



Municipalidad de
Belén

APLICACIÓN DEL MODELO DE MADUREZ 2016

PROCESO 2013-2016

Elaborado en colaboración con:



NAHAORQUI CONSULTORES S.A

Diciembre 2016

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
ANTECEDENTES.....	4
• Origen de la Etapa:	4
• Objetivos:.....	4
METODOLOGÍA	5
• Aplicación del Modelo de Madurez.....	5
• Alcance	6
• Limitaciones	6
RESULTADOS.....	7
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	18

INTRODUCCIÓN

La madurez del Sistema de Control Interno es un indicador clave dentro de la gestión, pues dependiendo de cuál sea su nivel, es preciso adecuar el proceso de control interno, de otra forma se corre el riesgo de estar de frente a un proceso que no se ajuste a la realidad de la institución.

Además, el Modelo de Madurez permite plantear acciones y metas que impactan las gestiones estratégicas dentro de organización.

En la Municipalidad de Belén se ha venido trabajando desde el año 2013 en el avance de acciones asociadas al Modelo de Madurez, se ha definido una estrategia, en la cual año a año se revisan las acciones cumplidas, y se actualiza la calificación, para determinar el nivel.

En el presente informe se muestran los resultados para el cierre del 2016, los cuales deben ser utilizados para la toma de decisiones por parte de la Administración, y plantear una nueva meta para el 2017, la cual cobra relevancia, al ser el fin del ciclo iniciado en el 2013.

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 2016.

Objetivos Específicos de la aplicación del Modelo de Madurez:

- Revisar los planes de acción propuestos en el modelo de madurez 2015, para corroborar si estos se han cumplido con éxito o no.
- Definir de acuerdo al cumplimiento de los planes de acción propuestos en el 2015, si la calificación 2016 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 serán incluidas como parte del Plan General de Trabajo del Sistema de Control Interno del año 2017.

METODOLOGÍA

■ Aplicación del Modelo de Madurez

La revisión de resultados del Modelo de Madurez 2016, se realizó a través del año, solicitando rendición de cuentas a los encargados en los meses de abril, junio y noviembre.

La primera solicitud de información se realizó como parte de la etapa de Acompañamiento, y la segunda y tercera como parte de la etapa de seguimiento al Modelo de Madurez.

En todas las solicitudes de información, se le entregó vía correo electrónico a cada responsable, una tabla resumen que contenía las acciones asignadas, para que se le anotara el porcentaje de avance y la evidencia que justificaba ese avance.

Posteriormente se definió una reunión con los responsables para que llevaran la evidencia reportada, la explicaran y así se procediera a recalificar el Modelo.

Esta estrategia permitió definir prioridades y estrategias por parte de los encargados y sus superiores, con el fin de tratar de elevar el cumplimiento.

Con esta información, la consultoría realizó el cálculo de los resultados para el 2016 y procedió a presentar las calificaciones del Modelo.

En esa sesión se llamó a la reflexión a los encargados acerca de temas que se han quedado rezagados, y se instó a tomar decisiones alrededor de estas acciones, ya que para este año no fue posible alcanzar la meta de subir de nivel, la cual se necesita superar en el 2017, para un cierre exitoso del ciclo.

■ Alcance

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

- Alcaldía
- Comisión de Control Interno
- Informática
- Recursos Humanos
- Archivo
- Dirección Administrativa Financiera

■ Limitaciones

Al cierre del proceso de elaboración del presente informe, los departamentos de Informática y Recursos Humanos no había hecho entrega de la evidencia que justificaba el cumplimiento de las acciones reportadas como cumplidas al 100%. Por este motivo, la consultoría tomó por válidas aquellas acciones de mejora de las cuales se había visto un progreso significativo durante las visitas a los departamentos, o los resultados de las etapas de seguimiento ejecutadas durante el año.

RESULTADOS

En el presente apartado del informe, se muestran los resultados correspondientes al llenado del instrumento Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno 2016.

Este contiene el resumen 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 2016.

El Modelo de Madurez es una herramienta de diagnóstico institucional del avance que el Sistema de Control Interno ha tenido en la organización. El primer llenado del modelo se realizó en el 2013, año en el que se logró ubicar a la Municipalidad en el nivel novato, con una puntuación de 37.

Para el año 2014, se lograron cumplir 12 acciones de mejora de un total de 49, y la calificación pasó a 41 puntos, siempre manteniéndose en el nivel novato.

