

MODELOS DE EVALUACIÓN POR NIVELES DE MADUREZ

Los modelos de evaluación por Nivel de Madurez pueden ser utilizados para dar soporte a las organizaciones en la búsqueda de la excelencia en sus Sistemas de Control, acompañándolas en sus procesos de desarrollo, implementación, mantenimiento y mejora continua.

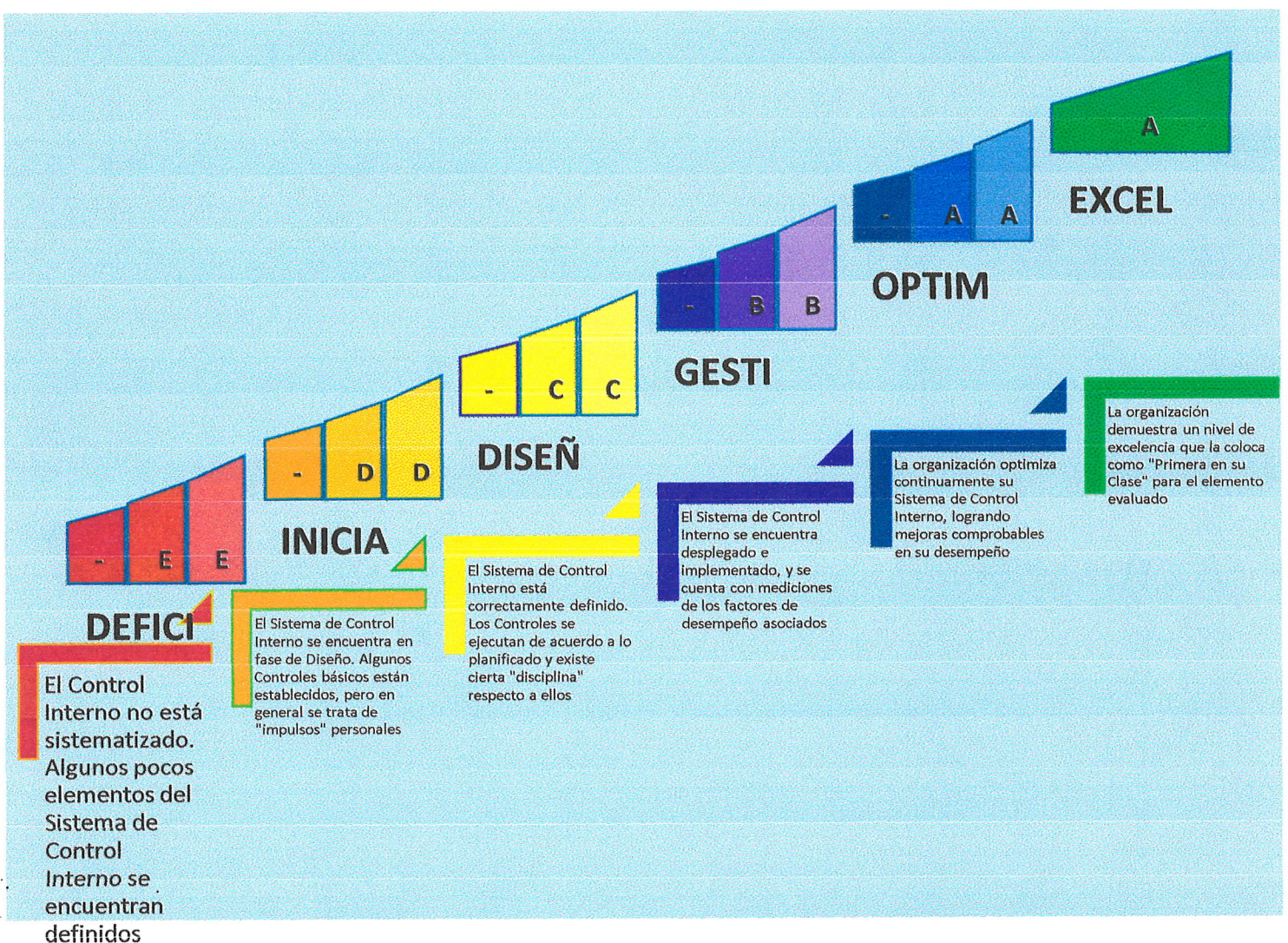
Se define al Modelo de Madurez como un marco de referencia conceptual que establece niveles de madurez en diferentes factores de relevancia institucional, alineados con su capacidad de Control Interno.

