



SIDEPRO S.A

**IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE RIESGOS ASOCIADOS
AL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
2014 - 2016**

**CONSULTORÍA PARA LA REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL (PEDI) DEL AYUNTAMIENTO DEL DISTRITO NACIONAL (ADN)**

ATN/OC-13168-DR

AYUNTAMIENTO DEL DISTRITO NACIONAL.
REPÚBLICA DOMINICANA
2014

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	PAG. 3
2. ASPECTOS CONCEPTUALES	PAG. 4
3. MATRICES DE RIESGO PARA EL PEDI 2014 - 2016	PAG. 6

SIDEPRO S.A.

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento se realiza en el marco del Proyecto de Revisión y Actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) del Ayuntamiento del Distrito Nacional (ADN), cuyo objetivo central es realizar la revisión, actualización y reformulación del Plan Institucional del ADN, con un enfoque estratégico que incluya la visión, misión y valores institucionales, el rediseño de la estructura de los POA, la redefinición de los objetivos y metas, la definición de un nuevo Sistema de Indicadores de resultados y productos, así como, la identificación y valoración de los Riesgos, respondiendo al marco legal vigente.

El alcance del mismo se encuentra orientado a establecer un marco específico para la identificación, valoración y mitigación de los riesgos que pudieran incidir u obstaculizar los objetivos institucionales planteados en el PEDI.

De manera consecuente, el documento se estructura en dos partes. En primer término, una breve referencia conceptual sobre la temática de riesgos que permita obtener un marco de referencia para abordar la cuestión.

Finalmente, un ejercicio de aplicación de los conceptos a los Objetivos formulados en el PEDI, constituyendo de ese modo una matriz con los riesgos identificados, su valoración y sus respectivas estrategias de mitigación.

2. ASPECTOS CONCEPTUALES

La gestión de riesgos en las organizaciones constituye actualmente una de las mejores prácticas de la gerencia pública y privada. En el orden internacional, se ha considerado como uno de los elementos más importantes para atenuar los impactos de la turbulencia del entorno que puedan afectar el logro de los objetivos, tanto estratégicos como operativos, de cualquier organización.

En ese sentido, las tendencias globales en relación con el desarrollo de sistemas de control han incorporado al proceso administrativo la gestión de los riesgos, en tanto que identificarlos y valorarlos permite disminuir la incertidumbre de las acciones en procura de alcanzar los objetivos institucionales.

En base a ello, resulta de suma utilidad que las organizaciones públicas, en este caso el ADN, se encuentren informadas y actualizadas sobre las nuevas herramientas y tendencias administrativas relativas al control y la mejora de la gestión, que garanticen la eficacia y la eficiencia, y que permitan garantizar el establecimiento de mecanismos para la identificación y el manejo adecuado de situaciones que puedan obstaculizar o impedir el logro de sus objetivos institucionales.

En la actualidad, en el ámbito internacional se presentan diversos y significativos avances en materia de gestión de riesgos. Entre los más destacados, podemos mencionar los siguientes:

- Modelo COSO (Committee of Sponsoring of the Treadway), orientado a apoyar a la dirección en un mejor control de la organización, incluyendo actividades de articulación y comunicación de los objetivos, identificando amenazas potenciales y sus respectivas respuestas.

- Modelo COCO (Criteria of Control Board), establece que todo lo que se haga en una organización debe obedecer a un propósito, y para ello amplía los objetivos de información y cumplimiento y establece criterios de direccionalidad para la planificación.
- Modelo ACC (Australian Control Criteria), similar al anterior, otorga suma importancia a la participación de los trabajadores y otros grupos de interés para asumir un nivel apropiado de compromiso en el logro de los objetivos de la organización.
- Modelo COBIT (Control Objectives for Information Systems and Related Technologies), dirigido al control y supervisión de tecnologías de la información.

