



STRATEGOS

Estrategas en la gestión empresarial.

INFORME DEL MODELO DE MADUREZ DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO AÑO 2023



AGOSTO, 2023

Contenido

1. Resumen ejecutivo	3
2. Metodología para aplicar el Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno	4
3. Resultados del Índice el Modelo de Madurez	7
3.1 Evaluación del componente ambiente de control	10
3.2 Evaluación del componente Valoración de Riesgos	11
3.3 Evaluación del componente Actividades de Control	12
3.4 Evaluación del componente Sistemas de Información	13
3.5 Evaluación del componente de Seguimiento	14
4. Implementación de mejoras	15

1. Resumen ejecutivo

La aplicación del modelo de madurez se realiza con el fin de determinar el grado de avance en la gestión actual del Sistema de Control Interno a nivel global de la Municipalidad de Belén, con el fin de poder determinar la mejora continua de los componentes funcionales de acuerdo con lo establecido en el artículo 17, inciso b, de la Ley General de Control Interno a realizar anualmente.

Para realizar la evaluación de la madurez del Sistema de Control Interno, se utiliza el instrumento elaborado por la Contraloría General de la República, el cual fue diseñado en una hoja de cálculo en Microsoft Excel, que consta de cinco apartados donde se evalúa cada componente funcional mediante un total de 20 atributos.

Cada atributo se evalúa mediante cinco descripciones del estado, dependiendo de las acciones realizadas en la Municipalidad, es que establece el grado de avance definidos por el instrumento en: incipiente, novato, competente, diestro y experto.

Con base en los resultados recopilados en los instrumentos aplicados en las sesiones de trabajo en los meses de julio y agosto y análisis de los consultores de la empresa consultora STRATEGOS, se procedió a realizar la sesión de trabajo para el llenado del instrumento.

Se evaluaron los 20 atributos con un resultado del índice de madurez del Sistema del Control Interno de 55, que es equivalente de acuerdo con la escala al grado de avance **COMPETENTE**, que se alcanza cuando se ha formalizado la gestión del control e incorporando a todas las personas funcionarias.

2. Metodología para aplicar el Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno

La evaluación del modelo de madurez se aplica en cumplimiento de lo indicado en la Ley General de Control Interno en el artículo 17 inciso b): “Que la administración activa realice, por lo menos una vez al año, las autoevaluaciones que conduzcan al perfeccionamiento del sistema de control interno del cual es responsable. Asimismo, que pueda detectar cualquier desvío que aleje a la organización del cumplimiento de sus objetivos.”

Para realizar el ejercicio se utiliza en la herramienta “Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno” elaborada por la Contraloría General de la República, la cual fue descargada desde el vínculo: <https://www.cgr.go.cr/03-documentos/normativa/control-interno.html>.

En el modelo de Madurez del Sistema de Control Interno se evalúan los cinco componentes funcionales: ambiente de control, valoración del riesgo, actividades de control, sistemas de información y seguimiento, como se muestra en la siguiente imagen.



Ilustración 1 Componentes funcionales del Sistema de control interno. Fuente: Elaboración Propia

Cada componente funcional es evaluado mediante cuatro atributos, por ejemplo, en el caso del ambiente de control se valida el avance del: Compromiso, Ética, Personal y Estructura.

Para realizar la evaluación de cada atributo, la herramienta plantea una escala de cinco niveles que en la siguiente imagen se visualiza lo equivalente en madurez de cada nivel:

ESCALA DE MADUREZ

Establecida por la Contraloría General de la República.



Ilustración 2 Escala modelo de madurez SCI, Contraloría General de la República. Fuente: Elaboración propia.

En cada atributo evaluado se presentan cinco afirmaciones que deben validarse para identificar en cuál grado de avance se encuentra la Municipalidad, que este caso se extrae del instrumento la evaluación del atributo de Compromiso perteneciente al componente de Ambiente de Control.