"Madurez" es la plenitud del desarrollo en perfectas condiciones. ¡Es la razón por la que el Éxito ocurre!

Todas las organizaciones marchan a través de un proceso de madurez, y ese proceso precede a la excelencia. La Curva de Aprendizaje de la madurez se mide con los años (Kerzner, 2001)

BENEFICIOS:

- > Evaluar la Capacidad de Control de las Instituciones
- > Identificar Debilidades y Fortalezas
- > Determinar la Línea Base para los Procesos de Mejora



Componente		Ambiente de Control															
Requisito	Pregunta	Ejemplo de Evidencias / Criterios			DEFICIENTE		INICIAL		DISEÑADO		GESTIONADO		OPTIMIZADO		EXCELENCIA	Observaciones	
		b	m	a	b	m	a	b	m	a	b	m	a				
A.1 Compromiso de la Alta Dirección (A.D.)	Asume la A.D. su responsabilidad sobre la efectividad del sistema de control interno?	• Conocimiento y/o disponibilidad de Indicadores y/o reportes asociados al monitoreo del avance del PEI y POI • Conocimiento y/o disponibilidad de Indicadores y/o reportes asociados al control de la efectividad del control de riesgos • Conocimiento y/o disponibilidad de reportes de Auditoría Interna / Externa • Conocimiento y/o disponibilidad de reportes de avance de Planes de Mejoramiento														La Defensoría del Pueblo ha definido indicadores de gestión para la realización de controles mensuales y anuales	
	Se asegura la A.D. que se establezca la política de control interno?															Se dispone de una política de control interno actualizada y aprobada por la máxima autoridad.	
	Se asegura la A.D. que los requisitos del sistema de control interno se integren dentro de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo?															La Institución ha identificado los procesos principales e iniciado con estos la adopción del modelo de gestión por procesos.	
	Promueve la A.D. el uso del enfoque basado en procesos y en la administración de los riesgos?															La Defensoría del Pueblo ha detectado los principales riesgos y consecuentemente ha trabajado en la gestión de los mismos	
	Asegura la A.D. que los recursos necesarios para el sistema de control interno estén disponibles?															Se cuenta con un nuevo Comité de Control Interno para la implementación y seguimiento del sistema de control interno.	

EVALUACIÓN DEL NIVEL DE MADUREZ DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO MECIP-2015

Interpretación de Niveles de Madurez			
Valoración	Situación	Nivel de Madurez	
0	El Control Interno no está sistematizado. Algunos pocos elementos del Sistema de Control Interno se encuentran definidos	Deficiente	
1	El Sistema de Control Interno se encuentra en fase de Diseño. Algunos Controles básicos están establecidos, pero en general se trata de "impulsos" personales	Inicial	
2	El Sistema de Control Interno está correctamente definido. Los Controles se ejecutan de acuerdo a lo planificado y existe cierta "disciplina" respecto a ellos	Discreto	
3	El Sistema de Control Interno se encuentra desplegado e implementado, y se cuenta con mediciones de los factores de desempeño asociados	Gestionado	
4	La organización optimiza continuamente su Sistema de Control Interno, logrando mejoras comprobables en su desempeño	Optimizado	
5	La organización demuestra un nivel de excelencia que la coloca como "Primera en su Clase" para el elemento evaluado	Excelencia	