En el caso del sector público de la República Dominicana, la temática de riesgos es abordada por el documento Normas Básicas de Control Interno del Sector Público Dominicano (NOBACI), aprobado mediante la Resolución No. 001/11 por la Contraloría General de la República, órgano rector del control interno para el conjunto de la administración pública del país.

En particular, en su Artículo Décimo expresa que el conjunto de las entidades públicas que se encuentran bajo el ámbito de incumbencia de la Contraloría General de la República deberán evaluar los riesgos relacionados con los objetivos incluidos en su Plan Estratégico y establecer las acciones necesarias para mitigarlos, en base a la valoración de su severidad en cada caso.

En función a dicha normativa, en el capítulo siguiente se presentan las matrices de identificación de riesgos respectivas a cada Eje Estratégico del PEDI 2014 - 2016 del ADN, incluyendo su valoración y sus acciones de mitigación.

3. MATRICES DE RIESGO PARA EL PEDI 2014 - 2016

El Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2014 - 2016 del Ayuntamiento del Distrito Nacional se encuentra estructurado en tres Ejes Estratégicos, cada uno de los cuales se encuentra, a su vez, desagregado en Objetivos específicos, a saber:

– **Eje I: Gobernanza**

- Consolidación del Consejo de Desarrollo
- Fortalecimiento de Organizaciones Sociales de base
- Relación con el Gobierno Central
- Relación con Municipios y sus Organizaciones
- Apoyo al Desarrollo de las Organizaciones de la Sociedad Civil

– **Eje II: Fortalecimiento Institucional**

- Recursos Humanos capacitados y comprometidos
- Optimización permanente de la Calidad de Gestión
- Institución informada, integrada y cohesionada

– **Eje III: Presupuesto y Administración Financiera**

- Presupuesto con orientación a Resultados
- Reingeniería de Procesos Asociados
- Dimensión Plurianual del Presupuesto

A continuación se presentan las matrices de riesgos correspondientes a cada Eje Estratégico, incluyendo sus Objetivos específicos.

EJE ESTRATÉGICO I: GOBERNANZA			
OBJETIVOS	RIESGOS	VALORACIÓN	ACCIONES DE MITIGACIÓN
I.1. Consolidación del Consejo de Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida de credibilidad social en el proceso de conformación del fortalecimiento y consolidación del CODES • Dificultad para la articulación de acciones y actores en el proceso de construcción del PEDN desde el CODES • Reticencias para que el CODES se pueda convertir en la entidad asesora del Gobierno Local para la toma de decisiones estratégicas en el DN 	Alta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo de jornadas de sensibilización e incidencia social e institucional en relación al rol del CODES y el rol de sus integrantes dentro del CODES ✓ Desarrollo de una campaña de promoción a nivel del DN en relación al proceso, objetivos, fines y compromisos derivados del proceso del PEDN ✓ Desarrollo de Jornadas con las autoridades y personal directivo del ADN en relación al rol del CODES con ente aliado del Gobierno Local en la gestión del territorio
I.2. Fortalecimiento de Organizaciones Sociales de Base	<ul style="list-style-type: none"> • Desconfianza ciudadana en relación al proceso de actualización de las Juntas de Vecinos del DN • Clientelismo político en el proceso de renovación y consolidación de las Juntas de Vecinos del DN y la Confederación de Juntas de Vecinos 	Media	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jornadas de sensibilización e incidencia a nivel público y por circunscripciones en relación al proceso de actualización de las Juntas de Vecino ✓ Desarrollo de jornadas de formación con los/as vecinos/as del DN en relación al rol de las Juntas de Vecinos en la gestión municipal

