



**AMPLIACIÓN LICITACIÓN ABREVIADA 2018LA-000008-0002600001
SERVICIOS PARA EL FORTALECIMIENTO DEL SISTEMA DE CONTROL
INTERNO EN LA MUNICIPALIDAD DE BELÉN**

Elaborado en colaboración con:



Febrero 2022

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|-----------------------------------------------------------|----|
| INTRODUCCIÓN | 3 |
| I. ANTECEDENTES Y METODOLOGÍA | 4 |
| • Origen de la etapa: | 4 |
| • Objetivo: | 4 |
| • Alcance | 4 |
| • Limitaciones: | 4 |
| II. RESULTADOS | 7 |
| 2.1 Resultado Identificación de riesgos PAO 2022:..... | 7 |
| 2.2 Propuesta de Programa de Fortalecimiento ético: | 13 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 27 |

INTRODUCCIÓN

La Municipalidad de Belén ha venido trabajando de manera continua y consistente el proceso de control interno institucional, el cual está compuesto por actividades ordinarias y actividades de acompañamiento.

Las actividades ordinarias corresponden a las que la misma legislación nacional solicita, como lo es la aplicación anual de la Autoevaluación de Control Interno, la aplicación del SEVRI, el llenado del Modelo de Madurez y el seguimiento.

Las actividades de acompañamiento tienen una particularidad y es que cada vez van en aumento e implican un esfuerzo mayor en cuanto a dificultad, ya que tienen que irse alineando a la madurez que la propia institución va cosechando en esta materia.

En el año 2021, producto del acompañamiento realizado por la Consultoría, se pudo establecer el plan de acción para cierre de brechas en cuanto al Índice de Capacidad de Gestión (ICG), y de ahí surge la necesidad de ir ejecutando acciones que son propias de Control Interno y que la Municipalidad requiere cumplir para subir su nivel.

Por este motivo, la Comisión Institucional de Control Interno solicitó realizar la ampliación de la etapa de Acompañamiento 2021, con el fin de ejecutar dos acciones: 1) Identificar los riesgos de las metas del POA, considerando como insumo los riesgos ya identificados en el SEVRI y 2) Definición del programa de fortalecimiento ético.

En el presente informe se hace referencia a los resultados del planteamiento de ambas actividades que corresponden al cierre de brechas del ICG.

I. ANTECEDENTES Y METODOLOGÍA

■ Origen de la etapa:

La etapa de Acompañamiento tiene su origen en la necesidad institucional de contar con horas dentro de la contratación asignadas a atender actividades que van más allá de las tradicionales que conforman el proceso de control interno.

En esta ocasión, la ampliación se destina a ejecutar dos acciones que se encuentran definidas en el plan para el cierre de brechas del ICG 2021.

■ Objetivo:

■ Brindar apoyo y asesoría al personal municipal en el análisis de las temáticas institucionales prioritarias, de modo que logren construir una propuesta de acciones de mejora en pro de colaborar con la resolución de estas.

■ Alcance

Las temáticas contempladas en esta ampliación corresponden a la identificación de los riesgos de las metas establecidas en el POA 2022, así como el planteamiento del Programa para el fortalecimiento ético de la Municipalidad.

■ Limitaciones:

En el desarrollo de las actividades contempladas en esta ampliación, no se identificaron limitaciones de peso que pusieran en riesgo la consecución de los productos solicitados.

■ Metodología

Para el desarrollo de esta etapa de ampliación se consideraron las siguientes actividades:

1) Actividades vinculadas a la identificación de los riesgos del POA:

En este caso la consultoría brindaría su apoyo para realizar la identificación de riesgos de al menos 35 metas, estableciendo la metodología para tal efecto, de modo que, si se cuentan con una mayor cantidad de metas, la UCI ya cuente con la metodología para poderlo replicar.

■ Las consultoras le solicitaron a la Comisión de control interno que seleccionaran 35 metas de la totalidad de las que formularon para PAO 2022 para poder realizar la identificación de riesgos y acciones de mejora correspondientes. Se solicitaron 35 metas, ya que, de acuerdo con las horas asignadas para esta ampliación, no era posible cubrir la totalidad de metas.

■ Una vez que se seleccionaron las metas, se inició con el proceso de análisis por parte de la consultoría.

■ Se realizó una propuesta de riesgos inherentes a las metas, asociándolas a la estructura programática del PAO. Esta propuesta se revisó y discutió con la Vicealcaldesa, los Directores y Directora municipal, en una sesión de trabajo que se realizó de manera individual con cada uno(a) de ellos.

■ En esta sesión, además, se revisaron una a una las metas asignadas al área, los riesgos sugeridos, y se identificó junto con los directores las acciones de mejora que en dado caso debe de aplicarse.

■ Adicionalmente, y como un valor agregado, se identificaron oportunidades de mejora en cuanto a la formulación de objetivos, metas, indicadores y otros aspectos del PAO, para cada una de las 35 metas.

■ Los resultados más relevantes obtenidos se socializaron con la Comisión de control interno y se documentaron en el Avance N°1 que fue presentado el 24 de noviembre a la 1:30 pm.

2) Actividades vinculadas al Programa de Fortalecimiento Ético:

En este caso el alcance específico de la actividad corresponde al planteamiento del programa de fortalecimiento ético, considerando las bases planteadas en el Modelo de Madurez que la Contraloría General de la República utiliza para medir las medidas de control establecidas para combatir el riesgo de corrupción.

