



INFORME DE LA I ETAPA DE SEGUIMIENTO 2019

Elaborado en colaboración con:



Mayo 2019

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	3
ANTECEDENTES Y METODOLOGÍA	4
• Origen de la etapa:	4
• Objetivo:	4
• Alcance	4
• Limitaciones:	4
I. RESULTADOS	6
1.1 Resultados generales de la primera parte de la etapa de Seguimiento 2019.	6
1.2 Resultados específicos de la primera parte de la etapa de Seguimiento 2019.	8
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	16

INTRODUCCIÓN

El Seguimiento es el quinto componente del Sistema de control interno. Para aplicarlo, las instituciones deben establecer una estrategia que defina los plazos, responsables y los métodos a seguir.

Desde el ciclo anterior de control interno se planteó en la Municipalidad una estrategia de Seguimiento, con una periodicidad de aplicación bianual. Esta estrategia fue implementándose de manera gradual, hasta lograr institucionalizarla.

En el presente ciclo, el seguimiento permanece, aplicándose según fue consensuado.

En este informe se muestran los principales resultados de la aplicación del primer seguimiento 2019, así como las conclusiones y recomendaciones de las consultoras al respecto de estos resultados.

ANTECEDENTES Y METODOLOGÍA

■ Origen de la etapa:

El presente informe tiene su origen en la necesidad de mantener el seguimiento como una etapa consolidada dentro del proceso de control interno.

En el Art 17, la Ley General de control interno es enfática en cuanto al seguimiento de control interno que debe aplicar toda institución pública del país.

■ 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 evacuar dudas de las acciones asignadas a finales del año pasado y durante este mismo año, producto de las actividades efectuadas en el ciclo actual de control interno.

■ Alcance

- Todos los titulares subordinados a cargo de un área o unidad que tengan acciones a cargo.

■ Limitaciones:

- La consultoría no recibió respuesta del estado de avance de las acciones pendientes a cargo de la Secretaría del Concejo, por lo cual se les hizo una llamada telefónica y la titular indicó que ese mismo día iba a enviar la información, sin embargo, al cierre del informe no se recibieron las tablas.

- En la visita para revisar las evidencias de las acciones cumplidas, los Directores (as) y la Alcaldía no contaban con la totalidad de documentación requerida para validar las acciones. Se aprovechó la sesión de trabajo para recopilarlas.

- 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 al Encargado de control interno las tablas con las acciones de mejora pendientes de ejecutar para cada área. Posteriormente el Encargado de control interno remitió las tablas a cada encargado de área, definiendo las fechas límites para la recepción de vuelta de la información.

2) Recepción y revisión de tablas completas y evidencia de las acciones cumplidas al 100%.

El Encargado de control interno remitió a las consultoras la información que le enviaron los responsables, y de igual forma, otros responsables enviaron la documentación directamente a las consultoras.

Estas revisaron dicha documentación, y tomaron las anotaciones correspondientes acerca de la pertinencia y suficiencia de la información.

3) Visita a los titulares subordinados.

Se programó una visita de una hora con cada Director (a), para verificar en sitio la evidencia de las acciones reportadas como cumplidas al 100%, y para disolver dudas acerca de la información consignada en las tablas, y de las acciones nuevas.

I. RESULTADOS

Seguidamente se mostrarán los resultados de la primera etapa de Seguimiento 2019. Primeramente, se visualizarán los resultados generales de la etapa para posteriormente mostrar los resultados específicos por área municipal.

1.1 Resultados generales de la primera parte de la etapa de Seguimiento 2019.

Esta primera etapa de Seguimiento 2019, contempla tres tipos de acciones de mejora, las que se encontraban pendientes del ciclo 2013-2017, las nuevas acciones que han surgido del 2018 a la fecha y las acciones correspondientes al Modelo de Madurez.

A continuación se muestra el detalle cuantitativo del resultado del seguimiento a las acciones pendientes 2013-2017.

TABLA N°1

RESULTADO GENERAL DE LA PRIMERA ETAPA DE SEGUIMIENTO 2019

ACCIONES CICLO 2013-2017 POR ÁREA MUNICIPAL

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA TOTAL 2013-2017						TOTAL	% DE CUMPLIMIENTO AL 100%	% DE CUMPLIMIENTO TOTAL
		100%	75%	50%	25%	0%	N A			
1	Dirección Administrativa Financiera	7	12	8	1	6	2	34	21%	60%
2	Alcaldía y staff	2	1	4	6	1	0	14	14%	45%
3	Dirección de Servicios Públicos	0	4	1	1	1	0	7	0%	54%
4	Dirección del Área Social	0	0	0	1	1	0	2	0%	13%
TOTAL		9	17	13	9	9	2	57	16%	54%

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

Para este primer seguimiento se lograron cumplir al 100% 9 acciones de mejora, principalmente de la Dirección Administrativa Financiera. El promedio de cumplimiento corresponde a un 16%. Tomando en consideración el avance de las acciones que aún no están al 100% pero ya se encuentran en ejecución se logra obtener un porcentaje de 54%.