EJE ESTRATÉGICO I: GOBERNANZA			
OBJETIVOS	RIESGOS	VALORACIÓN	ACCIONES DE MITIGACIÓN
I.3. Relación con el Gobierno Central	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de voluntad del Gobierno Central en relación a la articulación con el ADN para el ejercicio de las acciones a desarrollar en el DN • Reducción de la periodicidad, agenda de discusión y eficacia de los espacios de articulación entre el Gobierno Central y el ADN 	Media	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollo de incidencia política al más alto nivel desde el ADN hacia el Gobierno Central ✓ Desarrollar una importante campaña de incidencia para posicionar en la agenda pública los acuerdos alcanzados, los compromisos adquiridos y los responsables de la implementación de dichos compromisos, tanto desde el punto de vista del ADN como desde el Gobierno Central
I.4. Relación con Municipios y sus Organizaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de continuidad en la relación entre el ADN y las asociaciones nacionales de Gobiernos Locales • Evolución del marco normativo con reducción de los niveles de autonomía del ADN 	Alta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Facilitar la presencia de las autoridades del ADN en la toma de decisiones estratégicas de las Juntas y Consejos Directivos de las Asociaciones ✓ Posicionamiento político y mediático del ADN en defensa de la autonomía

EJE ESTRATÉGICO I: GOBERNANZA			
OBJETIVOS	RIESGOS	VALORACIÓN	ACCIONES DE MITIGACIÓN
I.5. Apoyo al Desarrollo de las Organizaciones de SC	<ul style="list-style-type: none"> Se desvirtúa el enfoque y objetivos del rol del ADN en relación a fomentar la generación de capacidades en la SC 		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posicionamiento público del ADN para clarificar su estrategia de articulación e incidencia para el fortalecimiento de la SC.

SIDEPRO S.A.

EJE ESTRATÉGICO II: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL			
OBJETIVOS	RIESGOS	VALORACIÓN	ACCIONES DE MITIGACIÓN
II.1. Recursos Humanos capacitados y comprometidos	<ul style="list-style-type: none"> • Que no existan recursos económicos para pagos de consultorías o de recursos humanos a disponibilidad completa en las operaciones, ni disponibilidad de tiempo del personal, en especial, los niveles gerenciales para los paneles de expertos. • Que no haya presupuesto para poder llevar las posiciones que estén fuera de escala al nivel requerido. • Que los líderes no se comprometan con la rigurosidad del sistema de evaluación y que no haya consecuencias en la diferenciación del desempeño. • Que el MAP no ofrezca el apoyo necesario para la incorporación en la CAM o no esté listo para iniciar el proceso en los Municipios. 	Media	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asumir el modelo de competencias genérico del MAP ✓ Realizar una escala salarial temporal, tomando en consideración la mediana de las posiciones de otras instituciones del Estado similares a través de un benchmarking ✓ Identificar entrenamientos clave por grupo ocupacional y coordinar acciones con organismos Estatales y otros suplidores ✓ Que las evaluaciones se fundamenten en los POA del área asignando las operaciones para la elaboración de métricas individuales a todo el personal de dicha área ✓ Fortalecer la incidencia ante el MAP para que se desarrollen los instructivos vinculados al proceso de ingreso a la CAM.

EJE ESTRATÉGICO II: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL			
OBJETIVOS	RIESGOS	VALORACIÓN	ACCIONES DE MITIGACIÓN
II.2. Optimización permanente de la calidad de gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Que no se apruebe la estructura sugerida porque implique mayor presupuesto o porque afecte intereses particulares. • Que no exista presupuesto para la automatización. • Que la participación de los líderes y empleados en la encuesta sea baja. • Que no se destinen los recursos humanos para el auto diagnóstico, el plan de mejora y su implementación. 	Media	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Delimitar y socializar el quehacer de cada área y posteriormente fortalecer las descripciones de los puestos ✓ Realizar una matriz donde se identifiquen los macro procesos, procesos y procedimientos de las diferentes áreas y los productos y servicios que se generan. ✓ Identificar los procesos a ser automatizados a través de la matriz de procesos definida ✓ Realizar grupos de enfoque en diferentes áreas para levantar percepciones del clima laboral ✓ Establecer un plan de mejora en base al diagnóstico de la Consultoría del Plan Estratégico