Sección 1 — AMBIENTE DE CONTROL

1.1	Compromiso	SELECCIONADA
¿En qué consiste?	El jerarca y los titulares subordinados deben apoyar constantemente el sistema de control interno y demostrar su compromiso con el diseño, la implantación, el fortalecimiento y la evaluación del sistema.	B
Opciones	Señale la opción que describa mejor la situación actual de su entidad, colocando una "X" en la celda correspondiente en la columna de la derecha:	Contestada
A	- Existe un limitado compromiso por parte de algunas autoridades institucionales (jerarca y titulares subordinados) con respecto al control interno institucional. - El control interno es entendido de diferentes maneras por el jerarca y los titulares subordinados. - Las regulaciones sobre control interno son establecidas de manera aislada por los titulares subordinados, en relación con los asuntos que consideran sensibles.	
B	- El compromiso con el control interno es demostrado en las actuaciones de algunos miembros de las autoridades institucionales (jerarca y titulares subordinados). - Se han realizado actividades para divulgar los alcances y la importancia del sistema de control interno, en las que han participado algunos funcionarios de la institución. - Se han definido, a nivel institucional por parte de las autoridades superiores, los alcances del sistema de control interno.	x
C	- El jerarca y los titulares subordinados demuestran, en su gestión diaria, su compromiso con el control interno. Esto incluye acciones concretas de apoyo al funcionamiento y fortalecimiento de la actividad de auditoría interna. - Los funcionarios de la institución tienen claridad sobre la importancia del control interno para la consecución de los objetivos institucionales. - El jerarca y los titulares subordinados han definido a nivel institucional y en cada unidad orgánica, las regulaciones para el funcionamiento sistemático del control interno.	
D	- El jerarca y los titulares subordinados ejercen liderazgo en el fortalecimiento constante del sistema de control interno. - Los funcionarios asumen su responsabilidad por el cumplimiento del control interno en sus actividades cotidianas y contribuyen al fortalecimiento de este. - Las regulaciones institucionales para el funcionamiento y el fortalecimiento del sistema de control interno han sido divulgadas entre los funcionarios correspondientes.	
E	- Se realizan actividades para promover la generación e implementación de iniciativas innovadoras y proactivas en relación con el sistema de control interno institucional. - Los funcionarios tienen una actitud proactiva respecto del mejoramiento constante del control interno, mediante aportes que agregan efectividad a dicho sistema y valor a la gestión institucional. - Se cuenta con mecanismos que permiten la evaluación y el fortalecimiento constantes del sistema de control interno institucional.	

Ilustración 3 Evaluación de atributo Compromiso. Fuente: Modelo de Madurez CGR.

Como se muestra en la ilustración, se evalúa el atributo considerando en cual opción se encuentra la madurez de este en la organización, como se puede ver se marca la opción B, que es equivalente al grado novato.

Para realizar el cálculo de puntajes se asigna un peso para cada opción: A = 20 puntos, B = 40 puntos, C= 60 puntos, D = 80 puntos y E = 100 puntos. La suma de los cuatro atributos se suma y se dividen en cuatro, que es la cantidad de atributos para obtener el resultado del componente evaluado.

Cuando se encuentren calificados los cinco componentes se suman los puntajes obtenidos y se dividen entre cinco para obtener el resultado del índice del modelo de madurez del Sistema de Control Interno: Incipiente menor a 30 puntos, Novato = entre 31 y 50 puntos, Competente = entre 51 y 70, Diestro = entre 71 y 90 y Experto = entre 91 y 100 puntos.

3. Resultados del Índice el Modelo de Madurez

Para efectos del presente informe se extraen los resultados obtenidos más relevantes, para mayor detalle, consultar archivo adjunto “Modelo Madurez MB 2023 - aplicada.xlsx”.

Considerando los resultados obtenidos de la consolidación de datos de la Autoevaluación del Sistema de Control Interno por parte de los 47 responsables, que se muestran en el siguiente gráfico, se procede a realizar el llenado del modelo de madurez.

