



## **INFORME DE LA II ETAPA DE SEGUIMIENTO 2019**

**Elaborado en colaboración con:**



**Noviembre 2019**

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	3
I. ANTECEDENTES Y METODOLOGÍA .....	4
• Origen de la etapa:.....	4
• Objetivo:.....	4
• Alcance .....	4
• Limitaciones: .....	5
• Metodología.....	6
II. RESULTADOS .....	7
Resultados institucionales de la segunda etapa de Seguimiento 2019: .....	7
Resultados de la segunda etapa Seguimiento 2019 por área: .....	9
Proyección de cumplimiento de las nuevas acciones de mejora: .....	13
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	15

## INTRODUCCIÓN

Como ya es costumbre en la Municipalidad de Belén, anualmente se realizan dos etapas de seguimiento para corroborar el avance en el cumplimiento de las acciones de mejora que han surgido en los distintos instrumentos de control interno.

Para este 2019, el seguimiento consistió en verificar el avance de las acciones que se encontraban pendientes del ciclo anterior 2013-2017 y empezar a programar el cumplimiento de las acciones que han surgido en el nuevo ciclo de trabajo 2018-2021.

Seguidamente se muestra el resultado de ambos aspectos, tanto el cierre del seguimiento 2019 a nivel institucional como departamental, así como la propuesta de distribución temporal de las acciones que se suman a la lista de mejoras específicas por ejecutar en la institución.

## I. ANTECEDENTES Y METODOLOGÍA

### ■ Origen de la etapa:

En el primer informe de seguimiento 2019 la Consultoría actualizó por área las tablas de seguimiento para que reflejaran únicamente las acciones de mejora pendientes al cierre del 2018, estas incluían acciones ordinarias del proceso de Autoevaluación y SEVRI, así como las acciones de mejora correspondientes al Modelo de Madurez.

Además, se enlistaron las nuevas acciones que han surgido en el nuevo ciclo de trabajo para que se le vaya programando el tiempo de ejecución por cada responsable.

Para la segunda etapa de seguimiento 2019 se continúa con la metodología del primer seguimiento.

En ambas etapas, las consultoras visitaron a los Directores que tenían acciones cumplidas al 100% para revisar la evidencia que justifica el cumplimiento de la acción.

El seguimiento en general se sustenta en el Art 17 de la Ley General de control interno.

### ■ Objetivo:

- Dar seguimiento a las acciones pendientes, verificando la evidencia de aquellas que se reportaron como cumplidas al 100%, y determinar la proyección de cumplimiento de las acciones de mejora que han surgido en el nuevo ciclo de trabajo 2018-2021.

### ■ Alcance

- Las tablas de seguimiento fueron enviadas a todos los Directores(a), Vicealcaldesa y Secretaría del Concejo Municipal. La Dirección Técnica Operativa no tenía acciones pendientes del ciclo anterior.

- La revisión de evidencias se realizó con la Dirección Administrativa Financiera, Informática y la Secretaría del Concejo, áreas que reportaron acciones cumplidas al 100%.
- Para la proyección de cumplimiento de acciones del nuevo ciclo de trabajo se involucró al Concejo Municipal, Alcaldía, Directores (as) y departamentos municipales que se han involucrado en el análisis de problemáticas institucionales o que han salido impactados por las temáticas analizadas.

■ Limitaciones:

- La sesión de trabajo para la verificación de acciones cumplidas en el área de la Alcaldía se realizó directamente con la titular que había reportado acciones al 100%, Informática. Esto no representa ninguna limitación a simple vista pero si se llega a convertir en una constante, podría generar que el jerarca del área no esté enterado al 100% de las acciones ejecutadas o pendientes de su campo de acción, elemento que ha sido un pilar en la estrategia de seguimiento que se ha venido manejando a la fecha. Es importante mencionar que aunque la Vicealcaldesa no asistió a la sesión, el encargado de Control Interno estuvo presente en la actividad.
- Tanto en el caso de Informática, como en la Secretaría del Concejo, se reportaron como cumplidas dos acciones de mejora que al realizar la visita de fiscalización se encontró que aún se encontraban en proceso y fueron devueltas.