- Las Consultoras realizaron un análisis de Modelo de Madurez vigente, que utiliza la Contraloría para entender el fondo del instrumento, poder determinar cuales requerimientos tienen una intensión preventiva, cuales una detectiva y cuales presentan una visión correctiva.
- Además, se analizó el contenido de los 5 ejes propuestos por la Contraloría para subclasificarlos en temáticas comunes que facilitarán la rendición de cuentas que se solicitará a futuro, en el momento en que se empiece a implementar el programa.
- Seguidamente se procedió a mostrar la propuesta y acomodo de la información a los miembros de la Comisión Institucional de Control Interno para proceder con la distribución de acciones del programa de acuerdo con el horizonte de tiempo acordado para su ejecución, el cual corresponde a 4 años, considerando el 2022 como el año 0.
- Finalmente se compila en el siguiente informe el detalle de la propuesta del programa para su respectivo análisis y aprobación.

II. RESULTADOS

Seguidamente se van a mostrar los resultados de las dos actividades ejecutadas como parte de esta etapa de Ampliación del Acompañamiento 2021.

2.1 Resultado Identificación de riesgos PAO 2022:

El primer resultado obtenido es la identificación de los riesgos. Para estos efectos se realizó una propuesta de riesgos por programa, de modo que, cada meta que pertenece a un programa podría estar asociada a estos riesgos.

En el Anexo N°1 puede revisarse para cada meta, el o los riesgos asociados.

En el siguiente cuadro se observan los riesgos inherentes identificados por programa:

CUADRO N°1

RIESGOS INHERENTES IDENTIFICADOS POR PROGRAMA DEL PAO 2022

| PROGRAMA | DESCRIPCIÓN | RIESGOS INHERENTES |
|----------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| I | DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN GENERAL | Capacidad de gestión: Errores, omisiones u atrasos. Incumplimiento en cuanto a lo programado. Limitación de recursos necesarios. (humanos, financieros y materiales) |
| II | SERVICIOS COMUNITARIOS | Cobertura y satisfacción: Servicios actuales insuficientes, deficientes y/o deficitarios. (calidad-cobertura-satisfacción) Limitación de recursos necesarios. (humanos, financieros y materiales) |

| PROGRAMA | DESCRIPCIÓN | RIESGOS INHERENTES |
|----------|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| III | INVERSIONES | <p>Calidad y retorno de la inversión: Proyectos de inversión que no cumplan con la calidad esperada. Proyectos de inversión que no generen el impacto esperado. Limitado retorno en desarrollo social de la inversión destinada a proyectos. Limitado retorno de inversión en desarrollo de los procesos, destinada a proyectos. Limitación de recursos necesarios. (humanos, financieros y materiales)</p> |
| IV | PARTIDAS ESPECÍFICAS | <p>Uso de recursos: Uso de los recursos en destinos no autorizados. Uso de recursos para proyectos de inversión que no estén alineados con la estrategia. Uso de recursos en proyectos de inversión que no generen el impacto esperado a fin de satisfacer las necesidades de la comunidad. Subejecución de las partidas específicas. Limitación de recursos necesarios. (humanos, financieros y materiales)</p> |

Fuente: Elaboración propia de las consultoras con datos de las metas seleccionadas de POA 2022.

Como se mencionó antes, cada meta se asoció a uno o más riesgos del cuadro anterior, de acuerdo a lo que los Directores (a) explicaron en la sesión de trabajo.

En el siguiente gráfico, se muestra el resumen de los resultados obtenidos:

GRÁFICO N°1

TENDENCIA DE RIESGOS INHERENTES IDENTIFICADOS EN 35 METAS SELECCIONADAS DEL PAO 2022



Fuente: Elaboración propia de las consultoras con datos de las metas seleccionadas de POA 2022.

Tal cual lo demuestra el gráfico, el principal riesgo relacionado a las metas es el de limitación de recursos, tanto económicos como materiales, es decir ante un recorte presupuestario o el no contar con materiales, equipo o talento humano suficiente, se comprometería el cumplimiento de la meta.

Con respecto a las acciones de mejora, para efectos de sintetizar resultados, se clasificó cada meta de acuerdo con el tipo de acción de mejora que se propuso, obteniendo los siguientes resultados:

CUADRO N°2

TENDENCIAS DE ACCIONES DE MEJORA DE LAS METAS SELECCIONADAS DEL PAO
2022

| ACCIÓN DE MEJORA | Q |
|--------------------------------------------------|----|
| Asegurar el contar con los recursos ya asignados | 12 |
| Internas del área ya en funcionamiento | 8 |
| Asignar presupuesto | 4 |
| Internas del área en proceso de elaboración | 4 |
| Internas del área(nuevas) | 3 |
| No requiere mejora | 2 |
| ICG | 1 |
| Institucional | 1 |

Fuente: Elaboración propia de las consultoras con datos de las metas seleccionadas de POA 2022.

De acuerdo con el cuadro anterior, 12 de 35 metas, para un 34%, como acción de mejora tienen el hecho de que se mantengan los recursos que ya fueron asignados. Es decir, si los recursos permanecen, la acción no tiene mayor riesgo de incumplimiento.

En segundo lugar, de importancia con un 23% están acciones que son internas de cada área, que ya están implementadas y que por medio de ellas se administra el riesgo. Por ejemplo, el contar con contrataciones en el caso de algunos servicios públicos.

Con un 11%, tenemos dos tipos de acciones, por un lado, las que requieren que se les asigne presupuesto, pues este les fue disminuido, y otras internas de cada área que están en proceso de elaboración en este momento, como por ejemplo la Política del Área social.

Representando un 8%, hay tres acciones que son internas de las áreas pero que son completamente nuevas, es decir nunca se habían propuesto antes en ningún instrumento de mejora.