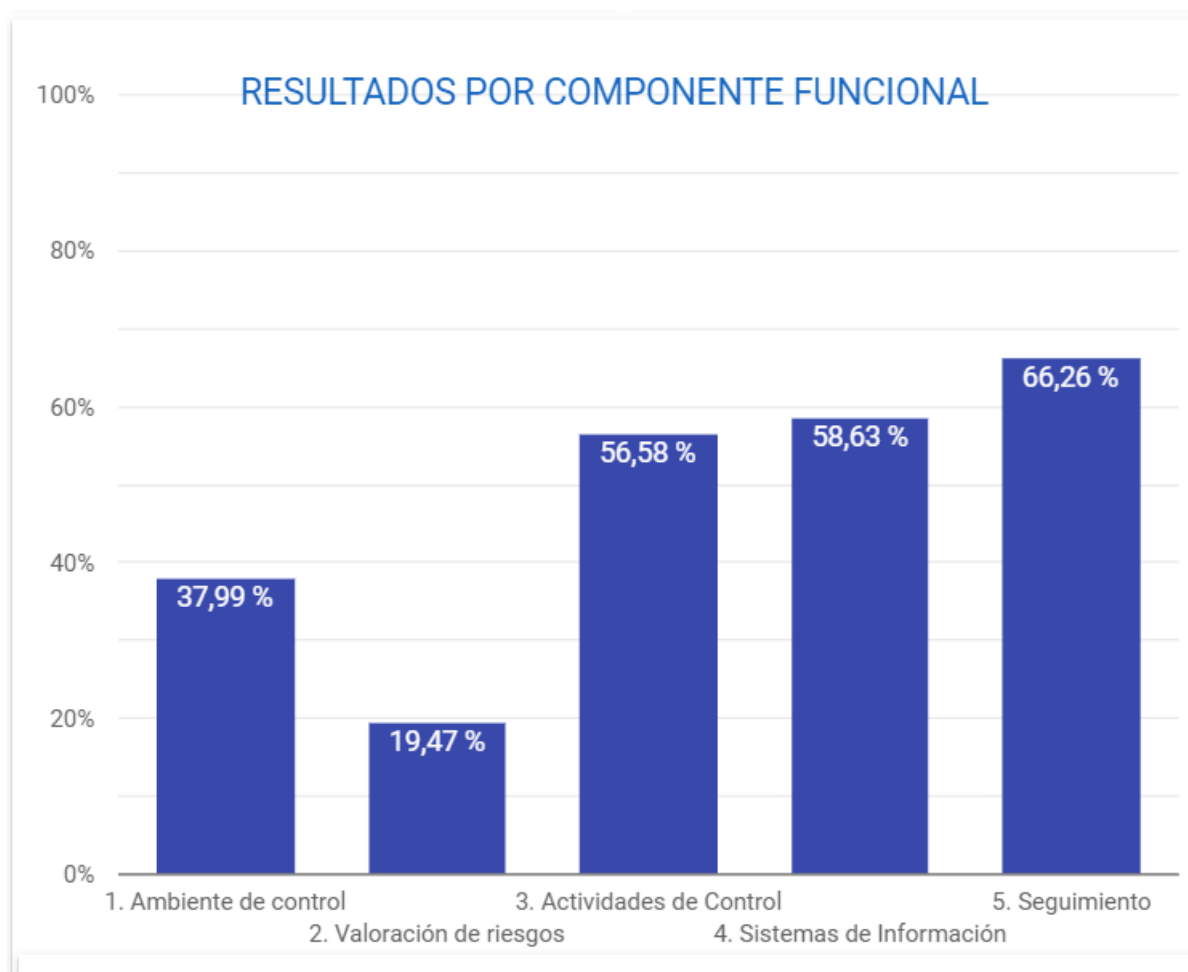


Gráfico 1 Resultados de la Autoevaluación del Sistema de Control Interno por componentes funcional, año 2023. Fuente: Consolidación de datos Herramientas aplicadas.

En la siguiente gráfica, se obtiene de la vinculación de las 59 preguntas del cuestionario de Autoevaluación del Sistema de Control Interno, los siguientes resultados los ítems evaluados en el Modelo de Madurez:

Enunciados evaluados Modelo Madurez ▲		Porcentaje
1.	1.1 - Compromiso	66,84 %
2.	1.2 - Ética	17,45 %
3.	1.3 - Personal	32,95 %
4.	1.4 - Estructura	48,60 %
5.	2.3 - Funcionamiento del SEVRI	29,41 %
6.	3.2 - Alcance de las actividades de control	60,13 %
7.	3.3 - Formalidad de las actividades de control	60,64 %
8.	3.4 - Aplicación de las actividades de control	60,81 %
9.	4.1 - Alcance de los sistemas de información	70,65 %
10.	4.4 - Control de los sistemas de información	53,49 %

Tabla 1 Resultados por ítem evaluado Modelo de Madurez. Fuente: Consolidación de datos Herramientas aplicadas.

Para visualizar los resultados de forma más detallada, utilizar el panel de control que complementa el presente informe en el siguiente acceso: https://lookerstudio.google.com/u/0/reporting/b1d4ebfa-a6da-4de5-9e1a-68d90d2f146a/page/p_9s61rx178c

Es importante aclarar que no todos los enunciados se evalúan en la Autoevaluación del Sistema de Control Interno por parte de los responsables, debido a que el enfoque de las siguientes variables es identificado, analizado y tratado por parte de los miembros de la Comisión de Control Interno.

- 2.1 - Marco orientador
- 2.2 - Herramienta para administración de la información
- 2.4 - Documentación y comunicación

- 3.1 - Características de las actividades de control (Evaluado de forma integral en las 59 preguntas)
- 4.2 - Calidad de la información
- 4.3 - Calidad de la comunicación
- 5.1 - Participantes en el seguimiento del SCI
- 5.2 - Formalidad del seguimiento del SCI
- 5.3 - Alcance del seguimiento del SCI
- 5.4 - Contribución del seguimiento a la mejora del sistema

Por lo anterior, existe un análisis de los resultados de las 47 herramientas, más una visión integral de parte de los integrantes de la Comisión de Control Interno.

