



**INFORME DE EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DEL SISTEMA DE  
CONTROL INTERNO DE LA MUNICIPALIDAD DE HEREDIA  
DEL PERIODO 2018-2020**

**Elaborado por:  
Licda. Rosibel Rojas Rojas**

**Revisado por:  
Comité Institucional de Control Interno**

**Noviembre 2018**



**INFORME DE EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA MUNICIPALIDAD DE HEREDIA DEL PERIODO 2018-2020**

**Contenido**

1.	INTRODUCCION.....	3
1.1	Alcance.....	3
1.2	Metodología .....	4
1.3	Responsabilidades .....	5
2.	RESULTADOS DEL NIVEL DE MADUREZ DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL 2018-2020. ....	6
2.1	Resultados aplicación 2018-2020 .....	7
2.2	Principales retos estratégicos.....	7
3.	CONCLUSIONES.....	8
4.	SUGERENCIAS.....	10
5.	ANEXO:MATRICES MODELO DE MADUREZ DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL Y PLAN DE ACCION 2018-2020.12	

## **INFORME DE EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA MUNICIPALIDAD DE HEREDIA DEL PERIODO 2018-2020**

### **1. INTRODUCCION**

El Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno es una herramienta de evaluación emitida por la Contraloría General de la República en el año 2010, la cual consiste en el llenado de una hoja de trabajo por componente del sistema del control interno, con el fin de diagnosticar la situación actual de la institución con respecto al cumplimiento de la normativa vigente a nivel del control interno en nuestro país. Este modelo ofrece una visión global del Sistema de Control Interno Institucional, permitiendo identificar el estado de desarrollo en que se encuentran cada uno de sus componentes funcionales, a saber: ambiente de control, valoración del riesgo, actividades de control, sistemas de información y seguimiento, los cuales interactúan entre sí para promover el logro de los objetivos institucionales. Para tales efectos, se establecen cinco posibles estados de madurez que en su orden evolutivo son: incipiente, novato, competente, diestro y experto.

El presente informe integra los resultados de la aplicación de la herramienta para determinar el nivel de madurez del Sistema de Control Interno de la Municipalidad de Heredia para el periodo 2018-2020.

#### **1.1 Alcance**

El Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno Institucional, permite conocer el grado de avance de ese sistema desde una óptica global, en donde se considere a la institución como un todo; o bien, a nivel de cada unidad orgánica que conforma la institución, en el caso de que se aplique de manera individual a una instancia particular.

En la Municipalidad de Heredia se considera el análisis desde una perspectiva global de la institución; tomando en consideración los resultados particulares de las dependencias en sus autoevaluaciones y valoraciones de riesgos, así como el análisis gerencial del Comité Institucional de Control Interno. La evaluación se realiza considerando al menos la siguiente normativa e informes:

- Ley General de Control Interno No. 8292.
- Normas de Control Interno para el Sector Público, N-2-2009-CODFOE.
- Directrices Generales para el Establecimiento y funcionamiento del Sistema de Valoración de Riesgos Institucional (SEVRI) R-CO-064-2005.
- Reglamento para el Funcionamiento del Sistema de Control Interno de la Municipalidad de Heredia
- Manual del Proceso de Autoevaluación del Sistema de Control Interno.

- Manual de Implementación y Funcionamiento del Sistema Específico de Valoración de Riesgos.
- Manual de Evaluaciones Gerenciales del Sistema de Control Interno.
- Política de Seguimiento de Disposiciones y Recomendaciones de los órganos de fiscalización.
- Informe de resultados del Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno 2017-2018.
- Informes de seguimiento al plan del Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno, que abarcan hasta el I semestre 2018.

Los resultados y plan de acción contemplan el periodo 2018-2020.

## **1.2 Metodología**

De acuerdo con los deberes establecidos en la Ley General de Control Interno, al jerarca y a los titulares subordinados les corresponde definir, de conformidad con la naturaleza y complejidad de la institución, la forma en que se aplicará la herramienta. De conformidad con el Manual de Evaluaciones Gerenciales de la Municipalidad de Heredia, el modelo es aplicado cada dos años y se brinda seguimiento semestral de la implementación del plan de mejora establecido.