Criterios de Valorización Intermedios (por nivel)		
Valoración	Criterio	
bajo (b)	cuando la realidad de la organización coincide básicamente con las situaciones descritas para ese nivel de madurez	
medio (m)	cuando la realidad de la organización se encuentra entre las situaciones descritas para ese nivel de madurez y el siguiente nivel	
Alto (a)	cuando la realidad de la organización se encuentra próxima a las situaciones descritas para el siguiente nivel de madurez pero no lo alcanza en su totalidad	

Puntaje	Escala
0	E-
0,4	E
0,7	EE
1	D-
1,4	D
1,7	DD
2	C-
2,4	C
2,7	CC
3	B-
3,4	B
3,7	BB
4	A-
4,4	A
4,7	AA
5	AAA

Componente		Ambiente de Control																
Requisito	Pregunta	Ejemplo de Evidencias / Criterios			DEFICIENTE		INICIAL		DISEÑADO		GESTIONADO		OPTIMIZADO		EXCELENCIA	Observaciones		
		b	m	a	b	m	a	b	m	a	b	m	a					
A.1 Compromiso de la Alta Dirección (A.D.)	Asume la A.D. su responsabilidad sobre la efectividad del sistema de control interno?	• Conocimiento y/o disponibilidad de Indicadores y/o reportes asociados al monitoreo del avance del PEI y POI • Conocimiento y/o disponibilidad de Indicadores y/o reportes asociados al control de la efectividad del control de riesgos • Conocimiento y/o disponibilidad de reportes de Auditoría Interna / Externa • Conocimiento y/o disponibilidad de reportes de avance de Planes de Mejoramiento														La Defensoría del Pueblo ha definido indicadores de gestión para la realización de controles mensuales y anuales		
	Se asegura la A.D. que se establezca la política de control interno?	• Disponibilidad de Política de Control Interno aprobada por la Máxima Autoridad Institucional								X							Se dispone de una política de control interno actualizada y aprobada por la máxima autoridad.	
	Se asegura la A.D. que los requisitos del sistema de control interno se integren dentro de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo?	• Demostración general de conocimiento del Modelo de Gestión por Procesos									x						La Institución ha identificado los procesos principales e iniciado con estos la adopción del modelo de gestión por procesos.	
	Promueve la A.D. el uso del enfoque basado en procesos y en la administración de los riesgos?	• Demostración general de conocimiento de la Gestión de Riesgos										x					La Defensoría del Pueblo ha detectado los principales riesgos y consecuentemente ha trabajado en la gestión de los mismos	
	Asegura la A.D. que los recursos necesarios para el sistema de control interno estén disponibles?	• Asignación de partidas específicas en el presupuesto institucional (capacitación, consultorías, etc.) • Definición de un órgano/dependencia asociado a la implementación y seguimiento del Sistema de Control Interno															Se cuenta con un nuevo Comité de Control Interno para la implementación y seguimiento del sistema de control interno.	