Con los resultados obtenidos en los componentes funcionales aplicados por los titulares subordinados y otros encargados se utiliza de referencia para la evaluación del Índice de madurez del Sistema de Control Interno 2023 en la Municipalidad de Belén, que se muestra en la siguiente gráfica:

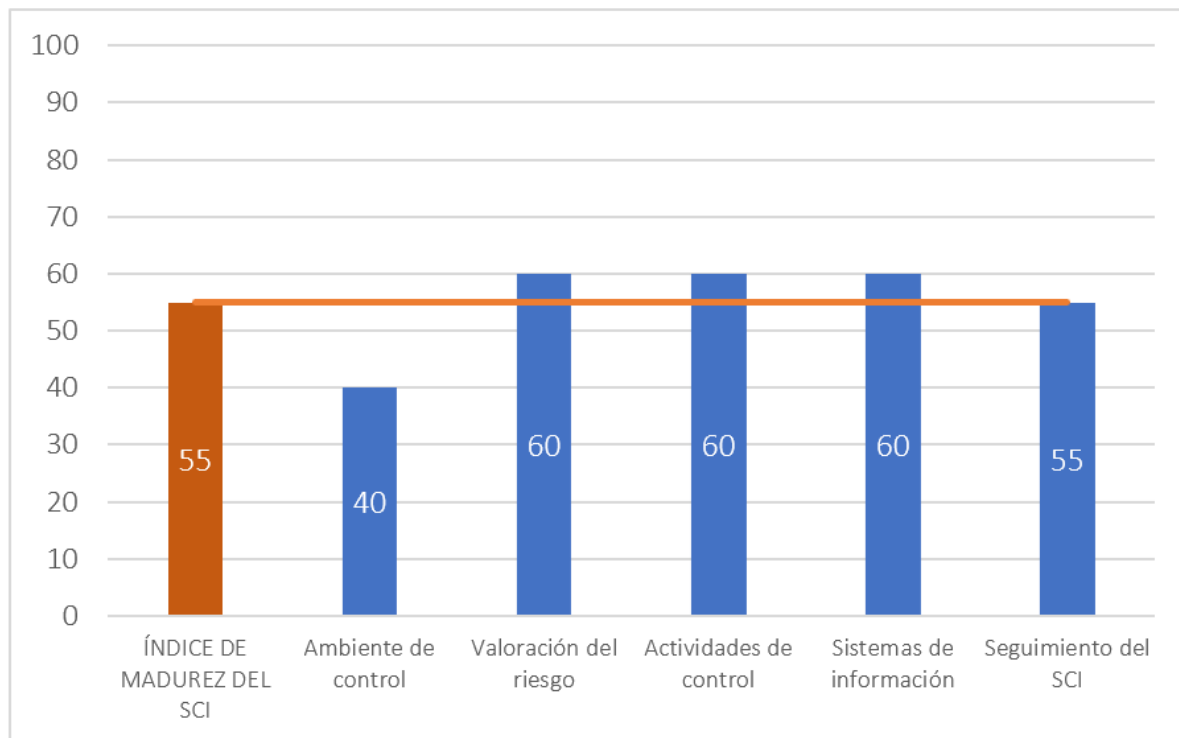


Gráfico 2 Resultados de componentes funcionales. Fuente: Modelo de Madurez, CGR.

Considerando los resultados de los componentes funcionales se realiza el cálculo del promedio con una nota de 55, equivalente al nivel de madurez **COMPETENTE**.