Hay dos metas que se consideran bajo control y por ende no se necesitan proponer acciones de mejora, y finalmente hay una acción que ya está planteada su mejora en el ICG, y otra que es de índole institucional, y que la recomendación de esta consultoría es que se explore y se abra una discusión alrededor de ella.

La acción institucional se refiere a las metas DAF-11, Presupuestar las soluciones o servicios del proyecto Belén Ciudad Inteligente y POO-02 Mejoras e inversiones en Parques y Obras de Ornato. Ya que ambas giran en torno al abordaje de parques, cuya intervención se realiza desde la Dirección Técnica Operativa, pero ninguna de las metas pertenece en este momento a esta área, entonces al nivel de PAO para todos los involucrados se complica el rendir cuentas, unos porque no tienen la información y otros porque no tienen la meta a su cargo.

La Municipalidad debería de iniciar una discusión para definir que ajustes debe realizar en PAO o en su estructura organizativa, para lograr una coherencia en este punto.

Valor agregado: oportunidades de mejora en formulación de PAO.

Aun cuando no formaba parte del objetivo, se aprovechó la revisión de la información para identificar oportunidades de mejora en la formulación de objetivos, metas e indicadores, así como la clasificación según tipo operativo y de mejora.

A nivel general se identificó que existe un riesgo de que el PAO se esté confeccionando solo por cumplir con el mandato o la instrucción de contar con un plan operativo, y no para que funcione como un verdadero instrumento de planificación, que guíe el día a día de cada persona funcionaria municipal, en las distintas áreas.

En ese sentido se logró analizar, en conjunto con los directores(a) que hay objetivos, metas e indicadores que necesitan mejorar su formulación, de modo que sean más concretos y medibles.

También es necesario actualizar la información de metas e indicadores, ya que en ocasiones se ha mantenido inalterable los datos correspondientes desde la creación de esa meta, y no se han ajustado, conforme los cambios del entorno.

Otro punto que se discutió con este grupo de Alta Gerencia es que en ocasiones en el PAO no está representada esa labor principal que están desarrollando en el día a día, y se terminan teniendo planificaciones paralelas, generando un efecto de doble esfuerzo, pues al tener que rendir cuentas del PAO, hay que empezar por construir los datos y evidencias, por otro lado aquella información que si tienen más a la mano, no se está viendo reflejada en ningún instrumento.

Existen muchas circunstancias que han llevado a los titulares subordinados a restar importancia al PAO como instrumento orientador, limitándolo solo a cumplir con tenerlo. En realidad, no es preciso buscar culpables sino soluciones, para logra cambiar esta

situación, trabajar en conjunto desde la parte técnica, y cada encargado de departamento, para lograr una mejor versión del PAO, que sea de utilidad municipal.

En el siguiente cuadro, se presenta un resumen de los puntos de mejora identificados en el análisis de la información relacionada con las 35 metas seleccionadas:

CUADRO N°3

RESUMEN DE LAS OPORTUNIDADES DE MEJORA IDENTIFICADAS EN LAS METAS SELECCIONADAS DEL PAO 2022

| OPORTUNIDAD DETECTADA | Q DE METAS CON LA OPORTUNIDAD |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| Indicador no permite medir | 25 |
| Falta de claridad de la meta | 11 |
| Clasificación incorrecta (mejora/operativa) | 10 |
| Falta de claridad en el indicador | 7 |
| Metas sin objetivo asociado | 6 |
| Objetivo no guarda relación expresamente directa con la meta | 5 |
| Elementos quedan sin medirse en la meta | 5 |
| Meta poco significativa para el análisis | 4 |
| Varios elementos que medir en una misma meta | 3 |
| Meta parece pertenecer a otra área | 2 |
| Meta con datos no actualizados | 2 |
| Programa relacionado con la meta podría no ser el óptimo | 2 |

Fuente: Elaboración propia de las consultoras con datos de las metas seleccionadas de POA 2022.

Los elementos anteriormente presentados, no deben tomarse como definitivos, sino que más bien pretenden ser un insumo inicial, para que la institución retome una revisión detallada de cada objetivo, meta e indicador, contextualizando con los pormenores que deben considerarse en cada caso, y buscando principalmente el mejorar el PAO hacia una versión más sencilla, ágil y útil.

La planificación operativa es el proceso de convertir el plan estratégico en un mapa detallado que describa exactamente qué acción llevará a cabo el equipo en el día a día, y es

por eso que la institución debe plantearse seriamente si se está guiando con este instrumento para alcanzar los objetivos planteados.

2.2 Propuesta de Programa de Fortalecimiento ético:

El Modelo de Madurez de control interno establece en los niveles de competente hacia adelante, la necesidad de contar con un programa ético municipal, como una de las alternativas para combatir la corrupción.

El ICG viene a reforzar esa necesidad, y dentro de la dimensión de Liderazgo y cultura, enfatiza la necesidad de abordar de manera formal los factores relacionados con ética.

La Contraloría General de la República tienen una caja de herramientas que orientan para establecer un programa ético, y esta sería la base que se utilizó para la construcción del Programa de Fortalecimiento Ético que dirigirá en los próximos años la Municipalidad de Belén.