Con respecto a la sistematización de las evidencias de cumplimiento de las acciones al 100%, la DAF y la Alcaldía presentaron todo el respaldo correspondiente para dar por válidas las acciones.

Cabe destacar que en este caso la Dirección Técnica Operativa no aparece en la tabla debido a que en el 2018 finalizó el cumplimiento de la totalidad de las acciones del primer ciclo.

Para el caso de las acciones de mejora del Modelo de Madurez, se presenta seguidamente un cuadro resumen del avance en las acciones.

TABLA N°2

RESULTADO GENERAL DE LA PRIMERA ETAPA DE SEGUIMIENTO 2019

ACCIONES MODELO DE MADUREZ

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA MODELO DE MADUREZ						TOTAL	% DE CUMPLIMIENTO AL 100%	% DE CUMPLIMIENTO TOTAL
		100%	75%	50%	25%	0%	N A			
1	Informática	1	1					2	50%	88%
2	Alcaldía		1					1	0%	75%
3	DAF			2				2	0%	50%
4	Recursos Humanos			2				2	0%	50%
5	Archivo				2	1		3	0%	17%
TOTAL		1	2	4	2	1	0	10	10%	50%

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

Tal y como se muestra en la tabla, se cumplió al 100% una acción de mejora a cargo de Informática, resultando en promedio un cumplimiento de 10%. El porcentaje de cumplimiento total llegó a un 50%, considerando que la mayor parte de las acciones aún se encuentran entre un 75 y un 50%.

El detalle de cumplimiento por área, así como la programación de las acciones del nuevo ciclo de trabajo se verán en el siguiente apartado.

1.2 Resultados específicos de la primera parte de la etapa de Seguimiento 2019.

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 el staff tenían 14 acciones de mejora pendientes del ciclo de trabajo 2013-2017, de las cuales lograron cumplir un total de 2 acciones.

En el siguiente cuadro se presenta el detalle de cumplimiento.

TABLA N°3

**RESULTADO ESPECÍFICO DE LA PRIMERA ETAPA DE SEGUIMIENTO 2019
ACCIONES CICLO 2013-2017 ALCALDÍA Y STAFF**

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA ALCALDÍA Y STAFF 2013-2017						TOTAL	% DE CUMPLIMIENTO AL 100%	% DE CUMPLIMIENTO TOTAL
		100%	75%	50%	25%	0%	N A			
1	Recursos Humanos	2	1		2			5	40%	65%
2	Ambiente			1				1	0%	50%
3	Oficial de trámites			1	1			2	0%	38%
4	Informática			2		1		3	0%	33%
5	Alcaldía				3			3	0%	25%
TOTAL		2	1	4	6	1	0	14	14%	45%

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

El cumplimiento promedio del área corresponde a un 14%, considerando en total 2 acciones al 100% de un total de 14 acciones.

Las unidades de Recursos Humanos, Informática y Alcaldía, son las que tienen más acciones pendientes a la fecha.

En el caso de las nuevas acciones de mejora, se muestra seguidamente la programación preliminar que se propone para dar cumplimiento efectivo de las mismas, del 2019 al 2021.

TABLA N°4
PROGRAMACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA
ALCALDÍA Y STAFF 2018-2021

N°	UNIDADES EVALUADAS	PROGRAMACIÓN ACCIONES DE MEJORA ALCALDÍA Y STAFF 2018-2021			TOTAL
		2019	2020	2021	
1	Alcaldía	13	3		16
2	Planificación Institucional		3	3	6
3	Comunicación	2			2
4	Control Interno	2	1		3
5	Recursos Humanos	5	10	1	16
6	Policía Municipal	13			13
TOTAL		35	17	4	56

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

La Alcaldía y el staff tiene a su cargo 56 acciones de mejora y espera cumplir el 63% en el año 2019, un 30% en el año 2020 y un 7% en el año 2021. Las unidades con más recargo de acciones corresponden a la Alcaldía, Recursos Humanos y la Policía Municipal.

■ **Dirección Administrativa Financiera:**

La Dirección Administrativa Financiera tenía a su cargo 36 acciones de mejora producto del ciclo anterior.