3.1 Evaluación del componente ambiente de control

A continuación, se muestran los resultados obtenidos

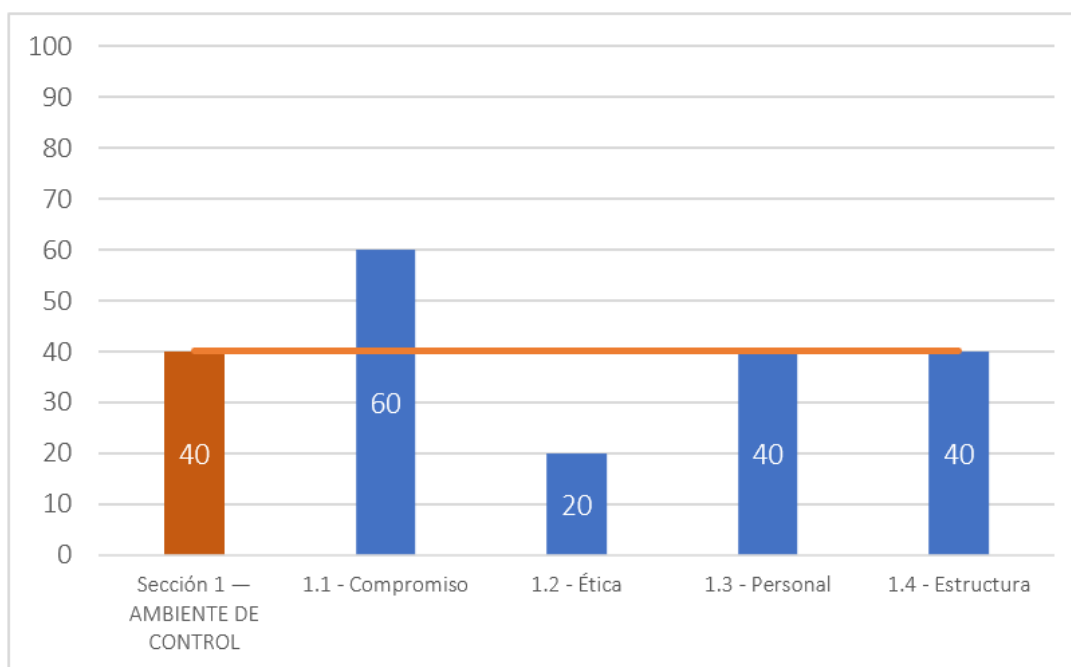


Gráfico 3 Resultados de Ambiente de Control. Fuente: Modelo de Madurez, CGR.

El ambiente de control en la Municipalidad de Belén se refiere al conjunto de procesos, políticas y prácticas que establece la dirección de la organización para garantizar que se cumplan los objetivos y se reduzcan los riesgos asociados con sus operaciones. Este ambiente se compone de una serie de elementos clave, como la cultura organizacional, la estructura de gobierno, los procesos de gestión de riesgos, el control interno, la supervisión y la evaluación continua.

En la aplicación de las 47 herramientas se determinó que se cuenta con 204 controles establecidos y 333 ítems que no tiene controles, para los cuales se establecen fueron priorizados 34 eventos para la gestión de mejoras.

3.2 Evaluación del componente Valoración de Riesgos

A continuación, se muestran los resultados obtenidos

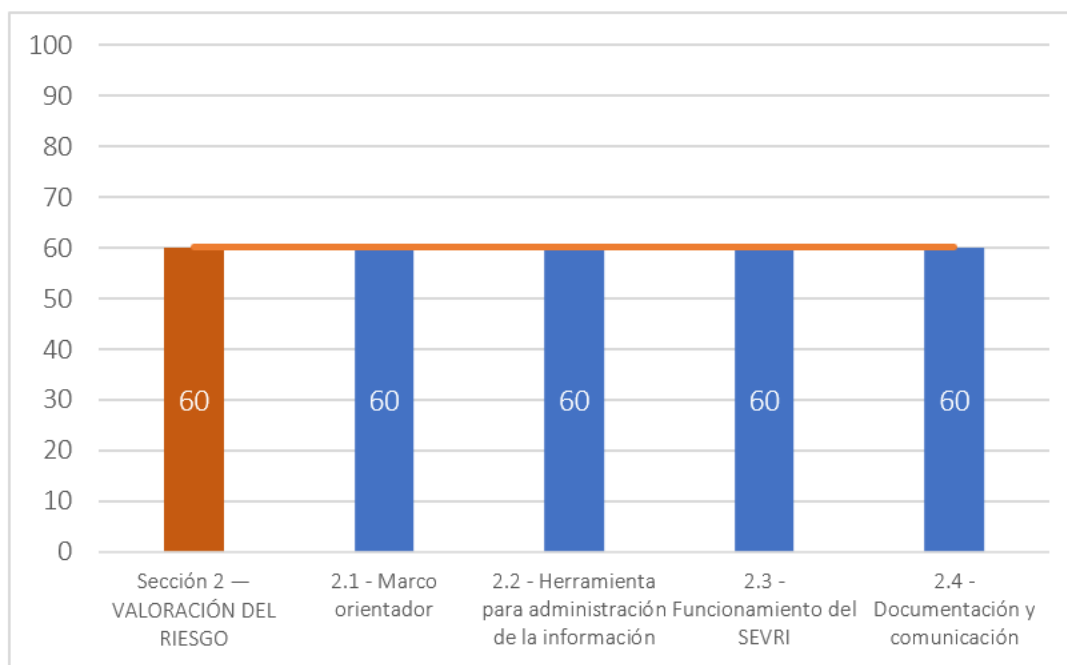


Gráfico 4 Resultados de Valoración de Riesgos. Fuente: Modelo de Madurez, CGR.