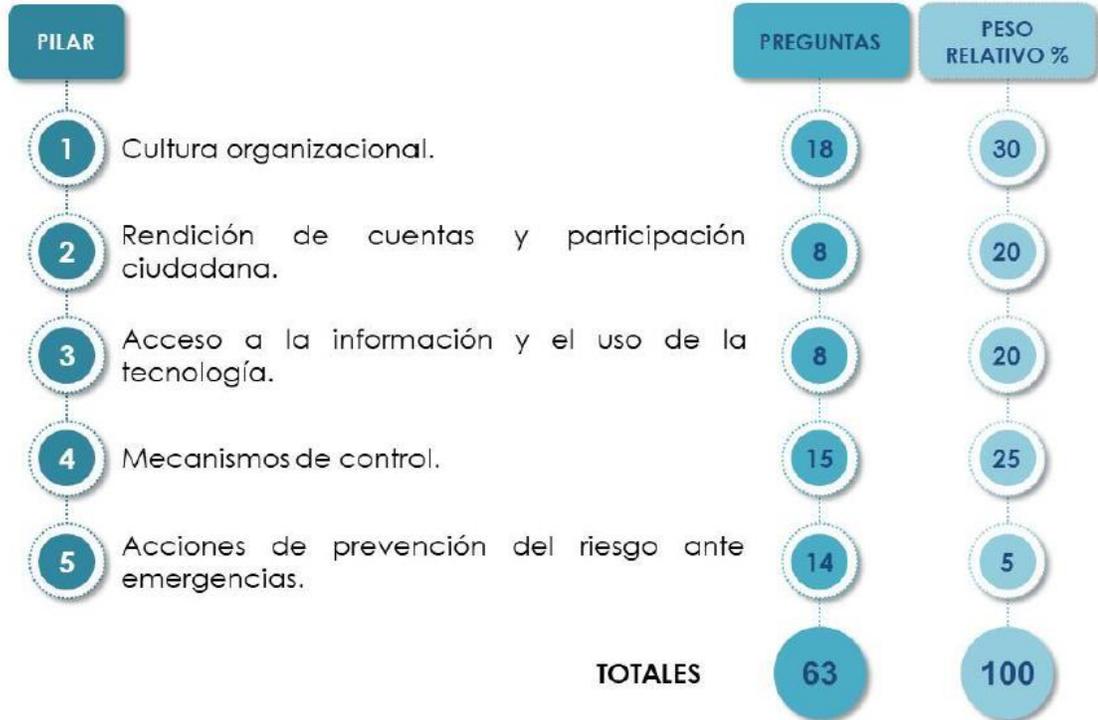
Cabe destacar que la institución en materia de ética actualmente cuenta con el Reglamento de Control Interno, incluso con una versión que se encuentra en estudio para su actualización, cuenta con el Manual de la Persona Usaria y un Código de Comportamiento que fue emitido en el año 2018. Sin embargo, la madurez del Sistema de Control Interno impulsa a que la institución cuente con un programa continuo para que estos temas de ética se estén repasando y se les de el papel primordial que esta materia requiere en el accionar municipal.

El Modelo de Madurez propuesto por la Contraloría General de la República contempla el acomodo de los 62 ítems aplicables al sector municipal, en cinco ejes. El primer eje corresponde a la Cultura Organizacional, el segundo eje a la Rendición de cuentas y la participación ciudadana, el tercer eje se refiere al Acceso a la información y el uso de las TICS, el cuarto eje a los Mecanismos de control y finalmente el quinto eje referente a las Acciones de prevención del riesgo ante emergencias.

Cada uno de estos ejes tiene un peso y una cantidad de preguntas asociadas, esto se podrá visualizar en la siguiente imagen que es propiedad de la misma Contraloría General de la República:

FIGURA 1

Herramienta de evaluación sobre la prevención del riesgo de corrupción



Fuente: Contraloría General de la República

La escala de madurez que utiliza la Contraloría en dicha herramienta separa tres posibles niveles de madurez en el tema de prevención al riesgo de corrupción:



Para facilitar la tropicalización del Modelo a la realidad Municipal, las consultoras realizaron una distribución de las preguntas contemplados en los cinco ejes de acuerdo con la intención que tiene cada una de ellas como control, ya sea enfocado a prevenir, a detectar o a corregir un acto de corrupción. Es por eso por lo que a continuación se muestra el resultado de dicha separación:

CUADRO N°4

CLASIFICACIÓN DE PREGUNTAS DE ACUERDO CON EL
TRIPLE ANILLO DE PROTECCIÓN

| CONTROLES | DISTRIBUCIÓN |
|------------------|---------------------|
| Preventivo | 28 |
| Detectivo | 31 |
| Correctivo | 3 |
| SUMATORIA | 62 |

Fuente: Elaboración propia de las consultoras producto del análisis de la información dispuesto en la herramienta de evaluación que utiliza la Contraloría General de la República.

Además de la clasificación de la información por el triple anillo de protección, se agrupó la información por temas afines, por este motivo, resultaron en total 11 clasificaciones que van a permitir que la información contenida en los cinco ejes definidos por la Contraloría, puedan ser distribuidos de mejor manera para su implementación.

Seguidamente se muestra el resultado de dicha clasificación:

CUADRO N°5

CLASIFICACIÓN DE PREGUNTAS POR TEMAS AFINES

| TEMÁTICAS | DISTRIBUCIÓN DE PREGUNTAS |
|---------------------------------|---------------------------|
| Programa de Fortalecimiento | 8 |
| Control Interno | 7 |
| Funciones de Gestión Financiera | 7 |
| Participación ciudadana | 7 |
| Transparencia | 7 |
| Funciones de Recursos Humanos | 6 |
| Rendición de cuentas | 6 |
| Código de ética | 5 |
| Funciones de las TICS | 5 |
| Superior jerárquico inmediato | 3 |
| Funciones de Proveeduría | 2 |
| SUMATORIA | 63 |

Fuente: Elaboración propia de las consultoras producto del análisis de la información dispuesto en la herramienta de evaluación que utiliza la Contraloría General de la República.