## ■ Metodología

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

### **1) Envío de tablas de acciones pendientes a la Unidad de Control Interno.**

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

### **2) Reuniones para verificar acciones de mejora reportadas como cumplidas.**

Como se indicó anteriormente, se realizó una visita a la Unidad de Informática, la Secretaría del Concejo y el Director del Área Administrativa Financiera, quien estaba acompañado de la asistente del área, quien le colabora en la recopilación de evidencias de seguimiento.

### **3) Tabulación de resultados y sistematización de información.**

Esta actividad es vital en esta etapa ya que se tienen que ir haciendo cortes de información para lograr la transición entre el ciclo anterior y el actual ciclo de trabajo. En esta actividad se enlistó en una tabla todas las acciones del ciclo anterior que no se han cumplido a la fecha y en el caso de las nuevas acciones, se documentó en otra tabla la totalidad de acciones con sus respectivos responsables de coordinación de la acción. Esto permitió tener un gran total de acciones que se encuentran pendientes de implementación tanto del ciclo anterior como del nuevo ciclo que se está ejecutando en la actualidad.

## II. RESULTADOS

En el presente capítulo se van a detallar los resultados de la segunda etapa de Seguimiento 2019. Primeramente, se visualizarán los resultados generales de la etapa para posteriormente mostrar los resultados específicos por área municipal. Además se elaboró un apartado de cierre donde se muestra la proyección temporal de ejecución de las acciones de mejora que han surgido en el nuevo ciclo de trabajo.

### Resultados institucionales de la segunda etapa de Seguimiento 2019:

Seguidamente se muestra un cuadro que resume el reporte de las jefaturas municipales en relación con las acciones de mejora pendientes:

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA TOTAL 2013-2017 II SEGUIMIENTO 2019						TOTAL	% DE CUMPLIMIENTO AL 100%	% DE CUMPLIMIENTO TOTAL
		100%	75%	50%	25%	0%	NA			
1	Alcaldía y staff	2	3	0	7	0	0	12	17%	50%
2	Dirección Administrativa Financiera	4	13	3	2	5	0	27	15%	58%
3	Dirección de Servicios Públicos	0	5	0	1	1	0	7	0%	57%
4	Dirección del Área Social	0	0	1	0	1	0	2	0%	25%
5	Secretaría del Concejo Municipal	1	1	0	0	0	1	2	50%	88%
TOTAL		7	22	4	10	7	1	50	14%	56%

Tal y como se muestra en la tabla anterior, se cumplieron en total 7 acciones de mejora al 100%, 22 se encuentran próximas a cumplirse puesto que se reportan en un 75% de avance, 4 en 50%, 10 en 25%, 7 en 0% y una acción de mejora ya no aplica para ser considerada en la lista de pendientes.

El promedio institucional de cumplimiento corresponde a un 14%, y tomando en cuenta el avance de las acciones entre 75% y 25% se reporta un promedio institucional de 56%.

En el primer seguimiento 2019, se reportaron como cumplidas 9 acciones, y contemplando las 7 del segundo seguimiento, se tiene un total para este 2019 de 16 acciones cumplidas al 100%. Cabe destacar que estas acciones corresponden a acciones de mejora consideradas ordinarias, en el caso de las acciones de mejora del Modelo de Madurez, se presenta seguidamente el dato de cumplimiento para este segundo seguimiento 2019.

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA MODELO DE MADUREZ II SEGUIMIENTO 2019						TOTAL	% DE CUMPLIMIENTO AL 100%	% DE CUMPLIMIENTO TOTAL
		100%	75%	50%	25%	0%	NA			
1	Informática		1					1	0%	75%
2	Alcaldía	1						1	100%	100%
3	DAF		1	1				2	0%	63%
4	Recursos Humanos			2				2	0%	50%
5	Archivo			1	2			3	0%	33%
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>9</b>	<b>11%</b>	<b>56%</b>

En cuanto al Modelo de Madurez 2019, se reporta cumplida una acción de mejora en este segundo seguimiento, en el caso del primer seguimiento también se reportó cumplida una acción de mejora. En total se reportan cumplidas en el año 2 acciones de mejora del Modelo de Madurez.

En resumen actualmente a nivel institucional se encuentran pendientes de cumplimiento 51 acciones de mejora, 43 a nivel ordinario, contemplando las acciones producto de Autoevaluación y SEVRI, y 8 acciones correspondientes al Modelo de Madurez.

En los anexos digitales se elaboró una tabla que indica el detalle de las acciones de mejora que se encuentran pendientes de ejecutar.