En el 2015, el nivel de madurez continuó siendo novato, a pesar de que se lograron cumplir 9 acciones al 100%, ubicando a la institución en una calificación de 42.

Tres años después, la Municipalidad de Belén ha continuado anualmente con el llenado del instrumento, logrando incrementar su calificación en 11 puntos al cierre de este 2016, para un total de 48, a tan sólo tres puntos de pasar del nivel novato a competente.

En el siguiente cuadro se muestra el detalle de las acciones asignadas por responsable y cuantas se implementaron al 100%.

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

UNIDADES	ACCIONES TOTALES POR IMPLEMENTAR	ACCIONES IMPLEMENTADAS AL 2016	% DE CUMPLIMIENTO AL 100%
Comisión de CI	14	6	43%
Alcaldía	3	1	33%
Informática	3	1	33%
Dirección Adva Financiera	4	1	25%
Recursos Humanos	9	1	11%
Archivo	4	0	0%
TOTAL	37	10	27%

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

Como se muestra en el cuadro anterior, se logró un cumplimiento total de 10 acciones, mismas que generan un promedio de cumplimiento del 27%.

Al igual que en el 2015, la Comisión de Control Interno es la que ha reportado mayor cantidad de acciones cumplidas, mientras que el resto de actores logró ejecutar una acción, no siendo así el caso del Archivo Institucional, el cual a la fecha no ha ejecutado ninguna de las acciones asignadas en el proceso.

En la tabla siguiente se detallan las acciones ejecutadas 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 2016		
N°	ACCIONES DE MEJORA	RESPONSABLE
1	Divulgar el Manual de la persona usuaria.	Alcaldía
2	Revisar, actualizar y divulgar los factores formales de la ética.	Comisión de Control Interno
3	Hacer un levantamiento de los productos informativos que genera cada unidad, para analizar cuáles son confidenciales.	

ACCIONES DE MEJORA MM CUMPLIDAS 100%		
MUNICIPALIDAD DE BELÉN 2016		
4	Información producto de SEVRI puesta a disposición de todos los funcionarios (as).	
5	Capacitación en Control Interno y SEVRI dirigida al personal que no ha asistido a capacitaciones hasta la fecha.	
6	Evaluación al personal municipal para verificar interiorización de conceptos relacionados con Control Interno y SEVRI.	
7	Programar reuniones mensuales de la Comisión de CI y en algunas ocasiones convocar a los Directores y Alcalde. En estas reuniones se le dará seguimiento a las acciones que debe cumplir la Comisión en materia de Modelo de Madurez. Se integrarán como parte del cronograma.	
8	Establecer un sistema de cauciones.	Dirección Administrativa Financiera
9	Implementación de la plataforma tecnológica.	Informática
10	Definir una estrategia de seguimiento a las labores (asistencia y tiempos extra, entre otras).	Recursos Humanos

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

Las 10 acciones implementadas este año impactan directamente a los cinco componentes del sistema, enfocándose en su mayoría al Ambiente de Control y a Valoración de riesgos.

■ Resultado del Modelo de Madurez 2016.

Seguidamente se mostrará el progreso que ha tenido la calificación del Modelo de Madurez desde su primer llenado en el año 2013, a la fecha, destacándose el progreso en los componentes, y por el contrario un estancamiento en los componentes Actividades de Control y Sistemas de Información.

CUADRO N°2: CALIFICACIÓN DEL MODELO DE MADUREZ DEL SCI DEL 2013 A LA FECHA

COMPONENTES	CALIFICACIÓN 2013	CALIFICACIÓN 2014	CALIFICACIÓN 2015	CALIFICACIÓN 2016
Ambiente de Control	35 (novato)	35 (novato)	35 (novato)	50 (novato)
Valoración de riesgos	55 (competente)	65 (competente)	65 (competente)	75 (diestro)
Actividades de Control	35 (novato)	35 (novato)	35 (novato)	35 (novato)
Sistemas de Información	30 (incipiente)	30 (incipiente)	30 (incipiente)	30 (incipiente)
Seguimiento	30 (incipiente)	40 (novato)	45 (novato)	50 (novato)
Calificación promedio del SCI	37 (novato)	41 (novato)	42 (novato)	48 (novato)

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

Tal y como se visualiza en el cuadro anterior, el único de los cinco componentes que logró pasar de nivel corresponde a la Valoración de Riesgos. Este componente reportó un incremento significativo en su puntuación debido a que, de las 10 acciones de mejora cumplidas, 3 se encontraban ligadas a este tema.