En este cuadro anterior se contemplan las 63 preguntas totales que están incluidas en la herramienta de madurez de la Contraloría. Esto permitirá que sea más sencillo distribuir el cumplimiento de cada ítem o pregunta por grupos de trabajo afines.

Finalmente se mostrará el detalle de la propuesta temporal de desarrollo de las acciones del programa en el ciclo de trabajo de 4 años, contemplando el 2022 como el año 0.

Programa de Fortalecimiento Ético

La Municipalidad de Belén en su afán de fortalecer la ética institucional, así como prevenir y luchar contra la corrupción, presenta el siguiente programa cuyos objetivos se enlistan a continuación:

- Dirigir acciones y estrategias para interiorizar y promocionar los factores formales de la ética institucional, así como los comportamientos éticos acordes con los valores institucionales, que deben cumplir los miembros de la organización. (Meta al cierre del 2023: 100% del personal municipal capacitado como parte del Programa de Fortalecimiento Ético)
- Formar a los colaboradores municipales en cuanto a las actuaciones que han de ser evitadas, así como el modo de resolver determinados conflictos de interés que puedan presentarse a lo interno de la organización. (Meta al cierre del 2026: 100% de las unidades municipales categorizadas como sensibles en cuanto a la exposición al riesgo de corrupción han recibido acompañamiento como parte del Programa de Fortalecimiento Ético)
- Establecer un mecanismo de atención formal de las denuncias que se presenten ante la institución en relación con conductas improbas. (Meta al cierre del 2026: 100% de las denuncias recibidas han recibido respuesta / 100% de las denuncias que proceden han sido trasladadas al Jerarca o a la Auditoría Interna)

Estrategias generales para el desarrollo del programa:

- Sensibilización continua en materia de ética dirigida a todos los niveles jerárquicos municipales.
- Inducción al personal municipal en cuanto a las generalidades del control interno y el fortalecimiento ético municipal.
- Distribución de acciones a desarrollar por cada responsable municipal que participará en el desarrollo del programa ético.
- Rendición de cuentas anual y divulgación de resultados de la ejecución de las acciones contenidas en el programa ético.

Ambiente de apoyo para la implementación del Programa Ético:

La Comisión Institucional de Control Interno definirá una sub Comisión que será la encargada de liderar y supervisar la implementación del Programa ético en la Municipalidad de Belén.

En la implementación del programa de fortalecimiento ético se tendrá la participación de funcionarios (as) de distintas dependencias municipales que serán los responsables del cumplimiento de las regulaciones, la vigilancia y la promoción de la gestión en la prevención y lucha contra la corrupción, ya que asumirán la ejecución de las asignaciones que componen el programa. Cada titular responsable formará parte del equipo de gestión que velará en su accionar, por la prevención de la corrupción y el fortalecimiento de la ética institucional.

Cabe destacar que este tema requiere el apoyo de todos los niveles jerárquicos para que perdure en el tiempo y los esfuerzos alcanzados se mantengan como parte inherente de la gestión municipal.

Detalle del programa:

Seguidamente se mostrarán los ítems por cumplir para cada año del ciclo de trabajo del Programa, acordado con un límite máximo de tiempo al 2026, considerando el año 2022 como el año 0, correspondiente a la definición de las bases y coordinación de actividades a desarrollar.

Ítems por cumplir en el año 0 (2022)

Temática: Programa de Fortalecimiento Ético.

1. ¿Existe un Programa Ético donde se determinen las estrategias para promocionar la ética institucional, los valores y principios éticos que deben inspirar la conducta y actividad de los funcionarios?
2. ¿Se han conformado equipos o comisiones para la implementación del Programa Ético?
3. ¿Se han definido objetivos y metas específicamente en el tema de prevención de la corrupción, los cuales son consistentes con las estrategias de la organización y apegados al marco jurídico y presupuestario?
4. ¿Se ha establecido alguna estrategia para promover una cultura de prevención de la corrupción, mediante la formación, sensibilización y capacitación de los funcionarios municipales?
5. ¿Existe un Área o funcionarios de varias unidades responsables de liderar la gestión de la prevención de la corrupción?

6. ¿Se han definido los funcionarios responsables del cumplimiento de las regulaciones, la vigilancia y la promoción de la gestión en la prevención y lucha contra la corrupción?

7. ¿Se ha definido un procedimiento orientado a la prevención de la corrupción, la cual considere las prioridades y actores que intervienen en el sistema de prevención de la corrupción en la Municipalidad?

8. ¿Se dispone de un procedimiento para gestionar las denuncias, quejas o reclamos que realizan los ciudadanos, y garantizar la confidencialidad de la identidad del denunciante?

Temática: Participación Ciudadana

9. ¿Existe una Unidad de Contraloría de Servicios encargada de atender las consultas, los reclamos, quejas, denuncias y de informar a los ciudadanos ante las dudas que presente?

Temática: Control Interno

10. ¿Se ha implementado el Sistema Especifico de Valoración de Riesgos (SEVRI)?

11. ¿Se realiza anualmente una autoevaluación del control interno en la organización?

Ítems por cumplir en el año 1 (2023)

Temática: Código de Ética Institucional

12. ¿Cuenta la municipalidad con un Código de Ética institucional o de Conducta para el correcto ejercicio de la función pública?

13. ¿Se han definido e implementado valores institucionales relacionados con la prevención de la corrupción?