**Resultados de la segunda etapa Seguimiento 2019 por área:**

■ **Alcaldía y el staff:**

Seguidamente se muestra el cuadro que resume el avance reportado por el área de Alcaldía y el 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%	NA			
1	Informática	2	1					3	67%	92%
2	Recursos Humanos		1		2			3	0%	42%
3	Ambiente		1					1	0%	75%
4	Oficial de trámites				2			2	0%	25%
5	Alcaldía				3			3	0%	25%
<b>TOTAL</b>		<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>17%</b>	<b>50%</b>

La Alcaldía y el staff reportó 2 acciones al 100%, 3 en 75% y 7 en 25%. El promedio total de cumplimiento al 100% es de 17% y el cumplimiento considerando las acciones que no están al 100% corresponde a un 50%.

Para el caso de Informática, se reportó cumplida al 100% la acción correspondiente al Plan Estratégico de Tecnologías de Información, aspecto que al verificar en el campo se identificó que aún no tiene la aprobación del Jeraarca ya que se encuentra en estudio por parte del Comité de Informática. Ante esta situación, la acción se pasó a un 75%.

En el caso del Modelo de Madurez, se muestra seguidamente el cuadro con la información reportada para este segundo seguimiento.

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA DIRECCIÓN ALCALDÍA Y STAFF MODELO DE MADUREZ						TOTAL	% DE CUMPLIMIENTO AL 100%	% DE CUMPLIMIENTO TOTAL
		100%	75%	50%	25%	0%	NA			
1	Alcaldía	1						1	100%	100%
2	Informática		1					1	0%	75%
3	Recursos Humanos			2				2	0%	50%
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>25%</b>	<b>69%</b>

Como se muestra en la tabla, se reporta cumplida una acción de mejora del Modelo de Madurez al 100% a cargo de la Alcaldía. El promedio de cumplimiento al 100% corresponde a un 25% y el cumplimiento total es de un 69%.

■ Secretaría del Concejo:

En lo que respecta a la Secretaría del Concejo se reportó cumplida una acción de mejora al 100%, una en 75% y una acción se documentó como que ya no aplica para continuar en la lista de pendientes. El promedio de cumplimiento al 100% corresponde a un 50% y el cumplimiento total es de un 88%. En el cuadro a continuación se muestra el detalle descrito.

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA SECRETARÍA DEL CONCEJO MUNICIPAL 2013-2017						TOTAL	% DE CUMPLIMIENTO AL 100%	% DE CUMPLIMIENTO TOTAL
		100%	75%	50%	25%	0%	NA			
1	Secretaría del Concejo Municipal	1	1				1	2	50%	88%
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>50%</b>	<b>88%</b>

En la Secretaría, se devolvió a un 75% una acción de mejora reportada como cumplida ya que en la evidencia presentada se detallaba la misión y visión de la unidad, más no los lineamientos éticos que también se contemplaban en la acción de mejora.

■ Dirección Administrativa Financiera:

Seguidamente se muestra el cuadro que resume el avance reportado por el área Administrativa Financiera para este segundo seguimiento 2019.

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA 2013-2017						TOTAL	% DE CUMPLIMIENTO AL 100%	% DE CUMPLIMIENTO TOTAL
		100%	75%	50%	25%	0%	NA			
1	Bienes y Servicios	2						2	100%	100%
2	Contabilidad	1	2					3	33%	83%
3	Servicio al Cliente	1	2	1	2			6	17%	58%
4	DAF		2					2	0%	75%
5	Presupuesto					2		2	0%	0%
6	Tributaria					3		3	0%	0%
7	Archivo		3	1				4	0%	69%
8	Cobros		2	1				3	0%	67%
9	Tesorería		2					2	0%	75%
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>13</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>27</b>	<b>15%</b>	<b>58%</b>

Esta área reportó 4 acciones al 100%, 13 en 75%, 3 en 50%, 2 en 25% y 5 en 0%. El promedio total de cumplimiento al 100% es de 15% y el cumplimiento considerando las acciones que no están al 100% corresponde a un 58%.