En el caso de la Valoración de Riesgos, se logró avanzar un nivel en dos elementos de los cuatro que se evalúan en este tema. El primero correspondiente al Marco Orientador, y el segundo relacionado a la documentación y comunicación del SEVRI.

Los otros dos componentes que mostraron un aumento en su calificación corresponden al Ambiente de Control y al Seguimiento, el primero vinculado a tres de las acciones cumplidas, y el segundo asociado a una de ellas.

En el caso del Ambiente de Control, se pasó un nivel en uno de los cuatro elementos de estudio en este tema correspondiente al 1.2 – Ética, y en el caso del 1.1 - Compromiso, que es otro de los criterios a evaluar, se incrementó su calificación en dos niveles.

En cuanto al Seguimiento, se logró pasar un nivel en el criterio llamado 5.1 - Participantes en el seguimiento del SCI. Este aspecto se ha fortalecido en la institución gracias al trabajo de la Comisión de Control Interno, y en especial, por el papel

protagónico que han tomado los Directores (as) en la estrategia de seguimiento institucional, que se aplica dos veces al año.

Los componentes Actividades de Control y Sistemas de Información, continúan con las mismas calificaciones desde el 2013, debido a que dependen de acciones de mejora de impacto, tales como el levantamiento de manuales de procedimientos, la revisión, análisis y mejora de los controles de los departamentos, la revisión y actualización de los reglamentos municipales y el levantamiento total de activos municipales. (Bienes muebles e inmuebles)

En el caso de los Sistemas de Información, estos dependen principalmente de labores asociadas al Archivo Institucional, mismo que no reportó avance significativo este año, y otras labores de impacto como lo son la implementación de las Normas Técnicas de TI, la integración y depuración de las bases de datos institucionales, entre otras.

A pesar de las bajas calificaciones reportadas en estos componentes, este año se ejecutó una acción asociada a las Actividades de Control vinculada a las cauciones y una a Sistemas de Información y que es de alta envergadura, correspondiente a la implementación de la plataforma tecnológica. Estas acciones dependían a su vez de otras actividades a desarrollar en la Municipalidad, para que se pudiera pasar del nivel actual a otro, es por este motivo que se mantienen sin avance.

La información correspondiente a la totalidad del Modelo de Madurez 2016 puede consultarse en el Anexo digital N°1.

■ Porcentaje promedio de cumplimiento por actor

Dentro del análisis, es importante observar el comportamiento que ha tenido cada actor involucrado, con el cumplimiento de las acciones a su cargo.

En el siguiente cuadro, se muestran los porcentajes de cumplimiento del 2013 al 2016, así como el cumplimiento global por actor:

CUADRO N°3: PORCENTAJE PROMEDIO DE CUMPLIMIENTO DEL NIVEL DEL MODELO DE MADUREZ DEL 2013 AL 2016 POR ACTOR

UNIDADES	% DE CUMPLIMIENTO AL 100% 2014	% DE CUMPLIMIENTO AL 100% 2015	% DE CUMPLIMIENTO AL 100% 2016	% DE CUMPLIMIENTO PROMEDIO
Comunicación	50%	50%	NA	50%
Comisión de CI	41%	28%	43%	37%
Alcaldía	50%	25%	33%	36%
Dirección Adva Financiera	0%	20%	25%	15%
Informática	0%	0%	33%	11%
Recursos Humanos	0%	10%	11%	7%
Archivo	0%	0%	0%	0%
TOTAL	24%	20%	27%	24%

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

Tal cual, y se observa, el nivel de cumplimiento por actor, no supera el 50%. También es importante considerar que algunos actores tienen mayor cantidad de acciones asignadas.

Del 2014 a la fecha el Archivo Central no ha logrado reportar al 100% ninguna de las acciones a su cargo. En segundo lugar, Recursos Humanos solamente ha logrado reportar un 7% de cumplimiento, lo cual es crítico debido a que después de la Comisión de Control Interno, es la dependencia que más acciones tiene a cargo, por lo cual si no logra aumentar este porcentaje, difícilmente el modelo logre repuntar hacia el siguiente nivel.

El resto de actores tienen niveles de cumplimiento de un 10 a un 50%.

■ Acciones de mejora producto del llenado del Modelo de Madurez 2016.

Para la Municipalidad de Belén es de suma importancia lograr al cierre de este proceso, un incremento en el nivel de madurez del sistema que se logrará una vez que se suba la calificación a 51 puntos. Es por esta razón que la Consultoría sugiere que para este 2017, se trabaje con una estrategia de acuerdo a la prioridad de atención máxima de los elementos de cada uno de los cinco componentes del Sistema de Control Interno.

