



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

**AVANCE N°1
IDENTIFICAR LOS RIESGOS DE LAS METAS DEL POA 2022**

NOVIEMBRE 2021

TABLA DE CONTENIDO

¿QUÉ HICIMOS?	3
¿CÓMO LO HICIMOS?	3
¿QUÉ RESULTADOS OBTUVIMOS?	4
¿AHORA QUE SIGUE?	10

¿QUÉ HICIMOS?

La primera actividad propuesta en el cronograma:

Identificar los riesgos de las metas del POA, considerando como insumo los riesgos ya identificados en el SEVRI. El ICG establece dentro de sus prácticas que se deben identificar los riesgos de las metas del POA. En la actualidad ya existe un banco de datos generado en la aplicación del SEVRI que se ha venido aplicando en los últimos años.

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.

¿CÓMO LO HICIMOS?

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.

¿QUÉ RESULTADOS OBTUVIMOS?

El primer resultado obtenido es la identificación de los riesgos. Para estos efectos se realizó una prepuesta 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)
III	INVERSIONES	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,

PROGRAMA	DESCRIPCIÓN	RIESGOS INHERENTES
		financieros y materiales)
IV	PARTIDAS ESPECÍFICAS	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)

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 interna 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 por que 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.

¿AHORA QUE SIGUE?

Ahora sigue el realizar la segunda actividad del cronograma Programa de fortalecimiento ético. Desde el Modelo de Madurez de control interno, ya se establecía la necesidad de contar con el establecimiento de 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 implementaría en la Municipalidad por medio de esta actividad.

De hecho, la CGR realiza estudios especiales para verificar los programas éticos de las instituciones, y definitivamente es necesario contar con esta información.

Esta segunda actividad se realizará el próximo año 2022.

Adicionalmente se está sugiriendo a la Comisión de control interno, el analizar incluir como proyecto en la etapa de Acompañamiento, un proceso de revisión más detallada, y propuesta de mejora del PAO 2022, con el afán de reenfocar hacia una mejor versión el PAO 2023.

La Comisión de control interno puede revisar si dentro de las prioridades de mejora institucional podría estar este proyecto.

En los anexos que acompañan este avance se podrán observar las tablas específicas que dan origen a lo presentado en el documento.