Para el desarrollo de la evaluación, el papel de la Coordinadora de Control Interno es de asesoría y brinda información base que sirvan de guía para la evaluación. Los resultados de la evaluación son consensuados por los miembros del Comité Institucional de Control Interno, basándose en la evidencia auditable que se tiene en la institución a la fecha de la evaluación.

La metodología aplicada para la aplicación de la herramienta y obtención de los resultados 2018-2020 fue la siguiente:

1. Por medio de la Unidad de Control Interno se coordina la aplicación de la herramienta. La Coordinadora de Control Interno diseñó el plan de trabajo y cronograma para el desarrollo de la evaluación.
2. Mediante oficio AMH-0916-2018 del 22 de agosto 2018, fueron convocados a reunión los miembros del Comité Institucional de Control Interno, para dar inicio con a la evaluación. Mediante correo electrónico, la Coordinadora de Control Interno remite plan de trabajo y cronograma al comité.
3. Con base en los resultados de la evaluación aplicada en el 2016, aprobada por el Concejo Municipal en febrero 2017 y avances reportados por cada titular responsable en los informes de seguimiento al plan, que abarcan al I semestre 2018, se realizó un

diagnóstico o proyección inicial de resultados del modelo de madurez 2018-2020 por parte de la Coordinadora de Control Interno; con la proyección inicial de resultados elabora una propuesta base del plan de acción para el año 2019 y primer semestre del 2020. Para el análisis se consideraron, además, los informes de Autoevaluación y Valoración de Riesgos del periodo 2017-2018 y sus respectivos informes de seguimiento; así como, los resultados de otros informes de fiscalización interna y externa.

4. El Comité Institucional de Control Interno, mediante sesiones de trabajo, procedió a valorar la suficiencia y pertinencia de las medidas de control existente o evidencia registrada a la fecha de la evaluación, para tomar su decisión consensuada de los resultados del modelo. Además, analizó la propuesta de plan de acción.
5. Según se consideró necesario, se solicitó información o evidencias adicionales a los titulares responsables de los procesos base de los requisitos mínimos establecidos en el modelo. Para ello, el Comité Institucional de Control Interno realizó las reuniones y gestiones de revisión requeridas, juntamente con la Coordinadora de Control Interno.
6. Una vez definido el plan de acción, se envió a los titulares responsables de su ejecución para su revisión, ajustes, definición de la programación, elaboración del plan específico que justifique los porcentajes semestrales asignados, recursos requeridos y delimitar líneas de coordinación. La actualización validada por los titulares fue integrada por la Coordinadora de Control Interno en el informe final.
7. La Coordinadora de Control Interno procedió a conformar el presente informe con los resultados obtenidos en las actividades anteriores, el cual fue revisado por el Comité Institucional de Control Interno, previo a su presentación ante el señor Alcalde y el Concejo Municipal.

### **1.3 Responsabilidades**

Como parte de sus responsabilidades en cuanto al control interno, define la Contraloría General de la República que el jerarca y los titulares subordinados son los responsables de aplicar la herramienta del Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno; así también, de utilizar los resultados que se obtengan como insumo importante para la definición de las acciones de fortalecimiento del Sistema de Control Interno Institucional.

Consecuentemente, se conforma un plan de mejora con acciones de alcance institucional, cuyo éxito en la implementación se logrará con la responsabilidad y compromiso que asumen tanto el responsable de la implementación y/o dirección del proyecto, como por el rol de la línea de coordinación (artículo 10, Ley de Control Interno).

## 2. RESULTADOS DEL NIVEL DE MADUREZ DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL 2018-2020.

El modelo comprende los componentes funcionales del sistema de control interno, a saber: ambiente de control, valoración del riesgo, actividades de control, sistemas de información y el seguimiento del Sistema de Control Interno; así como, los posibles estados que describen la evolución de cada uno de ellos.