Seguidamente se muestra el cuadro con el detalle de cumplimiento por unidad.

TABLA N°5
RESULTADO ESPECÍFICO DE LA PRIMERA ETAPA DE SEGUIMIENTO 2019
ACCIONES CICLO 2013-2017 DAF

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA 2013-2017						TOTAL	% DE CUMPLIMIENTO AL 100%	% DE CUMPLIMIENTO TOTAL
		100%	75%	50%	25%	0%	N A			
1	DAF	2	1	1				4	50%	81%
2	Bienes y Servicios	1	1	1				3	33%	75%
3	Presupuesto	1				2		3	33%	33%
4	Servicio al Cliente	2		2	1	3		8	25%	41%
5	Tributaria	1	2			1		4	25%	63%
6	Archivo		3	1				4	0%	69%
7	Contabilidad		2	1				3	0%	67%
8	Cobros		1	2				3	0%	58%
9	Tesorería		2				2	2	0%	75%
TOTAL		7	12	8	1	6	2	34	21%	60%

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

Del total de acciones de mejora pendientes se logró implementar 7 acciones al 100%. Esto genera un cumplimiento promedio de 21% para el área. Dos de las acciones de mejora fueron analizadas por el Director y se consideran que ya no aplican.

Las unidades que a la fecha presentan mayor cantidad de acciones pendientes corresponden a Servicio al Cliente, la Dirección, la Unidad Tributaria y el Archivo.

En cuanto a la programación de las nuevas acciones de mejora, el detalle se visualiza seguidamente.

TABLA N°6
PROGRAMACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA
DAF 2018-2021

N°	UNIDADES EVALUADAS	PROGRAMACIÓN ACCIONES DE MEJORA DAF 2018-2021			TOTAL
		2019	2020	2021	
1	Alcaldía, DAF	2		7	9
2	Alcaldía, DAF y coordinadores	1			1
TOTAL		3	0	7	10

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

Del total de acciones asignadas al área, se planificó a la fecha un cumplimiento del 30% para el 2019 y un 70% para el 2021. La mayor parte de las acciones deben ser coordinadas entre la Alcaldía y el área DAF.

■ Dirección del Área Social

La Dirección del Área Social tenía a su cargo 2 acciones correspondientes al ciclo anterior.

En la siguiente tabla se muestra el detalle de cumplimiento reportado a la fecha.

TABLA N°7

RESULTADO ESPECÍFICO DE LA PRIMERA ETAPA DE SEGUIMIENTO 2019

ACCIONES CICLO 2013-2017 DAS

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA DIRECCIÓN ÁREA SOCIAL 2013-2017						TOTAL	% DE CUMPLIMIENTO AL 100%	% DE CUMPLIMIENTO TOTAL
		100%	75%	50%	25%	0%	NA			
1	Cultura				1	1		2	0%	13%
TOTAL		0	0	0	1	1	0	2	0%	13%

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

La Unidad de Cultura tiene a su cargo la implementación de 2 acciones de mejora, una que se encuentra en 25% y otra que está en 0%.

Con respecto a la programación de las nuevas acciones de mejora, el detalle se visualiza seguidamente.

TABLA N°8

PROGRAMACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA

DAS 2018-2021

N°	UNIDADES EVALUADAS	PROGRAMACIÓN ACCIONES DE MEJORA DAS 2018-2021			TOTAL
		2019	2020	2021	
1	Alcaldía, DAS		1	1	2
2	Alcaldía, DAS y coordinadores			1	1
TOTAL		0	1	2	3

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

Del total de acciones asignadas al área, se planificó a la fecha un cumplimiento del 33% para el 2020 y un 67% para el 2021. La mayor parte de las acciones deben ser coordinadas entre la Alcaldía y el área DAS.

Actualmente dos de las 3 acciones de mejora de este nuevo ciclo ya se ejecutan como una buena práctica en la gestión. Lo que se requiere es darle continuidad y recabar la evidencia pertinente para que todo lo que se realice quede documentado.

■ Dirección de Servicios Públicos:

La Dirección de Servicios Públicos tenía a su cargo 7 acciones de mejora, de las cuales, mantiene 4 acciones en 75%, 1 en 50%, 1 en 25% y 1 en 0%. Seguidamente se muestra el detalle de las acciones de mejora correspondientes al ciclo anterior.