El Modelo de Madurez asigna a cada uno de los cuatro criterios evaluados por componente, un nivel de atención de acuerdo a los resultados obtenidos, que va desde Máximo, continúa en Alto, luego pasa a Medio y finaliza en Leve.

Actualmente como se podrá visualizar en el siguiente cuadro, 5 elementos requieren de atención máxima, 7 requieren atención alta y 8 requieren atención media. Cabe destacar que ninguno de los criterios se ubica en el nivel de atención leve.

CUADRO N°4: NIVEL DE ATENCIÓN REQUERIDO PARA CADA ELEMENTO EVALUADO EN EL MODELO DE MADUREZ 2016

ATENCIÓN MÁXIMA	ATENCIÓN ALTA	ATENCIÓN MEDIA
	Sección 1 — AMBIENTE DE CONTROL	
		1.1 - Compromiso
		1.2 - Ética
1.3 - Personal		
	1.4 - Estructura	
		Sección 2 — VALORACIÓN DEL RIESGO
		2.1 - Marco orientador
		2.2 - Herramienta para administración de la información
		2.3 - Funcionamiento del SEVRI
		2.4 - Documentación y comunicación
	Sección 3 — ACTIVIDADES DE CONTROL	
	3.1 - Características de las actividades de control	
	3.2 - Alcance de las actividades de control	
3.3 - Formalidad de las actividades de control		
	3.4 - Aplicación de las actividades de control	
Sección 4 — SISTEMAS DE INFORMACIÓN		
4.1 - Alcance de los sistemas de información		
	4.2 - Calidad de la información	
	4.3 - Calidad de la comunicación	
4.4 - Control de los sistemas de información		
	Sección 5 — SEGUIMIENTO DEL SCI	
		5.1 - Participantes en el seguimiento del SCI
5.2 - Formalidad del seguimiento del SCI		

ATENCIÓN MÁXIMA	ATENCIÓN ALTA	ATENCIÓN MEDIA
	5.3 - Alcance del seguimiento del SCI	
		5.4 - Contribución del seguimiento a la mejora del sistema

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

Para el año 2017, la Consultoría sugiere que los esfuerzos se enfoquen únicamente en las acciones asociadas a los criterios que se encuentra en atención Máxima, resultado al finalizar el año en una calificación proyectada de 51 puntos, logrando así la meta de pasar de novato a competente.

Esta estrategia considera el cumplimiento de las siguientes acciones, por responsable:

Archivo:

1. Definir y divulgar controles para asegurar calidad en la información y la comunicación.
2. Realizar un acompañamiento en las unidades para mejorar la gestión documental y la custodia de la información.

Comisión de Control Interno:

3. Documentar y divulgar principales procedimientos en todas las unidades municipales.

Dirección Administrativa Financiera:

4. Creación de políticas para digitalización y expediente único.

Informática:

5. Aplicación de las Normativa Técnica de TI
6. Integración y depuración de las bases de datos municipales.

Recursos Humanos:

7. Formalizar y aplicar un proceso de inducción.
8. Aplicar actividades formales de motivación y promoción del personal.
9. Dar continuidad al proceso de evaluación del desempeño y divulgar resultados anteriores.
10. Producto del resultado de la evaluación del desempeño y las necesidades de capacitación de cada unidad establecer un plan de capacitación institucional.
11. Incluir el control interno como parte de un punto de las evaluaciones del desempeño.

Cabe destacar que, para el éxito de esta estrategia, se requiere que el 100% de las acciones enlistadas se concreten, de lo contrario no se pasará a competente. Se debe dar especial seguimiento al caso de Archivo y Recursos Humanos, los cuales desde el 2013 no han podido presentar avances de impacto en las acciones que tienen asignadas desde ese momento.

La estrategia para incrementar el nivel de madurez no termina en el 2017 ya que a partir del 2018 se debe continuar con las acciones asociadas a la atención Alta, las cuales se enlistan seguidamente:

Alcaldía:

1. Formalizar la Unidad de Control Interno.
2. Proyecto de edificio municipal.

Archivo:

3. Capacitar al personal en gestión documental y técnicas de archivo.
4. Realizar evaluaciones periódicas para comprobar los atributos de la información que se genera en las unidades. (levantamiento, análisis, muestreo)

Comisión de Control Interno:

5. Realizar una revisión de reglamentos para su actualización.
6. Revisión constante de la aplicación y el cumplimiento de los controles existentes.
7. Análisis de propuestas de mejora para los controles.
8. Revisar los controles de las unidades para asegurar que cumplan con las características establecidas en la normativa.
9. Incorporar las actividades de seguimiento como parte de los manuales de procedimientos.