14. ¿Se han definido políticas o procedimientos que indiquen los pasos a seguir en caso de que se presente y castigue una posible conducta fraudulenta y acto de corrupción?

15. ¿Se han establecido políticas o procedimientos para el manejo de conflictos de interés, su identificación, el proceso para solucionarlos y las sanciones a las que se exponen las partes?

16. ¿Se dispone de un plan de acción para cuando se descubre o reporta un funcionario con un comportamiento corrupto?

Temática: Control Interno

17. ¿Debido a la situación del COVID-19, se ha realizado un análisis de riesgos, mediante el cual se incluyan actividades institucionales, tales como, contratación administrativa, cobro de impuestos y servicios y presupuestación?

18. ¿Se cuenta con un plan de continuidad de negocio que permita afrontar la emergencia nacional sanitaria por el COVID-19 (tipos de escenarios, impactos posteriores o sostenidos y desafíos)?

Temática: Transparencia

19. ¿Se ha implementado una estrategia de comunicación al personal referente a las medidas acatadas por la institución durante la emergencia sanitaria (COVID-19)?

20. Se ha utilizado el Sistema Integrado de Compras Públicas (SICOP) para realizar los procedimientos de adquisiciones de bienes y servicios referentes a la atención de la emergencia sanitaria (COVID-19)?

21. ¿Se han definido los canales de comunicación que posibiliten la recepción de denuncias de casos de fraude, corrupción o conducta poco ética, que resulten de los procedimientos de contratación realizados por la atención de la emergencia sanitaria (COVID-19)?

Temática: Rendición de cuentas

22. ¿Se ha dado a conocer a los ciudadanos, por distintos medios de comunicación, los resultados de los ingresos y egresos utilizados para atención de la emergencia sanitaria (COVID-19)?

23. ¿Se han publicado en los medios correspondientes, los procedimientos de contratación administrativa que se ha efectuado para la atención de la emergencia sanitaria (COVID-19)?

24. ¿Se utilizan medios oficiales para difundir información y comunicados a la ciudadanía referente a los bienes y servicios brindados, esclarecer dudas y asegurar el adecuado funcionamiento de la municipalidad durante la emergencia sanitaria COVID-19?

Temática: Funciones Gestión Financiera

25. ¿Cuenta la municipalidad con un plan de contingencia sobre las posibles implicaciones financieras en los programas institucionales ante la situación (COVID-19)?

26. ¿Ante la emergencia Nacional (COVID-19) la municipalidad ha implementado mecanismos de control del riesgo financiero que reduzcan la exposición al efecto económico, como: garantías, fondos de contingencia, seguros, venta de activos financieros, ¿entre otros?

Temática: Funciones de Recursos Humanos

27. Se han emitido políticas y/o lineamientos, para la solicitud, aprobación y control de la modalidad de teletrabajo y que los funcionarios se comprometan en temas tales como:

- a) Cumplimiento de la jornada laboral.
- b) Atención de las labores propias con la diligencia y prontitud requerida.
- c) Cumplimiento de la normativa y de los procedimientos internos establecidos.

Temática: Funciones de las TICS

28. ¿Se han tomado medidas en relación con la capacidad de las plataformas tecnológicas de la municipalidad para efectuar las funciones sustantivas por medios digitales en función de la emergencia por COVID-19 (Por ejemplo, plataformas para uso de los clientes, sistemas para uso institucional)?

29. ¿Se han utilizado mecanismos adicionales ante el posible aumento de casos de fraudes tecnológicos y ataques cibernéticos en virtud de la emergencia nacional (COVID-19)?

Ítems por cumplir en el año 2 (2024)

Temática: Funciones de Recursos Humanos

30. ¿Existe un procedimiento para la medición de desempeño de los funcionarios?

31. ¿Se han establecido políticas institucionales que promuevan la práctica de la rotación de personal en distintos puestos que comprende la municipalidad?

Temática: Funciones de los Superiores Jerárquicos

32. ¿Se realizan los informes de fin de gestión de los funcionarios que han dejado la entidad durante el año, conforme la normativa aplicable?

Temática: Control Interno

33. ¿Se han incluido en el Sistema Específico de Valoración del Riesgo Institucional (SEVRI) los riesgos de corrupción, relacionados con el uso o apropiación indebida de recursos, conflicto de intereses y soborno o recepción de dádivas?

34. ¿Se tiene un registro para el control y seguimiento de las denuncias recibidas y tramitadas?

Temática: Funciones de Recursos Humanos

35. ¿Se tiene por práctica realizar anualmente a los funcionarios municipales una encuesta sobre el clima organizacional?

36. ¿Existen mecanismos de control para la separación de funciones incompatibles en los distintos procesos que se realizan en la municipalidad?

Temática: Funciones de Proveduría

37. ¿Se tiene la práctica de realizar anualmente inventarios de:

- a) Los bienes de propiedad planta y equipo?
- b) Los materiales y suministros?

Temática: Funciones de Gestión Financiera

38. ¿Se realizan arqueos periódicos y sorpresivos de:

- a) La caja chica?
- b) Los recursos que manejan los cajeros?

39. ¿Las conciliaciones bancarias son preparadas mensualmente y revisadas por funcionarios que no firman cheques o manejan dinero?

40. ¿Se cuenta con dispositivos para el resguardo y seguridad de los dineros en efectivo que se recauden?

41. ¿Existen mecanismos de control para asegurar que se mantengan actualizados los registros financieros y la preparación oportuna de los Estados Financieros correspondientes?

