aquellos actores que ya no tenían acciones en prioridad máxima, se debía reportar el avance alcanzado a la fecha en las otras acciones a su cargo que eran de prioridad alta.

En el siguiente cuadro se muestra el detalle de las acciones asignadas por responsable y cuantas se implementaron al 100%, separando las que tenían prioridad máxima de las que tenían alta prioridad.

**CUADRO N°1: CANTIDAD DE ACCIONES DE MEJORA DEL MODELO DE MADUREZ
IMPLEMENTADAS AL 100%**

UNIDADES	ACCIONES TOTALES POR IMPLEMENTAR AL 2018 EN CATEGORÍA MÁXIMA	ACCIONES IMPLEMENTADAS AL 2018 EN CATEGORÍA MÁXIMA	% AL 100%	ACCIONES TOTALES POR IMPLEMENTAR EN CATEGORÍA MÁXIMA	ACCIONES IMPLEMENTADAS EN CATEGORÍA ALTA	% AL 100%
DAF	NA	NA	NA	2	0	0%
Alcaldía	NA	NA	NA	2	0	0%
Comisión de CI	1	1	100%	7	0	0%
Comunicación	1	1	100%	NA	NA	NA
Recursos Humanos	4	2	50%	2	1	50%
Archivo	2	1	50%	2	0	0%
Informática	2	0	0%	NA	NA	NA
TOTAL	10	5	50%	15	1	7%

Fuente: Elaboración de Nahaorqui Consultores con datos de la Municipalidad de Belén.

De las 10 acciones con prioridad máxima, se lograron cumplir 5 acciones en total, una a cargo de la Comisión de Control Interno, una a cargo de Comunicación, dos acciones de Recursos Humanos y una acción correspondiente al Archivo. Adicional a estas acciones, Recursos Humanos logró reportar como cumplida una acción adicional que tenía prioridad alta. En total se cumplieron 6 acciones al 100%.

En la tabla siguiente se detallan las acciones ejecutadas al 100% por cada uno de los actores responsables.

**TABLA N°1: ACCIONES DE MEJORA DEL MODELO DE MADUREZ 2016
IMPLEMENTADAS AL 100%**

ACCIONES DE MEJORA MM CUMPLIDAS 100%		
MUNICIPALIDAD DE BELÉN 2017		
N°	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLE
1	Definir y divulgar controles para asegurar calidad en la comunicación.	Comunicación
2	Realizar un acompañamiento en las unidades para mejorar la gestión documental y la custodia de la información.	Archivo
3	Documentar y divulgar principales procedimientos en las unidades municipales.	Comisión de Control Interno
4	Formalizar y aplicar un proceso de inducción.	Recursos Humanos
5	Aplicar actividades formales de motivación y promoción del personal.	
6	Guiar un proceso participativo de reestructuración municipal que inicie con la revisión y actualización de procesos que la municipalidad está en capacidad de realizar y cuáles no.	

Fuente: Elaboración de Nahaorqui Consultores con información aportada por la Municipalidad de Belén.

La primera acción de mejora correspondiente a Comunicación, impacta parcialmente el ítem de Control de los Sistemas de Información del componente Sistemas de Información. No lo impacta de manera total debido a que se requiere el avance al 100% de la misma acción pero desarrollada desde el Archivo, la cual se encuentra reportada en un 50%.

La segunda acción correspondiente al Archivo también impacta el ítem de Control de los Sistemas de Información del componente Sistemas de Información pero para que este ítem pase de nivel se requiere el cumplimiento total de la acción que aún el Archivo no ejecuta al 100%.

En cuanto a la acción de la Comisión de Control Interno, esta impacta directamente el ítem de Formalidad de las actividades de control, la cual pasa del nivel Incipiente a Novato.

En cuanto a las tres acciones ejecutadas por Recursos Humanos, estas impactan el componente Ambiente de Control en los ítems de Personal y Estructura, sin embargo como aún existen acciones pendientes de ejecución en esos mismos puntos, no se da un incremento en el nivel de madurez de estos elementos del Ambiente.