Este componente tiene como objetivo evaluar y analizar los riesgos a los que se enfrenta la organización en el desarrollo de sus actividades y procesos. Esta evaluación se realiza a través de la identificación y análisis de los riesgos que pueden afectar los objetivos estratégicos y operativos de la organización.

La valoración de riesgos permite identificar y priorizar los riesgos más críticos, establecer planes de acción para mitigarlos y monitorear continuamente la eficacia de las medidas implementadas. Para llevar a cabo esta evaluación, se emplean metodologías y herramientas que permiten una evaluación sistemática, objetiva y rigurosa de los riesgos identificados.

En la aplicación de las 47 herramientas se determinó que se cuenta con 44 controles establecidos y 182 ítems que no tiene controles, para los cuales se establecen fueron priorizados 22 eventos para la gestión de mejoras.

3.3 Evaluación del componente Actividades de Control

A continuación, se muestran los resultados obtenidos

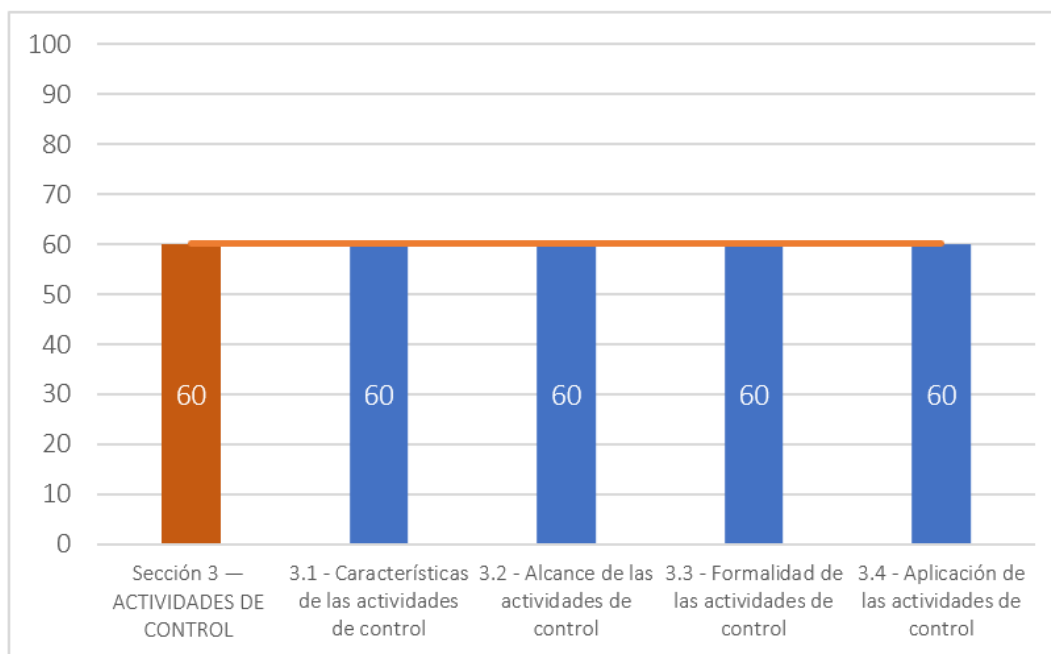


Gráfico 5 Resultados de Actividades de Control. Fuente: Modelo de Madurez, CGR.

Este componente se refiere a las actividades y procedimientos que se llevan a cabo para garantizar que los objetivos y metas establecidos por la entidad sean alcanzados de manera eficiente y efectiva.

Las actividades de control deben ser diseñados y establecidos por los niveles superiores para su aplicación por parte del personal responsable de las operaciones de la municipalidad, y pueden incluir políticas y procedimientos para asegurar la integridad y la confiabilidad de la información financiera, la protección de los activos de la entidad, la prevención y detección de fraudes y errores, y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

En la aplicación de las 47 herramientas se determinó que se cuenta con 413 controles establecidos y 317 ítems que no tiene controles, para los cuales se establecen fueron priorizados 48 eventos para la gestión de mejoras.