Su estructura contempla una hoja separada por cada componente funcional del sistema. En cada hoja se incluye la definición del componente respectivo, así como cuatro atributos que le son característicos; respecto de los atributos se presentan los rasgos que podrían asumir en cinco posibles estados, conforme a la siguiente escala evolutiva:

**TABLA NO.1**  
**Niveles de Madurez definidos para la herramienta Modelo de Madurez del sistema de Control Interno de la Contraloría General de la República**

Nivel	Descripción
<b>Incipiente</b>	Existe evidencia de que la institución ha emprendido esfuerzos aislados para el establecimiento del sistema de control interno; sin embargo, aún no se ha reconocido su importancia. El enfoque general en relación con el control interno es desorganizado.
<b>Novato</b>	Se han instaurado procesos que propician el establecimiento y operación del sistema de control interno. Se empieza a generalizar el compromiso, pero éste se manifiesta principalmente en la administración superior.
<b>Competente</b>	Los procedimientos se han estandarizado y documentado, y se han difundido en todos los niveles de la organización. El sistema de control interno funciona conforme a las necesidades de la organización y el marco regulador.
<b>Diestro</b>	Se han instaurado procesos de mejora continua para el oportuno ajuste y fortalecimiento permanente del sistema de control interno.
<b>Experto</b>	Los procesos se han refinado hasta un nivel de mejor práctica, se basan en los resultados de mejoras continuas y la generación de iniciativas innovadoras. El control interno se ha integrado de manera natural con las operaciones y el flujo de trabajo, brindando herramientas para mejorar la calidad y la efectividad, y haciendo que la organización se adapte de manera rápida.

**Fuente: Elaboración propia con base en la herramienta Modelo de madurez del Sistema de Control Interno de la Contraloría General de la República.**

Con base en los principales logros alcanzados y delimitación de criterios cumplidos se procedió a determinar el nivel de Madurez del Sistema de Control Interno de nuestra institución para el periodo 2018-2020.

## 2.1 Resultados aplicación 2018-2020

El Comité Institucional de Control Interno, conforme al análisis realizado, ha concluido que el resultado del avance del Sistema de Control Interno de la Municipalidad de Heredia 2018-2020, corresponde al nivel **DIESTRO**.

Los resultados por componente de Control Interno son los siguientes:

**TABLA NO.2**  
**Municipalidad de Heredia**  
**Resultado nivel de madurez por componente del Sistema de Control Interno, acorde con la herramienta Modelo de Madurez del sistema de Control Interno de la Contraloría General de la República; 2018-2020**

Componente	Calificación	Nivel de madurez
Ambiente de Control	75	Diestro
Valoración de Riesgos	90	Experto
Actividades de Control	80	Diestro
Sistemas de Información	85	Diestro
Seguimiento	100	Experto
<b>Resultado general</b>	86	Diestro

**Fuente: Elaboración propia con base en los resultados 2018-2020 de la herramienta Modelo de madurez del Sistema de Control Interno de la Contraloría General de la República.**

Para cada uno de los enunciados del modelo, se procedió a delimitar un plan general de atención para mantener o incrementar el nivel de madurez, según corresponde. En los casos requeridos de plan específico, fue definido por cada autoridad responsable.

## 2.2 Principales retos estratégicos.

Para la atención de las debilidades u oportunidades de mejora determinadas, en cada uno de los subcomponentes del Sistema de Control Interno, se ha establecido una serie de acciones estratégicas, entre las cuales se encuentran:

- Revisión general de reglamentos con requisitos a terceros y valorar ajustes que se requieran. Su desarrollo será programado y coordinado por la Comisión de Simplificación de Trámites
- Formalizar política de evaluación periódica de la estructura organizacional, a cargo de Talento Humano.
- Estudio de tiempos y movimientos del proceso de Gestión de Cobro, proceso de Seguridad Ciudadana; entre otros; a cargo de la Coordinadora de Calidad y Ambiente.
- Presentar informe anual de avance de la Estrategia del Comité Institucional de Control Interno a la Alcaldía, con resumen de resultados obtenidos en relación con la proactividad e investigación desarrollada en las áreas; a cargo del Comité Institucional de Control Interno.
- Evaluar los riesgos vinculados a los objetivos estratégicos del Plan de Desarrollo 2017-2022; a cargo de la Planificadora Institucional.
- Elaborar e implementar una guía de técnicas innovadoras para la Municipalidad de Heredia, a cargo del Director Financiero Administrativo.
- Para el proceso de actualización de bases de datos formalizar y/o actualizar las políticas, procedimientos y directrices específicas requeridas. Elaborar Política de Gestión de Cobro (Estrategia y Plan de Trabajo), a cargo del Director de Servicios y Gestión Tributaria.
- Realizar una evaluación con los titulares de los mecanismos de seguimiento instaurados para compilar propuestas de mejora para valoración con el CICI e implementación según corresponda, a cargo de la Coordinadora de Control Interno.