En los Anexos digitales se muestra una tabla en donde se resume el desglose del avance de cada acción por responsable, de esta manera se pueden visualizar los avances que aún no se reportan al 100%.

■ Resultado del Modelo de Madurez 2018.

Producto del cumplimiento de las acciones de mejora reportadas al 100% este año, se muestra el siguiente cuadro que resume la calificación de la madurez del Sistema de Control Interno 2018.

CUADRO N°2: CALIFICACIÓN DEL MODELO DE MADUREZ 2018 DE LA MUNICIPALIDAD DE BELÉN

COMPONENTES	CALIFICACIÓN
Ambiente de control	Novato (50)
Valoración de riesgos	Diestro (75)
Actividades de control	Novato (40)
Sistemas de Información	Incipiente (30)
Seguimiento	Competente (60)
SCI	Competente (51)

Fuente: Elaboración de Nahaorqui Consultores con datos de la Municipalidad de Belén.

Como se muestra en el cuadro anterior el sistema de control interno municipal pasó, al siguiente nivel correspondiente al Competente. El año anterior, la calificación promedio se encontraba en el nivel Novato con una puntuación de 48.

Además del incremento logrado en el Modelo por la acción realizada por la Comisión de Control Interno, la consultoría realizó un cambio en el nivel que se había reportado hasta la fecha en cuanto a la formalidad del componente de Seguimiento. Este cambio se respalda debido a que la Municipalidad estaba calificada en el nivel Novato donde literalmente se indica lo siguiente: *“El jerarca ha emitido disposiciones de tipo general sobre la obligación de las jefaturas de dar seguimiento al sistema de control interno, con la colaboración de los funcionarios (as) que corresponda.”*

Al analizar el enunciado con detalle, se concluyó que este es un nivel superado y se analizó el siguiente nivel, el cual indica lo siguiente: *“El jerarca y las jefaturas han instaurado regulaciones formales sobre el seguimiento del sistema de control interno, requiriendo que éste se realice vigilando la eficacia de las actividades de control en las operaciones diarias y que se lleve a cabo una autoevaluación anual del sistema de control interno y se elabore un plan de mejoras.”*

A criterio de la consultoría, el haber definido formalmente en la Municipalidad una estrategia de seguimiento, que no solo se definió, sino que se ha venido ejecutando a cabalidad dos veces al año con informes que lo respaldan, permitiendo que solo queden 62 acciones de mejora por ejecutarse es suficiente evidencia de que realmente en este elemento la Municipalidad se encuentra en Competente. Además, el seguimiento institucional del 2018 logró mostrar que a pesar de que la consultoría formalmente pidiera evidencias del seguimiento hasta que se retomó la contratación, los Directores (as) junto con sus jefaturas continuaron haciendo labores de seguimiento ordinarias y periódicas.

Inicialmente para que se diera el cambio se requería como cumplida la acción a cargo de Recursos Humanos que indica que se incorpore el tema de control interno como

parte de las evaluaciones del desempeño, sin embargo, esta acción va a permitir que del nivel Competente, más bien este elemento pase a ser Diestro cuando este al 100%.

- Propuesta de mejora de la madurez del SCI sugerida por la consultoría.

Analizando los resultados obtenidos a la fecha en el Modelo de Madurez 2018, la consultoría recomienda primeramente que se destinen esfuerzos prioritarios para las acciones pendientes del componente Sistemas de Información en el próximo 2019.

Seguidamente se muestra el detalle de las acciones pendientes en este componente junto con su responsable:

1. Integración y depuración de las bases de datos municipales. (Informática)
2. Aplicación de las Normativa Técnica de TI. (Informática)
3. Capacitar al personal en gestión documental y técnicas de archivo. (Archivo)
4. Realizar evaluaciones periódicas para comprobar los atributos de la información que se genera en las unidades. (levantamiento, análisis, muestreo) (Archivo)
5. Fortalecer la función de Servicio al Cliente, el manejo de la atención al público y de quejas que se reciben en las unidades. (Capacitación del área de recepción, Formalizar el reglamento de manejo de documentación y correspondencia, aplicar la rotación de labores en la unidad de servicio al cliente) (DAF)
6. Definir y divulgar controles para asegurar calidad en la información. (Archivo)

En segundo nivel de prioridad, se podrían destinar esfuerzos para apoyar el cumplimiento de acciones de mejora que están limitando el avance de los ítems asociados

con los componentes que se encuentran en Novato, Ambiente de Control y Actividades de control. Este enfoque se podría empezar a trabajar en el 2019 para que finalice en el 2020.