Temática: Funciones de los Superiores Jerárquicos

42. ¿Se han establecido e implementado mecanismos de control para la supervisión y el seguimiento de las labores que realizan los funcionarios municipales en las siguientes actividades:

- a) Cobro de los impuestos y servicios municipales?
- b) Pago de salarios a los funcionarios municipales y de las obligaciones con terceros?
- c) Otorgamiento de permisos de construcción y de licencias para el ejercicio de actividades lucrativas?

- d) Labores que realizan los inspectores municipales en los comercios y en los inmuebles del cantón?
- e) Adjudicación de procedimientos de adquisiciones de bienes, servicios y proyectos de inversión?
- f) Entradas y salidas de bienes almacenados de propiedad, planta y equipo y de los materiales y suministros?
- h) Elaboración del plan anual operativa y el presupuesto inicial?
- i) Elaboración de los estados financieros?
- j) Contratación de personal municipal?
- k) Reconocimiento de anualidades, ¿vacaciones, dedicación exclusiva, prohibición y horas extras?

43. ¿Se dispone de un registro para el control de la presentación anual de los funcionarios municipales que deben realizar la Declaración Jurada de Bienes (DJB) ante la Contraloría General de la República, de conformidad con la Ley contra la Corrupción y el Enriquecimiento Ilícito en la Función Pública, Ley N° 8422, ¿y su reglamento?

Ítems por cumplir en el año 3 (2025)

Temática: Funciones de las TICS

44. ¿Se han emitido directrices o políticas orientadas a la identificación de información en soporte digital, gestionada por la Municipalidad, que deba ser compartida con otras instituciones o que deba ser del conocimiento de la ciudadanía en general?

45. ¿Se han definido políticas o procedimientos sobre el derecho de petición de información?

Temática: Rendición de cuentas

46. ¿Se han establecido procedimientos para la rendición de cuentas?

47. ¿Se ha establecido dentro de la municipalidad la obligación de los funcionarios municipales de la rendición de cuentas?

Temática: Participación ciudadana

48. ¿Se cuenta con procedimientos para la recopilación y análisis de los aportes, comentarios y la retroalimentación recibida de la sociedad civil y de las partes interesadas, sobre la gestión municipal?

49. ¿Dispone la municipalidad de mecanismos para la participación ciudadana como son, formularios, foros, encuestas, redes sociales y espacios interactivos en línea para conocer la opinión, sugerencias, propuestas, quejas y denuncias por parte de los ciudadanos?

50. ¿Se han implementado mecanismos de acción para promover e incentivar la participación de la ciudadanía en los procesos de planificación, control y evaluación institucional?

51. ¿Se han adoptado mecanismos para considerar la participación de los ciudadanos en la formulación del plan anual institucional y en el presupuesto institucional?

52. ¿Se ha implementado la práctica de evaluar al menos una vez al año, mediante la aplicación de encuestas u otras herramientas, la satisfacción de los usuarios con respecto a los servicios que presta la Municipalidad?

Ítems por cumplir en el año 4 (2026)

Temática: Rendición de cuentas

53. ¿Cuenta la institución con un medio o canal formal de información del quehacer institucional?

Temática: Transparencia

54. ¿Existe la práctica de publicar en la página de internet o por otros medios de comunicación, para conocimiento general de la ciudadanía, la siguiente información:

- a) Las actas o los acuerdos de las autoridades jerárquicas municipales, según corresponda, ¿en el mes posterior a su firmeza?
- b) Los atestados académicos y de experiencia de los puestos jerárquicos de la municipalidad?
- c) Los informes realizados por la auditoría interna?
- d) Las descripciones de todas las clases de puestos y sus requisitos?
- e) El Índice salarial vigente?
- f) Los concursos para un puesto, el reclutamiento, selección y promoción del personal?
- g) Los planes anuales y plurianuales?
- h) El presupuesto anual de la entidad a más tardar en el mes posterior a su aprobación?
- i) El informe de evaluación presupuestaria del año anterior, que comprenda la ejecución presupuestaria y el grado de cumplimiento de metas y objetivos?
- j) Los estados financieros del final del período?
- k) El plan de compras anual?
- l) La normativa institucional?

55. ¿Se brinda a la ciudadanía la posibilidad de descargar datos e información de internet para su uso y análisis?

56. ¿Está disponible en internet la siguiente información relacionada con el quehacer institucional:

- a) La descripción de los productos y servicios que se ofrecen a la ciudadanía?
- b) Las tasas y tarifas que se cobra?
- c) Una sección de avisos y/o noticias actualizadas?"

57. ¿Es accesible al público en general la información sobre la ejecución de plan anual operativo, el presupuesto y las adquisiciones realizadas?

Temática: Participación ciudadana

58. ¿Existen canales de comunicación para la recepción y trámite de las solicitudes de información, servicios, consultas, opiniones, quejas, reclamos o denuncias que realizan los ciudadanos? ¿Los mismos han sido comunicado a los ciudadanos?

59. ¿Se cuenta con un sistema que permita a los funcionarios informar a la autoridad competente sobre casos de fraude actos de corrupción o conducta poca ética que tenga conocimiento?

Temática: Funciones de Recursos Humanos

60. ¿Se han incluido en los manuales de procedimientos, la aplicación entre los diferentes puestos de la municipalidad, las fases de autorización, aprobación, ejecución, para las actividades y procesos que lo requieran?

Temática: Funciones de Proveduría

61. ¿Se han implementado acciones y medidas para prevenir, detectar y sancionar la corrupción en adquisiciones?

Temática: Funciones de las TICS

62. ¿Se han implementado mecanismos de control para recibir de forma temprana la detección y alertas en cuanto a la actividad anormal de los equipos tecnológicos?