Dirección Administrativa Financiera:

10. 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)
11. Realizar un levantamiento total de activos municipales. (Bienes muebles e inmuebles)

Recursos Humanos:

12. 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.
13. Revisión y actualización de los manuales de clases de puesto, de organización y funciones, auxiliar de cargos.
14. Incorporar las actividades de seguimiento como parte de los perfiles de puesto.

De esta forma y siguiendo la estrategia, únicamente quedarán pendientes dos acciones asociadas al componente Valoración de Riesgos, que se ubican en nivel medio de atención y que podrán ejecutarse por la Comisión de Control Interno ya sea en el 2017 o a partir del 2018. Estas acciones son las siguientes:

1. Incluir a las autoridades superiores en los próximos análisis de SEVRI.
(Concejo Municipal)
2. Proyecto de automatización de la herramienta de SEVRI.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente apartado se detallan las conclusiones y recomendaciones obtenidas a partir del desarrollo de la Etapa B de la actual contratación, donde se revisaron las acciones asociadas al Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno Institucional, para determinar cuáles lograron cumplirse durante el 2016, y cómo esto impactó la calificación global y de los componentes.

■ Conclusiones:

- El resultado del Modelo de Madurez para el año 2016 es de 48 y continúa siendo novato, manteniendo el nivel desde el año 2013, a pesar de que se implementaron 12 acciones en el 2014, 9 acciones más durante el 2015, finalmente 10 durante el 2016.
- Los componentes de Ambiente de Control, Actividades de Control y Seguimiento se encuentran en nivel novato, los Sistemas de Información en Incipiente, siendo el componente con menor calificación, y el de Valoración de riesgos en diestro, siendo el de más alto cumplimiento.
- El componente de Seguimiento se ha fortalecido por el papel protagónico que han tomado los Directores (as) en la estrategia de seguimiento institucional, que se aplica dos veces al año.
- Del 2013 al 2016 el Modelo ha logrado aumentar 11 puntos en su calificación, pero se ha mantenido en el mismo nivel.
- El Archivo Institucional ha sido la única dependencia que no ha logrado demostrar ningún porcentaje de cumplimiento del 2013 a la actualidad. Además, el departamento de Recursos Humanos solamente ha logrado un 7%, lo cual es crítico por la cantidad y lo estratégico de las acciones que tiene a cargo. El resto

de actores presentan porcentajes de cumplimiento mayores a 10, pero que no logran sobrepasar el 50%.

- El único de los cinco componentes que logró pasar de nivel en el 2016, corresponde a la Valoración de Riesgos.
- En el 2016, los otros dos componentes que mostraron un aumento en su calificación corresponden al Ambiente de Control y al Seguimiento.
- Existe un estancamiento general en el Modelo desde el 2013 en los componentes Actividades de Control y Sistemas de Información.
- Para lograr aumentar de nivel es prioritario enfocarse en las acciones que han sido catalogadas en el Modelo de “Atención Máxima”, y cumplirlas todas sin excepción.
- La estrategia para incrementar el nivel de madurez no termina en el 2017 ya que a partir del 2018 se debe continuar con las acciones asociadas a la atención “Alta”.
- Recomendaciones:
 - Cumplir de forma total y sin excepción las acciones catalogadas dentro del Modelo como de atención “Máxima”.
 - Solicitar a enero de 2017 un plan de trabajo a cada responsable acerca de cómo logrará cumplir las acciones catalogadas de atención “Máxima” que tenga a su cargo.
 - Se recomienda a la Alcaldía, 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.
- Se debe dar especial seguimiento al caso de Archivo y Recursos Humanos, los cuales desde el 2013 no han podido presentar avances de impacto en las acciones que tienen asignadas desde ese momento.
- Aplicar el reglamento de control interno en aquellos casos en los que amerite, en especial cuando se identifique omisión o desinterés por parte de la jefatura implicada.
- Aplicar nuevamente el Modelo de Madurez en el año 2017 para poder comprobar si la madurez ha aumentado con respecto al 2013, 2014, 2015 y 2016, y verificar si se cumplió la meta.