Para el caso del Ambiente, se debería de trabajar en las siguientes acciones:

1. Formalizar la Unidad de Control Interno. (Alcaldía)
2. Producto del resultado de la evaluación del desempeño y las necesidades de capacitación de cada unidad establecer un plan de capacitación institucional. (Recursos Humanos)
3. Revisión y actualización de los manuales de clases de puesto, de organización y funciones, auxiliar de cargos. (Recursos Humanos)

En cuanto al componente Actividades de Control, la prioridad corresponde a la siguiente acción:

1. Realizar un levantamiento total de activos municipales. (Bienes muebles e inmuebles) (DAF)

Con este enfoque de priorización, para el 2019 se deberían de ejecutar 6 acciones, dos de Informática, tres de Archivo y una de la Dirección Administrativa Financiera. Esto haría que el Modelo de Madurez se proyecte para esa fecha en una calificación de Competente con 55 puntos.

Para lo que sería el 2020, se esperaría que se logren cumplir las otras cuatro acciones prioritarias pero que impactan el Ambiente de Control y las Actividades de Control. Para esto la DAF debería de cumplir una acción, Recursos Humanos dos acciones y la Alcaldía una acción.

Si se logra el cumplimiento total de dichas acciones, el Modelo de Madurez 2020 podrá proyectarse en una calificación de Competente con 59 puntos.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente apartado se detallan las conclusiones y recomendaciones obtenidas a partir del llenado del Modelo de Madurez 2018.

■ Conclusiones:

- El resultado del Modelo de Madurez para el año 2018 ubica a la Municipalidad por primera vez en el nivel de madurez Competente con 51 puntos, tres puntos por encima de la calificación del 2017.
- El componente que mantiene la calificación históricamente más baja es el de Sistemas de Información.
- Por otra parte, los componentes con las mejores calificaciones corresponden a la Valoración de Riesgos y el Seguimiento.
- En este 2018 se lograron cumplir al 100% seis acciones de mejora, una a cargo de Comunicación, una del Archivo, una de la Comisión de Control Interno y tres adicionales por parte de Recursos Humanos.
- Para mejorar la madurez a la fecha, el componente que debe ser tratado de manera prioritaria es el de Sistemas de Información y en segundo nivel de priorización Ambiente de Control y Actividades de Control.

■ Recomendaciones:

- Divulgar los resultados del presente informe a los jerarcas institucionales y a toda la población municipal ya que el haber avanzado un nivel en la madurez del Sistema de Control Interno es realmente un esfuerzo de todos los actores municipales que han venido demostrando un compromiso superior de convertir el control interno en una verdadera herramienta de mejora de la gestión.

- Analizar y aprobar la propuesta de priorización definida en este informe para que con base en esta recomendación se proceda a realizar el seguimiento a las acciones del modelo de madurez consideradas prioritarias en el 2019 y 2020.
- Con base en esta propuesta, la Comisión de Control Interno debe asignar formalmente las acciones a cada encargado de ejecutarlas definiendo desde este momento los plazos máximos con que se cuenta para ejecutar las acciones pendientes.
- Al inicio del 2019 se realizará una reunión con los encargados de ejecutar dichas acciones para que definan por escrito el plan de acción a seguir.
- Se recomienda a la Alcaldía y Concejo Municipal, apoyar a los responsables con los recursos que requieran para lograr el cumplimiento de las acciones prioritarias.
- A los directores (a) se les recomienda dar un seguimiento mensual a las acciones que estén asignadas al personal a su cargo, para reforzar el cumplimiento de las mismas.
- Aplicar nuevamente el Modelo de Madurez en el año 2019 para poder comprobar si la madurez ha aumentado con respecto al 2018.