Ambiente de Control																				
Componente	Requisito	Pregunta	Ejemplo de Evidencias / Criterios			DEFICIENTE		INICIAL		DISEÑADO		GESTIONADO		OPTIMIZADO		EXCELENCIA	✓	Observaciones		
			b	m	a	b	m	a	b	m	a	b	m	a	b	m	a			
		Asegura la A.D. que el sistema de control interno logre los resultados previstos?	• Conocimiento y/o disponibilidad de Indicadores y/o reportes asociados al monitoreo del avance del PEI y POI • Conocimiento y/o disponibilidad de Indicadores y/o reportes asociados al control de la efectividad del control de riesgos • Conocimiento y/o disponibilidad de reportes de Auditoría Interna / Externa • Conocimiento y/o disponibilidad de reportes de avance de Planes de Mejoramiento																Se cuenta con un nuevo Comité de Control Interno para la implementación y seguimiento del sistema de control interno.	
		Asume la A.D. el compromiso, dirigiendo y apoyando a todos los niveles de la organización para contribuir a la efectividad del sistema de control interno?	• Aprobación de un Plan de Capacitación que incluya aspectos del Control Interno • Definición de un órgano/dependencia asociado a la implementación y seguimiento del Sistema de Control Interno • Actas o reportes que evidencien su participación en reuniones en los que se tratan aspectos de Control Interno (ej.: reuniones de comités)																En el ejercicio fiscal 2024 se realizaron dos reuniones del comité de control interno.	
		Promueve la A.D la mejora continua del Control Interno?	• Conocimiento y/o disponibilidad de reportes de avance de Planes de Mejoramiento							X										El plan de mejoramiento aun no se ha implementado, sin embargo se cuenta con el instrumento.
		Está la PCI formalmente documentada y aprobada por la Máxima Autoridad (M.A.)?	• Documento conteniendo la Política de Control Interno con la firma de la M.A. • Resolución que aprueba la Política de Control Interno																	Se cuenta con documento conteniendo la Política de Control Interno con la firma de la M.A. y la resolución que aprueba la Política de Control Interno
A.1.1 Política de Control Interno (PCI)		La PCI ee encuentra correctamente formulada?	• Es adecuada al propósito y al contexto de la organización, y apoya explícitamente al direccionamiento estratégico • Constituye un marco de referencia básico para la configuración de los componentes y principios del control interno • Incluye el compromiso con la Mejora Continua																La Política de Control Interno si es adecuada al propósito y al contexto de la Defensoría del Pueblo. Constituye un marco de referencia básico para la configuración de los componentes y principios del control interno También Incluye el compromiso con la Mejora Continua y se halla avocada a ella.	

Componente		Ambiente de Control															
Requisito	Pregunta	Ejemplo de Evidencias / Criterios		DEFICIENTE		INICIAL		DISEÑADO		GESTIONADO		OPTIMIZADO		EXCELENCIA		Observaciones	
				b	m	a	b	a	b	m	a	b	m	a	b	m	a
	La PCI ha sido adecuadamente comunicada y es entendida por todos los funcionarios?	- Registros de distribución de copias (incluyendo cartelería, disponibilidad en la web institucional, etc.) - Registros de Asistencia a Talleres o Capacitaciones que incluyan el tema de la Política de Control Interno - Resultado de Entrevistas con funcionarios de distintos niveles, que demuestren comunicación, entendimiento y aplicación															La Defensoría del Pueblo realiza las socializaciones masivas a través del correo institucional y la pagina web.
	Se encuentran los A y CE correctamente formulados?	- Están alineados con la función constitucional y legal de la institución, su misión, visión, valores y principios compartidos por los funcionarios - Están alineados con la cultura institucional relacionada a la integridad, la transparencia y la eficiencia de la función administrativa de la entidad pública - Identifican las prácticas éticas de la institución, incluyendo el compromiso con la igualdad y la no discriminación - Establecen criterios para el comportamiento de los funcionarios en su relación con los distintos grupos de interés, tanto internos como externos, y otros factores humanos															Se iniciaron las actividades para que los A y CE sea correctamente formulados.
	Los A y CE fueron contruidos de manera participativa y consensuada por los distintos niveles de la organización?	- Registros de Asistencia a Talleres o Capacitaciones que demuestren la participación de los funcionarios en la construcción de los AyCE - Existencia de Compromisos Éticos documentados por dependencia, alineados a los AyCE institucionales															Actualmente se inició la elaboración de los compromisos éticos de la Dirección General de Administración y Finanzas.