TABLA N°9
RESULTADO ESPECÍFICO DE LA PRIMERA ETAPA DE SEGUIMIENTO 2019
ACCIONES CICLO 2013-2017 DSP

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA DIRECCIÓN SERVICIOS PÚBLICOS 2013-2017						TOTAL	% DE CUMPLIMIENTO AL 100%	% DE CUMPLIMIENTO TOTAL
		100%	75%	50%	25%	0%	N A			
1	Dirección de Servicios Públicos		2	1		1		4	0%	50%
2	Alcantarillado Sanitario		1					1	0%	75%
3	Acueducto		1		1			2	0%	50%
TOTAL		0	4	1	1	1	0	7	0%	54%

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

Las tres unidades que mantienen acciones pendientes, lograron avanzar en promedio un 54%. La unidad que a la fecha presenta mayor cantidad de acciones de mejora asignadas corresponde a la Dirección.

En cuanto a la programación de las nuevas acciones de mejora, el detalle se visualiza seguidamente.

TABLA N°10
PROGRAMACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA
DSP 2018-2021

N°	UNIDADES EVALUADAS	PROGRAMACIÓN ACCIONES DE MEJORA DSP 2018-2021			TOTAL
		2019	2020	2021	
1	Alcaldía, DSP	8	2		10
2	Alcaldía, DSP y coordinadores	2			2
TOTAL		10	2	0	12

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

Del total de acciones asignadas al área, se planificó a la fecha un cumplimiento del 83% para el 2019 y un 17% para el 2020. La mayor parte de las acciones deben ser coordinadas entre la Alcaldía y el área DSP.

■ Dirección Técnica Operativa:

La Dirección Técnica Operativa ya no presentaba acciones pendientes del ciclo anterior. Sin embargo, del nuevo ciclo de trabajo se le asignaron 10 acciones de mejora en total. En la siguiente tabla se muestra el detalle propuesto para su cumplimiento.

TABLA N°11
PROGRAMACIÓN DE ACCIONES DE MEJORA
DTO 2018-2021

N°	UNIDADES EVALUADAS	PROGRAMACIÓN ACCIONES DE MEJORA DTO 2018-2021			TOTAL
		2019	2020	2021	
1	Alcaldía, DTO	1			1
2	Alcaldía, DTO y coordinadores	2	5	2	8
TOTAL		3	5	2	10

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

Del total de acciones asignadas al área, se planificó a la fecha un cumplimiento del 30% para el 2019, un 50% para el 2020 y un 20% para el 2021. La mayor parte de las acciones deben ser coordinadas entre la Alcaldía, el área Técnica y los coordinadores.

A manera de cierre, se puede indicar que del ciclo anterior, se encuentran pendientes 48 acciones de mejora en total, siendo la DAF la que posee la carga de cumplimiento más fuerte aún.

En el caso del Modelo de Madurez, se encuentran pendientes 9 acciones de mejora.

Finalmente, del nuevo ciclo han surgido 91 nuevas acciones de mejora, de las cuales se espera cumplir el 56% en el 2019, un 27% en el 2020 y que quede un 17% para el año 2021.

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 2019.

■ Conclusiones:

- El Seguimiento sigue estando consolidado en la Municipalidad, sin embargo mostró un leve deterioro en el sentido que algunos puntos que ya estaban superados en el desarrollo de la metodología, por parte de los titulares subordinados, volvieron a presentar deficiencia.
- Se lograron verificar las evidencias de la totalidad de las acciones que fueron reportadas como cumplidas al 100%, las cuáles eran 9 acciones, todas con evidencia pertinente cuando fue revisada en el campo.
- En total se cumplieron al 100% 9 acciones de mejora, 17 acciones presentan un avance del 75%, 13 acciones tienen un 50% de avance, 9 muestran 25% y 9 acciones en 0%.
- Adicionalmente se lograron identificar 2 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 2 acciones de 14 pendientes, la DAF 7 acciones de 34 pendientes, el Área Social y la de Servicios Públicos no reportaron acciones cumplidas al 100%, de 2 y 7 pendientes respectivamente. La Dirección Técnica operativa, no presentaba acciones pendientes.

- Del ciclo anterior, se encuentran pendientes 48 acciones de mejora en total, siendo la DAF la que posee la carga de cumplimiento más fuerte aún.
 - En el caso del Modelo de Madurez, se encuentran pendientes 9 acciones de mejora.
 - Del nuevo ciclo han surgido 91 nuevas acciones de mejora, de las cuales se espera cumplir el 56% en el 2019, un 27% en el 2020 y que quede un 17% para el año 2021.
- Recomendaciones:
- 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.
 - Brindar un acompañamiento especial a la Dirección de Servicios Públicos, ya que su director ha tenido que atender la aprobación de permisos de construcción, por lo cual no ha logrado avanzar con los pendientes de control interno.