Las autoridades responsables definidas en el plan de acción corresponden a quien tiene la responsabilidad de ejecutar o dirigir la ejecución o proyecto, dado el alcance de las acciones. Se destacan también las líneas de coordinación, por cuanto la responsabilidad es conjunta y considerando que el éxito en la implementación de las acciones definidas, dependen del aporte y apoyo de las líneas de coordinación.

En los casos en que se requerirá la dotación de recursos específicos fueron reflejados en el plan de acción y cada titular asumió la responsabilidad de realizar el trámite correspondiente para incorporarlo en su solicitud de POA Presupuesto correspondiente; para lo cual la asignación y valoración que realice en adelante la administración será vital para alcanzar el propósito establecido.

### **3. CONCLUSIONES**

De acuerdo con lo expuesto en el presente informe de Evaluación del Nivel de Madurez del Sistema de Control Interno, con base en la herramienta de la Contraloría General de la República, Modelo de Madurez del Sistema de Control Interno, el resultado de madurez del

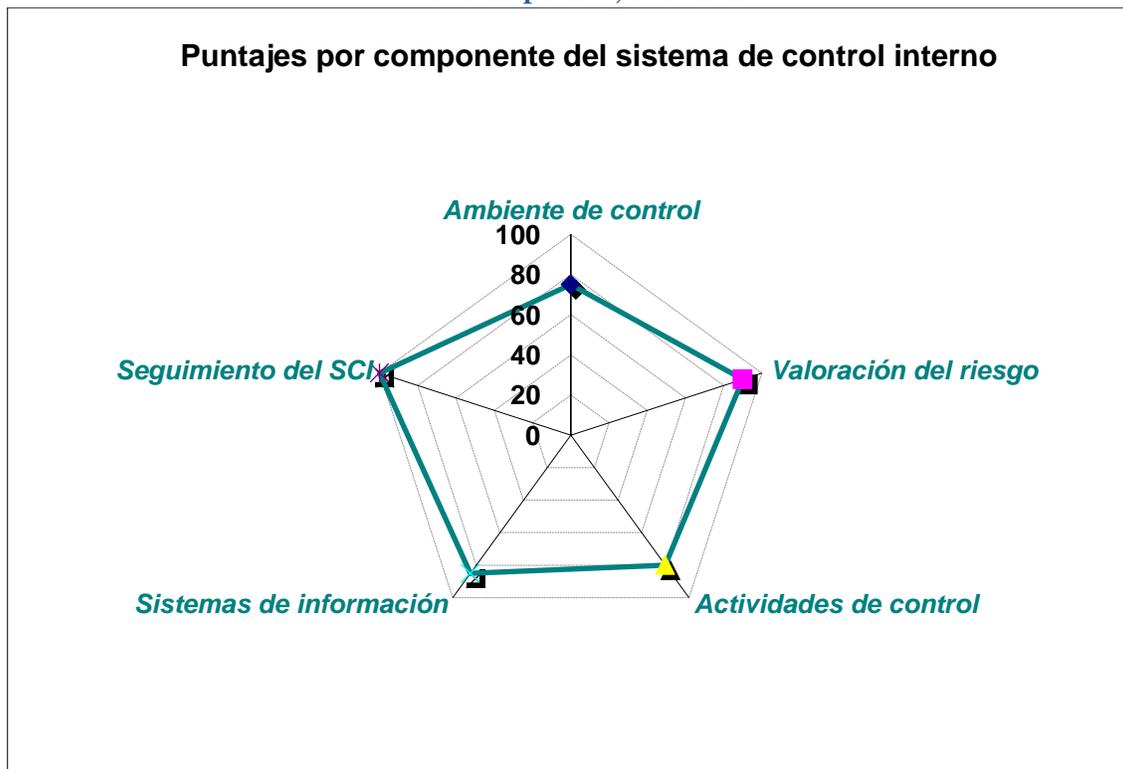


Sistema de Control Interno de la Municipalidad de Heredia, para el periodo 2018-2020 es de nivel **Diestro**, con una calificación de **86 puntos**.