Componente		Ambiente de Control																
Requisito	Pregunta	Ejemplo de Evidencias / Criterios			DEFICIENTE		INICIAL		DISEÑADO		GESTIONADO		OPTIMIZADO		EXCELENCIA	Observaciones		
		b	m	a	b	m	a	b	m	a	b	m	a					
A.3 Protocolo de Buen Gobierno (PBG)	Se encuentra el PBG correctamente formulado?															El PBG reúne los requisitos necesarios y se encuentra actualizado a la fecha		
	El PBG fue construido de manera participativa y consensuada por los distintos niveles de la organización?															Se realizan controles mensuales, semestrales y anuales		
	El PBG es revisado periódicamente para asegurar que permanece pertinente y apropiados?															El Comité de Control Interno ha realizado la actualización del PBG		
	El PBG está formalmente documentado y aprobado por la Máxima Autoridad?															Se cuenta con acto administrativo y documento con la firma de la máxima autoridad.		

Ambiente de Control																																					
Componente	Pregunta																																				
Requisito	Ejemplo de Evidencias / Criterios																																				
	DEFICIENTE			INICIAL			DISEÑADO			GESTIONADO			OPTIMIZADO			EXCELENCIA	Observaciones																				
	b	m	a	b	m	a	b	m	a	b	m	a	b	m	a	✓																					
A.4 Política de Talento Humano (PTH)	El PBG ha sido adecuadamente comunicado y es entendido por todos los funcionarios?																																				
	- Registros de distribución de copias (incluyendo cartelera, disponibilidad en la web institucional, etc.) - Registros de Asistencia a Talleres o Capacitaciones que incluyan discusión acerca del PBG - Resultado de Entrevistas con funcionarios de distintos niveles, que demuestren comunicación, entendimiento y aplicación																																				
	X																																				
	La socialización masiva se realiza a través de la pagina web institucional y correo de difusión masiva.																																				
Se encuentra la PTH correctamente formulada?																																					
- Compromiso con el desarrollo de las competencias, habilidades, aptitudes e idoneidad de los funcionarios - Foco en los procesos de selección, inducción, reintroducción, formación, capacitación, evaluación del desempeño, compensación, bienestar social y desvinculación de los funcionarios - Responder a los siguientes valores: igualdad, imparcialidad, economía, eficiencia y eficacia, integridad y transparencia																			X																		
En la actual version se ha puesto énfasis en los procesos de selección, inducción, reintroducción, formación, capacitación, evaluación del desempeño, bienestar social y desvinculación de los funcionarios La actual PTH contempla la igualdad, imparcialidad, economía, eficiencia y eficacia, integridad y transparencia																																					
La PTH es revisada periódicamente para asegurar que permanece pertinente y apropiada?																																					
- Existencia de versiones superadas y revisadas - Actas que evidencien el desarrollo de actividades / talleres de revisión - Disposiciones Administrativas que aprueben nuevas versiones de la PTH																			X																		
Existen versiones superadas de la PTH tambien se han actualizado dicho instrumento.																																					
La PTH está formalmente documentada y aprobado por la Máxima Autoridad?																																					
- Documento conteniendo la PTH con la firma de la M.A. - Disposiciones Administrativas que apruebe la PTH																			X																		
Se cuenta con acto administrativo y documento con la firma de la máxima autoridad.																																					

Cantidad de Casillas puntuadas	0	0	1	1	4	7	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor asignado por casilla	0	0,4	0,7	1	1,4	2	2,4	2,7	3	3,4	3,7	4	4,4	5	5	5	5	5	5	5
Puntaje por Columna (cantidad x Valor)	0	0	0,7	1	5,6	12	24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor Final del Componente (Σ Puntaje / Total de Casillas Puntuadas)											1,73	DD		Inicial						

[illegible]