3.4 Evaluación del componente Sistemas de Información

A continuación, se muestran los resultados obtenidos

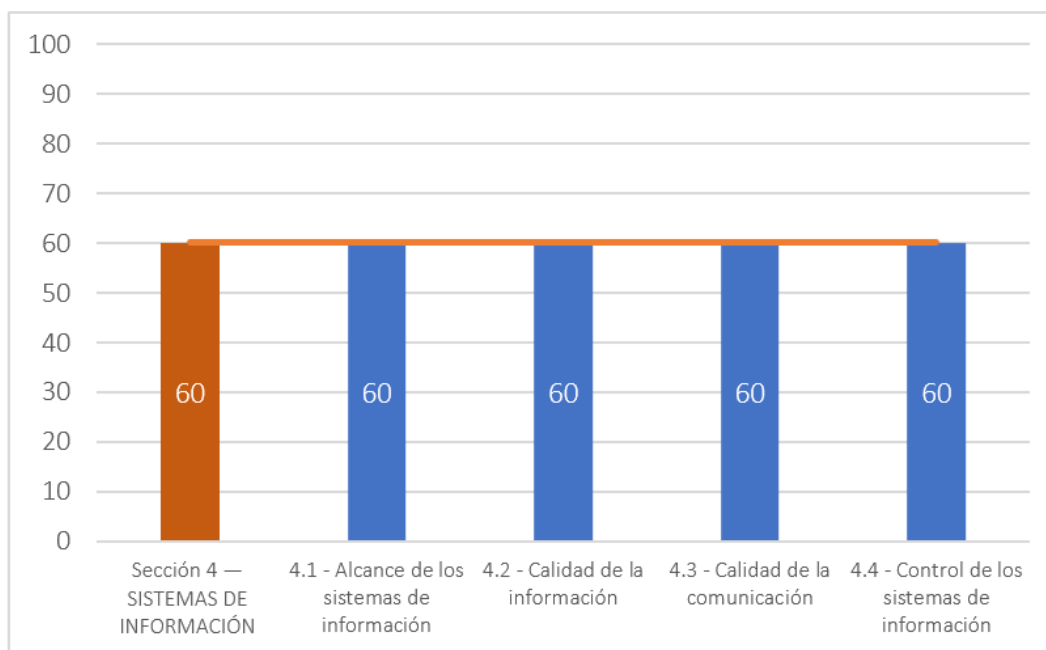


Gráfico 6 Resultados de Sistemas de Información. Fuente: Modelo de Madurez, CGR.

Este componente se enfoca en la implementación y mantenimiento de sistemas de información que permitan a la entidad alcanzar sus objetivos y metas, alineado con las actividades de control que permita la trazabilidad de las gestiones municipales.

Para ello, es necesario contar con un conjunto de procesos que aseguren la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información, así como la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos tecnológicos. Además, es necesario establecer políticas y procedimientos claros y actualizados, que permitan el adecuado manejo de la información y su utilización para la toma de decisiones.

La implementación de un sistema de control interno efectivo en este componente permite mejorar la calidad de los datos y la información disponible, lo que se traduce en una mejor gestión y una mayor transparencia en el uso de los recursos públicos.

En la aplicación de las 47 herramientas se determinó que se cuenta con 180 controles establecidos y 127 ítems que no tiene controles, para los cuales se establecen fueron priorizados 10 eventos para la gestión de mejoras.