En total a continuación se muestra la cantidad de ítems a considerar para cada año del plan:

CUADRO N°6
DISTRIBUCIÓN TEMPORAL DE ÍTEMS DEL PROGRAMA

| AÑO | DISTRIBUCIÓN |
|------------------|---------------------|
| 0 | 11 |
| 1 | 18 |
| 2 | 14 |
| 3 | 9 |
| 4 | 10 |
| SUMATORIA | 62 |

Fuente: Elaboración propia de las consultoras producto del análisis de la información dispuesto en la herramienta de evaluación que utiliza la Contraloría General de la República.

En cuanto a la asignación de responsables de implementar lo solicitado en cada pregunta y aportar las evidencias respectivas, la Consultoría recomienda la distribución de la siguiente manera:

- Sub Comisión de Ética: Temáticas de Programa de Fortalecimiento Ético y Código de Ética.
- Alcaldía: Temáticas de Participación ciudadana, Transparencia, Rendición de cuentas y Superior Jerárquico Inmediato.
- Asesor de Control Interno: Temática de Control Interno.
- Director Administrativo Financiero: Temática de Funciones de Gestión Financiera
- Recursos Humanos: Temática de Funciones de Recursos Humanos
- TI, Archivo y Comunicación: Temática de Funciones de las TICS.
- Bienes y servicios: Temática de Funciones de Proveeduría.

Cabe destacar que el primer paso antes de delegar la responsabilidad en cada uno de los actores anteriores es valorar de manera preliminar cuántos de los 62 ítems en la actualidad se encuentran cumplidos. Esto podría generar que se realice una redistribución de acciones a implementar por año, y que en su mayoría no se asigne el implementar la acción solicitada como tal, sino el buscar la evidencia en el caso de que lo solicitado ya se encuentre cumplido.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este último apartado se detallan las conclusiones y recomendaciones obtenidas a partir del desarrollo del presente informe de Ampliación del Acompañamiento 2021.

■ Conclusiones:

- Producto del trabajo realizado en estos meses de fin y principio de año, se cumplieron dos de las acciones establecidas para el cierre de brechas del ICG 2021: Identificación de los riesgos de las metas del POA 2022 y el planteamiento del Programa de Fortalecimiento Ético.
- En cuanto al tema de los riesgos del POA, se logró una identificación de riesgos inherentes por programa, y dicha información se asoció directamente a cada una de las metas establecidas.
- El principal riesgo relacionado a las metas es el de limitación de recursos, tanto económicos como materiales, es decir ante un recorte presupuestario o el no contar con materiales, equipo o talento humano suficiente, se comprometería el cumplimiento de la meta.
- En cuanto a las mejoras propuestas para minimizar los riesgos, estas principalmente se vinculan con el asegurar el contar con los recursos ya asignados y acciones internas del área que ya se encuentran en funcionamiento.
- Además, como valor agregado a la identificación de los riesgos del POA, se revisó el planteamiento de metas e indicadores por programa, identificando una serie de oportunidades de mejora que podrían ser abordadas como producto de análisis en la etapa de Acompañamiento 2022.
- En cuanto al programa de Fortalecimiento ético, se realizó un planteamiento preliminar del mismo para que sea valorado por la Comisión de Control Interno.
- En esta propuesta se dividen en un horizonte de tiempo de 4 años, los diferentes requerimientos que actualmente se consideran parte de la

herramienta de evaluación sobre la prevención del riesgo de corrupción que utiliza la Contraloría General de la República.

- Para facilitar su implementación, los 62 requerimientos se subdividieron en 11 categorías que agrupan la información por temas afines.
- Para el año 0 que contempla el 2022 se deberán implementar o documentar la evidencia de cumplimiento de 11 elementos.
- Para el año 1 correspondiente al 2023 se trabajará con 18 elementos.
- En cuanto al año 2 se estarían trabajando 14 elementos.
- Y finalmente para el año 3 y 4 se estarían trabajando 9 y 10 acciones respectivamente. El programa estaría finalizando en el año 2026.

■ Recomendaciones:

- En cuanto al tema de riesgos del POA 2022, es fundamental que esta información llegue a divulgarse a todos los responsables de implementar las metas propuestas, de manera tal que consideren en su planificación la presencia inherente del riesgo y visualicen las posibles acciones de mejora a implementar para minimizar dicho efecto.
- Considerar en la próxima etapa de Acompañamiento, el trabajar de la mano con Planificación para fortalecer el planteamiento de metas e indicadores tanto en el PEM como en el POA.
- Con respecto al Programa de Fortalecimiento Ético es fundamental que la Comisión de Control Interno realice un llenado preliminar del instrumento suministrado en Anexos, para que pueda identificar la cantidad de ítems que en este momento la Municipalidad cumple. A partir de dicho resultado podrá valorar un reacomodo de las acciones a implementar en el ciclo propuesto a finalizar en el 2026.
- Una vez validado lo cumplido y por cumplir, se debe asignar a cada responsable la categoría o ítem correspondiente.
- Para el caso de los ítems que a la fecha se encuentran cumplidos, se deberá destinar un tiempo a que cada responsable pueda documentar las evidencias respectivas que posteriormente serán verificadas en la Etapa de Seguimiento.
- En el caso de las acciones no cumplidas, están se incorporarán como parte del plan de acción de control interno actual.
- En próximas etapas de Acompañamiento considerando una nueva contratación, se podrá valorar el que se ejecute de manera acompañada, lo relativo a ejecutarse en el año 0 del Programa.