Control de la Implementación																					
Componente	Requisito	Pregunta	Ejemplo de Evidencias / Criterios			DEFICIENTE		INICIAL		DISEÑADO		GESTIONADO		OPTIMIZADO		EXCELENCIA	✓	Observaciones			
				b	m	a	b	m	a	b	m	a	b	m	a	b	m	a			
C.1 Control Operacional		Los controles implementados contribuyen a reducir los riesgos significativos que pueden afectar el logro de los objetivos, hasta niveles tolerables	• Existencia de planes de mejora y/o definición de controles derivados de la evaluación de Riesgos Significativos						X											Existencia de Indicadores que muestren el impacto y efectividad de los controles que se realizan en forma mensual y anual	
		El nivel de profundidad, sofisticación y tecnificación de los controles definidos son adecuados a las características de la organización?	• Evaluar coherencia entre la magnitud y sofisticación de los Controles y la criticidad de los Riesgos																		La Defensoría del Pueblo aun no cuenta con este procedimiento
		La institución ha definido políticas operacionales que permiten estructurar y direccionar el buen desempeño del modelo de gestión por procesos?	• Existencia de Políticas Operacionales documentadas para los procesos/subprocesos clave							X											Las políticas operacionales aun no han sido elaboradas de conformidad a las RMN
		Las políticas operacionales definen los parámetros de diseño de las actividades y tareas requeridas para dar cumplimiento a los objetivos de los procesos?	• Políticas operacionales coherentes con los objetivos de los procesos/subprocesos clave							X											
		Existe coherencia entre las políticas definidas y los lineamientos estratégicos determinados en el componente de Control de la Planificación?	• Políticas operacionales coherentes con los planes y objetivos estratégicos							X											Las políticas operacionales vigentes se adecuan a los objetivos estratégicos.
C.1.1 Políticas Operacionales		Las políticas incorporan parámetros que orientan el despliegue de los procesos, la definición de controles y el establecimiento de instrumentos para la evaluación de su cumplimiento?	• Políticas operacionales que establecen un adecuado marco de gestión para orientar los procesos/subprocesos de manera efectiva																	La Defensoría del Pueblo aun no cuenta con este procedimiento	
		Las políticas incluyen la definición de acciones a realizar en caso de incumplimiento?	• Políticas operacionales que incluyan claras definiciones de "premios y castigos"																		La Defensoría del Pueblo aun no cuenta con este procedimiento
		Se asegura que las políticas operacionales son revisadas periódicamente para asegurar que permanecen pertinentes y apropiadas?	• Evidencias objetivas de aplicación adecuada en casos concretos																		
			• Existencia de documentación que defina criterios y frecuencias de revisión																		
			• Existencia de versiones superadas y revisadas																		
			• Actas que evidencien el desarrollo de actividades / talleres de revisión																	La Defensoría del Pueblo aun no cuenta con este procedimiento	
			• Resoluciones que aprueben nuevas versiones de las Políticas Operacionales																		
			• Documentos conteniendo las Políticas Operacionales con la firma de la M.A.																	La Defensoría del Pueblo aun no cuenta con este procedimiento	
			• Resolución/es que aprueba/n las Políticas Operacionales																		

[illegible]

[illegible]

[illegible]

C.4.3 Rendición de Cuentas

Se ha implementado el proceso de Rendición de Cuenta de acuerdo a las disposiciones legales vigentes?

- Actas u otros documentos que evidencien la convocatoria para la Rendición de Cuentas
- Actas u otros documentos que evidencien la realización de la Rendición de Cuentas
- Reportes asociados a la Rendición de Cuentas, incluyendo temas tratados y conclusiones

X

En el ejercicio fiscal se realizó una audiencia pública, además del informe gestion señalado precedentemente. aun no cuenta con un procedimiento la realización de la rendición de cuentas de conformidad a la legislación vigente

Cantidad de Casillas puntuadas	22	1	4	4	4	1	1	1	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor asignado por casilla	0	0,4	0,7	1	1,4	1,7	2	2,4	2,7	3	3,4	3,7	4	4,4	4,7				5
Puntaje por Columna (cantidad x valor)	0	0,4	2,8	4	1,4	1,7	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor Final del Componente (Σ Puntaje / Total de Casillas Puntuadas)	0,41										E			Deficiente					