3.5 Evaluación del componente de Seguimiento

A continuación, se muestran los resultados obtenidos

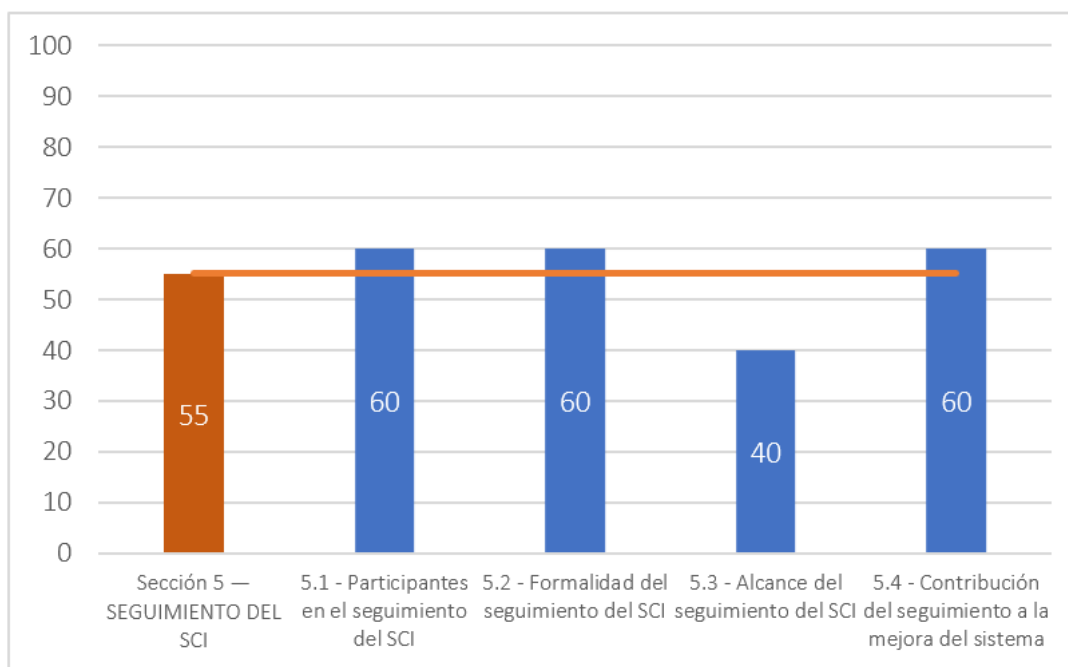


Gráfico 7 Resultados de Seguimiento. Fuente: Modelo de Madurez, CGR.

El componente funcional de seguimiento y monitoreo es esencial para el adecuado funcionamiento del sistema de control interno en la Municipalidad, lo que implica que se cuente con políticas y procedimientos establecidos para el seguimiento y monitoreo de las actividades y procesos relevantes para el logro de los objetivos institucionales, así como con herramientas y sistemas adecuados para la recolección y análisis de información que permita identificar desviaciones y tomar acciones correctivas oportunas.

Es de suma importancia validar que el seguimiento retroalimenta todos los demás componentes, debido a que genera nuevas medidas de control requeridas desde el ambiente de control y la gestión de riesgos que ajustarán los controles y su gestión documental.

En la aplicación de las 47 herramientas se determinó que se cuenta con 377 controles establecidos y 192 ítems que no tiene controles, para los cuales se establecen fueron priorizados 32 eventos para la gestión de mejoras.

4. Implementación de mejoras

La aplicación del modelo de madurez por parte de la Comisión de Control Interno tiene como fin integrar los esfuerzos de todas las unidades con la aplicación de instrumentos de control interno y riesgos, agregando una visión transversal y estratégica para la implementación de acciones que desarrollen las buenas prácticas en la Municipalidad de forma más eficiente y eficaz.

Es importante considerar que actualmente la Municipalidad está desarrollando acciones atinentes a aspectos de formalización del ambiente de control como es el marco regulatorio en materia de recursos humanos, estructura organizativa y gobernanza en la gestión de tecnologías de información.

Además, se realizan esfuerzos complementarios como es la formalización de la Comisión de Ética y normativa vinculante que refuerzan esfuerzos en la gestión transversal del Control Interno y Riesgos en la municipalidad.

En lo que respecta a las actividades de control y gestión de riesgos, se cuenta con la aplicación del ejercicio por parte de todos los procesos, lo cual generar más de 400 acciones para la mejora e incorporación de controles y estrategias para la administración de 262 eventos atendidos en este período.

Por lo anterior se propone para el desarrollo de acciones los siguientes apartados:

Componente funcional	Acciones para desarrollar
Ambiente de Control	- Coordinación con la Comisión de Ética para la atención normativa de lo solicitado en el Índice de CGR, en la Dimensión Liderazgo y Cultura, considerando la creación de la Comisión, el Código de Ética, así como los procesos de sensibilización a todo el personal. - Seguimiento al fortalecimiento de la normativa asociada a gestión de recursos humanos: manual de puestos, Manual de Organización y Funcionamiento, Guías de Evaluación de Desempeño y otra documentación soporte gestionada por la unidad respectiva.
Valoración de Riesgos	- Vigilancia y monitoreo de las estrategias de riesgos (preventivas y contingenciales) propuestas por las 47 unidades, mediante el sistema integrado de seguimiento que atenderá 413 estrategias.
Actividades de Control	- Coordinación para el levantamiento y actualización del manual de Procesos y Procedimientos de la Municipalidad, donde se alinee con los cambios en la estructura organizativa. - Seguimiento a los cambios requeridos para ajustar debilidades y oportunidades detectadas durante el levantamiento en las unidades vinculadas.
Sistemas de Información:	- Ajustes vinculados a la documentación y comunicación de la información entre unidades y personas usuarias de acuerdo con la actualización de Procesos y Procedimientos.
Seguimiento	- Monitoreo de los planes de mejora y gestión de riesgos (413 en total) mediante el panel de control en tiempo real y recordatorios programados a los responsables de proceso.

Tabla 2 Acciones a desarrollar Modelo de Madurez. Fuente: Aplicación Modelo de Madurez CGR 2023.

Elaborado por	Fecha	Firma
MBA. Jonathan Cedeño Caballero	06/09/2023	

Revisado por	Fecha	Firma
Ing. Andrea Ventura Arias	06/09/2023	