La diferencia entre la calificación de periodo anterior y este periodo es de un incremento de dieciocho puntos; para el 2017 el resultado aprobado reflejó 68 puntos. Este avance permitió subir un nivel más en la escala de evaluación de la Contraloría General de la República, posicionando el avance del sistema al cuarto nivel de cinco que la componen.

Los resultados del avance de nuestro sistema de Control Interno se visualizan gráficamente de la siguiente forma:

**Gráfico No.1**  
**Municipalidad de Heredia**  
**Resultado nivel de madurez por componente del Sistema de Control Interno, acorde con la herramienta Modelo de Madurez del sistema de Control Interno de la Contraloría General de la República; 2018-2020**



**Fuente: Herramienta Modelo de madurez del Sistema de Control Interno de la Contraloría General de la República, resultados de la evaluación del nivel de Madurez del Sistema de Control Interno de la Municipalidad de Heredia 2018-2020.**

De los cinco componentes del Sistema de Control Interno, dos reflejan el máximo nivel de madurez de la escala, lo que corresponde a un reto importante a nivel institucional para dar continuidad a las acciones tomadas hasta la fecha para mantener ese nivel. Por su parte, el

ambiente de control corresponde al componente que requiere de mayores esfuerzos a nivel institucional para alcanzar esa cúspide.

Para cada uno de los subcomponentes se ha establecido planes de acción específicos, integrado por una serie de acciones, con el fin de atender los requerimientos del sistema, cuyo plazo de implementación cubre el año 2019 y primer semestre del 2020. La mayoría de estas acciones se encuentran ya contempladas en la planificación de mediano plazo y en planes de acción de las autoevaluaciones realizadas; para aquellos casos en que no habían sido programadas, el responsable asume el compromiso de su implementación con la conformación del presente plan.

En términos generales, nuestro Sistema de Control Interno ha logrado importantes avances para su implementación y funcionamiento. Con cada periodo de evaluación se han evidenciado los resultados del trabajo sistemático y continuo de la institución para la atención de los preceptos de la Ley General de Control Interno y demás normativa vinculada. Por consiguiente, el fortalecimiento y madurez del Sistema de Control Interno, como responsabilidad y compromiso de todos los actores del sistema, requiere de su continuidad en el tiempo.

#### **4. SUGERENCIAS.**

De conformidad con los resultados expuestos, la Unidad de Control Interno y el Comité Institucional de Control Interno someten a consideración las siguientes sugerencias:

##### **4.1 Sugerencias al Concejo Municipal:**

- 4.1.1** Analizar y aprobar el presente Informe de evaluación del nivel de madurez del Sistema de Control Interno de la Municipalidad de Heredia del periodo 2018-2020; en el cual se establece que la institución se encuentra con un nivel de madurez de su Sistema de Control Interno de DIESTRO.
- 4.1.2** Aprobar el plan de acción propuesto por la Administración para el fortalecimiento y perfeccionamiento del Sistema de Control Interno Institucional.
- 4.1.3** Instruir a la administración con el fin de que se giren las instrucciones correspondientes para que se inicie la implementación del plan, conforme a los plazos establecidos.

**4.2** Sugerencias al Alcalde Municipal:

- 4.2.1** Analizar y aprobar las medidas seleccionadas y cronogramas de cumplimiento propuestos, según corresponda a esa autoridad.
- 4.2.2** Valorar la incorporación presupuestaria de los recursos requeridos para la implementación de las medidas, según las solicitudes que vayan presentado cada responsable; acorde con la disponibilidad y prioridad institucional.
- 4.2.3** Contando con su aprobación según lo indicado en el punto 4.2.1, girar las instrucciones correspondientes a las autoridades responsables, con el fin de que procedan a:
  - a) Implementar las acciones establecidas conforme a los plazos definidos.
  - b) Remitir los informes semestrales de avance en el cumplimiento del plan de acción a la Unidad de Control Interno en los cinco días hábiles posteriores al término de cada semestre del 2019 y I semestre 2020.



**5. ANEXO: MATRICES MODELO DE MADUREZ DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO INSTITUCIONAL Y PLAN DE ACCION 2018-2020**