		Control de la Evaluación																	
Componente		DEFICIENTE		INICIAL		DISEÑADO		GESTIONADO		OPTIMIZADO		EXCELENCIA	Observaciones						
Requisito	Pregunta	b	m	a	b	m	a	b	m	a	b	m	a						
D.1 Seguimiento y Medición del Control Interno	Se han definido indicadores o métricas útiles en los niveles estratégicos y operativos críticos?														Se dispone de indicadores para los principales procesos				
	Los Indicadores se encuentran correctamente diseñados asegurando que se ha considerado en cada caso el factor clave a evaluar, el origen de la información, la frecuencia de medición, las metas y rangos de tolerancia y los responsables del seguimiento?														Se cuenta con tablero de indicadores				
	Los Indicadores están actualizados, se aplican y mantienen como fuente para la toma de decisiones que afectan a la capacidad del control interno?														Los indicadores son actualizados anualmente				
	Se han planificado auditorías internas del sistema de control interno (SCI)?																		
D.2 Auditoría Interna (A.I.)	Se han establecido uno o más procedimientos para definir la metodología y criterios para la planificación e implementación de las Auditorías Internas?																		
	Se han implementado Auditorías Internas del SCI de acuerdo a lo planificado?																		
	El alcance de las Auditorías Internas cubre todos los requisitos de la Norma de Requisitos Mínimos para SCI?																		
	Se asegura la independencia y objetividad de los Auditores Internos?																		
	Se asegura la implementación y verificación de eficacia de las acciones correctivas y de mejora resultantes de los hallazgos de auditoría?																		

Cantidad de Casillas puntuadas	6	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor asignado por casilla	0	0,4	0,7	1	1,4	1,7	2	2,4	2,7	3	3,4	3,7	4	4,4	4,7	5	
Puntaje por Columna (cantidad x Valor)	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor Final del Componente (Σ Puntaje / Total de Casillas Puntuadas)	0,67										E			Deficiente			

Control para la Mejora																
Componente	Deficiente		Inicial		Diseñado		Gestionado		Optimizado		Excelencia	Observaciones				
Requisito	b	a	b	a	b	a	b	a	b	m	a					
E.1 Análisis Crítico del Sistema de Control Interno	Se ha realizado el Análisis Crítico del SCI por parte de la Dirección? (al menos una vez al año)												Se dispone de Informe de Análisis Crítico del SCI, aprobado por la Máxima Autoridad			
	Existen evidencias que demuestren que la revisión por la dirección incluyó consideraciones sobre: a) decisiones y acciones emanadas de anteriores revisiones por la dirección; b) vigencia de la política de C.I.; c) cambios en el contexto externo e interno que sean pertinentes al sistema de control interno; d) información sobre el desempeño del control interno, incluyendo: • evolución de planes y objetivos; • resultados de las mediciones; • resultados de las auditorías internas y externas; • retroalimentación de los grupos de interés; • cuestiones relativas a proveedores e instituciones externas, y a otras partes interesadas pertinentes; • adecuación de los recursos requeridos para un SCI eficaz; • desempeño de los procesos y la conformidad de productos y servicios. e) eficacia de las acciones tomadas para el tratamiento de los riesgos; f) gestión de los programas de mejora?												X	Se ha realizado planes de mejoramiento para los principales procesos		
	El análisis crítico por la dirección incluye decisiones, acciones y conclusiones relacionadas con: a) oportunidades de mejora continua; b) necesidades de cambio en el sistema de control interno, incluyendo las necesidades de recursos?												X	Se ha realizado planes de mejoramiento para los principales procesos de conformidad a las recomendaciones realizadas por los informes anteriores		

Evaluación del Nivel de Maduración del Sistema de Control Interno (SCI) - MECIP:2015

Ambiente de Control	1,73	DD	Inicial
Control de Planificación	1,51	D	Inicial
Control de Implementación	0,41	E	Deficiente
Control de Evaluación	0,67	E	Deficiente
Control para la Mejora	1,70	DD	Inicial
SCI CONSOLIDADO	1,12	D-	Inicial