EJE ESTRATÉGICO II: FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL			
OBJETIVOS	RIESGOS	VALORACIÓN	ACCIONES DE MITIGACIÓN
II.3. Institución informada, integrada y cohesionada	<ul style="list-style-type: none"> • Que no exista presupuesto para una consultoría en comunicación o no se asignen los recursos humanos a entera dedicación. • Que las agendas de los Directores de las áreas no les permita participar de las mesas de coordinación. • Que existan solapamientos y duplicación de funciones, proyectos, productos y servicios. 	Media	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear mecanismos alternos de comunicación con el personal, como son el correo institucional masivo y publicación en la web de todas las informaciones relacionadas al quehacer del ADN ✓ Fortalecer el Portal de Transparencia y las informaciones en la página web del ADN ✓ Realizar reuniones periódicas interdepartamentales sobre la Planificación Estratégica y Táctica

EJE ESTRATÉGICO III: PRESUPUESTO Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA			
OBJETIVOS	RIESGOS	VALORACIÓN	ACCIONES DE MITIGACIÓN
II.1. Presupuesto con orientación a Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • La cadena de producción pública está ausente en la definición del presupuesto • Ausencia de incentivos para que los gerentes de programas puedan hacer más eficiente y efectiva la producción pública • Crecen las demandas ciudadanas insatisfechas y hay mayor presión sobre el gasto • El seguimiento y evaluación no retroalimenta la formulación del presupuesto 	Alta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar cartera de servicios a partir de la cadena de producción y definir arquitectura de programas. ✓ Diseñar un mecanismo de incentivos para premiar o castigar logro de resultados. ✓ Implementar el presupuesto orientado a resultados. ✓ Desarrollar e implementar procesos de seguimiento y evaluación de la ejecución del presupuesto.
II.2. Reingeniería de procesos asociados	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte presión de gastos devengado sobre limitadas disponibilidades financieras • La programación de compromisos y devengados está ausente • Los procesos de gastos e ingresos no son resultado de procesos que los origina • La seguridad de los sistemas de información son débiles y no permiten dar respuestas 	Alta	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incorporar disciplina presupuestaria ✓ Diseñar e implementar programación de la ejecución del presupuesto y la programación de cuotas de compromiso ✓ Reingeniería de procesos administrativos y financieros incorporando gestión de calidad ✓ Desarrollar un plan integral

EJE ESTRATÉGICO III: PRESUPUESTO Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA			
OBJETIVOS	RIESGOS	VALORACIÓN	ACCIONES DE MITIGACIÓN
	<p>oportunas ante eventuales desastres naturales, problemas, tecnológicos, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los requerimientos de modificación y mejoras de los sistemas de información son gestionados directamente por los proveedores • Alta dependencia de los proveedores de sistemas de información • Debilidad institucional para definir requerimientos funcionales de sistemas de información 		<p>de seguridad de los sistemas de información</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Incorporar técnicos informáticos del ADN en el mantenimiento del sistema de información ✓ Desarrollar una estrategia de transferencia de documentación sobre el diseño tecnológico del sistema y del modelo funcional ✓ Organizar un equipo funcional de contraparte (técnicos de las áreas de presupuesto y gestión financiera) ✓ Capacitar a los técnicos de la contraparte en presupuesto y gestión financiera
II.3. Dimensión plurianual del presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • Está ausente una programación fiscal del Distrito Nacional • Crisis del presupuesto del ADN si no se determina la brecha fiscal de corto y mediano plazo 	Media	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Implementar la programación fiscal del Distrito Nacional ✓ Desarrollar una programación de gastos de mediano plazo (presupuesto plurianual). ✓ Desarrollar una estrategia de financiamiento mediante

EJE ESTRATÉGICO III: PRESUPUESTO Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA			
OBJETIVOS	RIESGOS	VALORACIÓN	ACCIONES DE MITIGACIÓN
	<ul style="list-style-type: none">Los programas y proyectos de inversión de mediano plazo no tienen garantizado su financiamiento		operaciones de crédito público en base a la programación fiscal del Distrito Nacional

SIDEPRO S.A.