En cuanto al Modelo de Madurez, se muestra el cuadro a continuación:

N°	UNIDADES EVALUADAS	ACCIONES DE MEJORA DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA MODELO DE MADUREZ						TOTAL	% DE CUMPLIMIENTO AL 100%	% DE CUMPLIMIENTO TOTAL
		100%	75%	50%	25%	0%	NA			
1	DAF		1	1				2	0%	63%
2	Archivo			1	2			3	0%	33%
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0%</b>	<b>45%</b>

Se reportan un acción de mejora en un avance de 75%, dos acciones en 50% y 2 acciones en 25%. El promedio de cumplimiento de acciones que no están al 100% corresponde a un 45%.

■ Dirección del Área Social:

Seguidamente se muestra el cuadro que resume el avance reportado por el área Social.

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%	25%
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0%</b>	<b>25%</b>

El área Social reportó una acción al 50% y una al 0%. El promedio de cumplimiento considerando las acciones que no están al 100% corresponde a un 25%.

■ Dirección de Servicios Públicos:

Seguidamente se muestra el cuadro que resume el avance reportado por la Dirección de Servicios Públicos.

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		3			1		4	0%	56%
2	Alcantarillado Sanitario		1					1	0%	75%
3	Acueducto		1		1			2	0%	50%
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>0%</b>	<b>57%</b>

Esta área reportó 5 acciones en 75%, 1 en 25% y 1 en 0%. El promedio total de cumplimiento considerando las acciones que no están al 100% corresponde a un 57%.

**Proyección de cumplimiento de las nuevas acciones de mejora:**

Tal y como se indicó anteriormente, como parte de las tablas de seguimiento de este año, se le solicitó a cada área municipal el definir en qué año del ciclo iban a ejecutar las acciones de mejora que han surgido en el año 2018, 2019. Producto de esta análisis, se muestra la siguiente tabla resumen, la cual presenta de manera descendente las acciones de mejora a cumplir por responsable, ya sea en el 2019, 2020 o 2020. El espacio llamado ND que se visualiza en la tabla corresponde a datos que no están disponibles debido a que el encargado (a) no indicó la fecha de cumplimiento de la acción de mejora.

N°	UNIDADES EVALUADAS	PROGRAMACIÓN ACCIONES DE MEJORA 2018-2021				TOTAL
		2019	2020	2021	ND	
1	Recursos Humanos	2	11	1	5	19
2	Alcaldía	13	3			16
3	Policía de Tránsito Municipal	13				13
4	Director DAF	10	1	1		12
5	Directora DAS	11				11
6	Director DSP	8	1		1	10
7	Director DTO	3	5	2		10
8	Planificación Institucional		3	3		6
9	DAS y unidades del área		4			4
10	Control Interno	2	2			4
11	Comunicación	2				2
12	Concejo Municipal y Alcaldía	2				2
13	Director SP y Recursos Humanos	1	1			2
14	Recursos Humanos y Alcaldía	2				2
15	Comisión de NICS			1		1
16	Concejo Municipal		1			1
17	DAS e Informática			1		1
18	DAS y Recursos Humanos		1			1

N°	UNIDADES EVALUADAS	PROGRAMACIÓN ACCIONES DE MEJORA 2018-2021				TOTAL
		2019	2020	2021	ND	
19	Director SP y unidades del área con personal	1				1
20	Informática				1	1
<b>TOTAL</b>		<b>70</b>	<b>33</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>119</b>

Como se visualiza en la tabla, el 59% de las acciones se contemplaron para ser ejecutadas en el 2019, aspecto que se verificará en el primer seguimiento del 2020. Para el 2020 se espera tener ejecutadas 28% del total de las acciones y finalmente para el 2021 se espera el cumplimiento del 8% de las acciones. Queda por definir el tiempo de ejecución de 7 acciones de mejora correspondientes a Recursos Humanos, Informática y la Dirección de Servicios Públicos.

Es de suma importancia evidenciar que el grueso de acciones de mejora por cumplir se encuentran a cargo de Recursos Humanos, Alcaldía, Policía de Tránsito Municipal, Director del Área Administrativa Financiera, Directora del Área Social, Director de Servicios Públicos y el Director del Área Técnica Operativa. Ante este panorama, el acompañamiento que la Unidad de Control Interno le pueda dar a estos departamentos y direcciones es fundamental para poder cumplir con el objetivo de materializar dicha mejora.

Finalmente a manera de cierre, se destaca que en total la Municipalidad tienen actualmente el reto de cumplir 170 acciones de mejora, 43 que vienen del ciclo anterior, 8 del Modelo de Madurez, más las 119 nuevas que se están incorporando este año.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este último apartado se detallan las conclusiones y recomendaciones obtenidas a partir del desarrollo del presente informe de la segunda etapa de Seguimiento 2019.

### ■ Conclusiones:

- En total para esta etapa se cumplieron al 100% 8 acciones de mejora, 7 correspondientes a acciones ordinarias del ciclo anterior y una acción adicional correspondiente al Modelo de Madurez 2019.
- Se logró verificar el cumplimiento de las acciones de mejora que finalmente resultaron con 100% de avance. Como se indicó en limitaciones, una acción de mejora de Informática y una de la Secretaría del Concejo fue devuelta a un 75% de avance.
- El promedio institucional de cumplimiento corresponde a un 14% en cuanto a acciones ordinarias y un 11% para acciones del Modelo de Madurez 2019.
- A la fecha, se encuentran pendientes de ejecutar 51 acciones de mejora. De esas 43 corresponden a acciones de mejora del ciclo anterior y 8 son del Modelo de Madurez 2019.
- El 53% de las acciones de mejora pendientes del ciclo anterior se ubican en la Dirección Administrativa Financiera.
- En el caso del Modelo de Madurez el mayor pendiente se encuentra en el Archivo, quién representa un 38% del total de acciones.
- Con respecto a las nuevas acciones de mejora, estas se proyectan de la siguiente manera: el 59% de las acciones se contemplaron para ser ejecutadas en el 2019,

para el 2020 se espera tener ejecutadas 28% del total de las acciones y finalmente para el 2021 se espera el cumplimiento del 8% de las acciones.

- El grueso de acciones de mejora por cumplir se encuentran a cargo de Recursos Humanos, Alcaldía, Policía de Tránsito Municipal, Director del Área Administrativa Financiera, Directora del Área Social, Director de Servicios Públicos y el Director del Área Técnica Operativa.
- A la fecha se deben implementar 170 acciones de mejora, 43 que vienen del ciclo anterior, 8 del Modelo de Madurez, más las 119 nuevas que se están incorporando este año.
- 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 2019.
  - Se recomienda que la Unidad de Control Interno realice una revisión de las acciones pendientes de ejecutar del ciclo anterior con cada responsable para analizar su viabilidad y vigencia, así como definir un plan específico para abordar el cumplimiento de la acción en el menor tiempo posible.
  - Para el caso de las acciones del Modelo de Madurez 2019, se debe tomar una decisión por parte de la Comisión de Control Interno para poder brindar un mayor acompañamiento a los responsables de estas acciones, ya que estas 8 que se encuentran pendientes correspondían a acciones que eran prioritarias de cumplir para este 2019, sin embargo hay una lista adicional de acciones que son de segunda prioridad que también deben irse contemplando en la planificación institucional en el corto plazo. Este poco avance en el cumplimiento de acciones de mejora del Modelo de Madurez 2019 implica que no exista incremento en la calificación que se reportará para este año.

- En cuanto a las nuevas acciones de mejora, la Comisión de Control Interno debe definir a nivel institucional las prioridades institucionales en materia de control interno para ir abordando las temáticas analizadas este año, de forma tal que esto guíe el establecimiento de plazos de cumplimiento más inmediatos para temas medulares como lo es la visión estratégica, desactualización de la estructura organizacional, problemática de ingresos y egresos, así como el fortalecimiento del área de Servicios Públicos, de la implementación de las NICSP y la delimitación del alcance de los Servicios Sociales.
- Una vez definidas las prioridades por la Comisión de Control Interno, es fundamental que la Unidad de Control Interno pueda revalidar los plazos propuestos por cada responsable para que la estimación realizada este año sea más real y acorde con las necesidades de mayor urgencia.
- También se solicita que las 13 acciones de mejora del nuevo ciclo que están asignadas a más de un responsable puedan ser analizadas por la Unidad de Control Interno para que se redefina un único responsable de coordinar la acción y que se facilite de esta manera la rendición de cuentas.
- Finalmente se recomienda dar apoyo especial a la Dirección del Área Administrativa Financiera, debido a que presenta mayor cantidad de acciones pendientes del ciclo anterior, unidas a las del Modelo de Madurez 2019 y adicionalmente contemplando las nuevas acciones asignadas en este proceso 2018-2021.