

**MUNICIPALIDAD
DE TEMUCO**

INFORME 7

PLAN DE CONTINGENCIAS

**MUNICIPALIDAD
DE TEMUCO y SIG**

**INFORME 7
PLAN DE CONTINGENCIAS**

VERSION 1.0

CONTENIDO DEL PRESENTE INFORME

MATERIA Y RIESGO IMPLÍCITO
IMPACTO Y PROBABILIDAD DE OCURRENCIA
ACCIONAR FRENTE A LA OCURRENCIA
RESPONSABLE MÁXIMO DE MANDO
POLÍTICA COMUNICACIONAL A INSTITUCIONALIZAR
SOLUCIÓN Y SECUENCIA DE ACTIVIDADES
ACTIVIDADES DE MONITOREO Y CONTROL DE LA SOLUCIÓN
MODO DE INFORMAR A LA AUTORIDAD SOBRE
EL MANEJO DE LA SITUACIÓN
IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN

**Temuco de Chile
15 de julio de 2009**

Señor
Miguel Becker Alvear, Alcalde
y Concejo Municipal
Municipalidad de Temuco
Presente.

De nuestra consideración:

Hemos culminado el estudio, análisis y evaluación de los riesgos, debilidades y contingencias para la Municipalidad de Temuco y validado la proposición expuesta en el párrafo final del punto N° 10 del Informe N° 1, que señala:

PLAN DE CONTINGENCIAS

Como parte del trabajo contratado se debe emitir el Informe N° 7 con la formulación de un "Plan de Contingencias" que observe las medidas correctivas a aplicar para mejorar las debilidades y los indicadores de gestión.

El análisis del Informe N° 1 "Levantamiento de Procesos y Diagnóstico de su situación Actual", Informe N° 2 "Evaluación del comportamiento Presupuestario", Informe N° 3 "A la Administración sobre el Control Interno", Informe N° 4 "Partidas 2,3,4 y 5 (Programas sociales DIDECO, convenios extrapresupuestrios, personal a contrata y honorarios y contratos), Informe N° 5 " Estados Financieros 2007 y 2008 y Dictamen, Informe N° 6 "Resumen de las observaciones y recomendaciones de los informes anteriores", sugiere que el Informe N° 7 "Plan de contingencias", además de lo enunciado en cada uno de ellos se oriente a una administración con base en el riesgo.

El riesgo puede ser medido por tres evaluadores:

a	b	c
Exposición al riesgo en relación con una valuación ante cambios probables medioambientales, tecnológicos, económicos, políticos, legales o regulatorios.	Exposición al riesgo con una valoración del conocimiento del recurso de la organización tamaño, valor, de tipo financiero, humano, intangible o físico, de movilidad, accesibilidad o localización.	Exposición al riesgo con una valoración de escenarios difíciles de medir, de baja probabilidad y de alta consecuencia como desastres naturales, terrorismo, sabotaje o fraude.

De acuerdo a lo señalado para la exposición indicada en b) se visualizan las siguientes materias relacionadas con los factores críticos de éxito para cumplir con el logro de los objetivos fundamentales de la entidad:

1. Comuna con alta cesantía e índices de pobreza.
2. Mala calidad de la educación
3. Baja contante (año en año) de la matrícula y la subvención.
4. Dispersión en los lugares de trabajo.
5. Asinamiento en algunos lugares de trabajo
6. Reglamento Interno obsoleto
7. Carencia de control de gestión

8. Deficiente atención al contribuyente y organizaciones
9. Inexistencia de acciones para mejorar algunos índices de gestión
10. Alta dotación de personal de honorarios en la DIDECO, 70.8 %
11. Pronósticos presupuestario irreales al incluir ingresos por devengamiento y diferir hechos económicos en gastos.
12. Incumplimiento de la ejecución presupuestaria por diferir gastos
13. Inexistencia de sistemas en áreas claves (DIDECO-DOM).
14. Procedimientos presupuestarios y contables inadecuados.
15. Inexistencia de análisis contables
16. Inexistencia de planes de contingencia
17. Sistemas insuficientemente utilizados
18. Gran concentración de sistemas en uso por la DAF(12 de 19).
19. Carencia de un Comité y Plan Informático
20. Seguridad en los archivos de Juzgados y área de personal.
21. Servicios claves externalizados (sistemas)
22. Renovación de contratos que debieran ser licitados
23. Inexistencia de Capacitación

El informe para cada plan deberá describir e identificar la materia y riesgo implícito, impacto y probabilidad de ocurrencia, accionar frente a la ocurrencia de un siniestro, responsable máximo de mando, política comunicacional a institucionalizar, solución y secuencia de actividades para eliminarla, disminuir el riesgo de ocurrencia, actividades de monitoreo y control de la solución, modo de informar a la autoridad sobre el manejo de la situación.

El Plan de Contingencia debiera orientarse a:

1. Racionalización administrativa

1. Cambios en la estructura (organización) y dotación de personal
2. Personal a contrata y honorarios en la DIDECO
3. Comité técnico financiero
4. Comité técnico administrativo

2. Normalización en lo siguiente:

1. Formular el presupuesto y ejecutarlo en cuanto a ingresos (percibidos) y gastos (obligados, devengados, pagados) cuando el hecho económico se produce y no cuando se requiera superavit o presentar un déficit menor.
2. Dar solución integral a los problemas planteados en el informe de PRESUPUESTOS.
3. Normalizar y actualizar el control de inventarios.
4. Dar solución a los puntos planteados en el DICTAMEN
5. Normalizar los procedimientos para la cobranza administrativa y judicial.
6. Normalizar el tratamiento de registro y control de cheques protestados y de las garantías recibidas.

3. Planificación Estratégica

1. Desarrollar una planificación estratégica en el Municipio
2. Comité y plan informático
3. Licitar un proveedor tecnológico que provea conjuntamente una solución de hardware, software, comunicaciones y seguridad informática.
4. Dar solución a los problemas planteados en el informe de control interno referido a la informática
5. Reingeniería de procesos en la DIDECO y en la Informática

4. Edificio Corporativo

Este Informe N° 7 está restringido al conocimiento y uso exclusivo de autoridades del Municipio Alcaldía, Concejo Municipal, Dirección de Control Interno y las Direcciones que la Alcaldía determine.

Por otra parte queremos agradecer tanto a las autoridades como a los profesionales, técnicos y personal de la Municipalidad de Temuco la excelente colaboración que nos prestaron durante el desarrollo del presente trabajo.

Enrique García S. Consaudit International Auditores Consultores

Santiago, 03 de agosto de 2009.

ÍNDICE

Materia	Pág.
1. INTRODUCCIÓN	07
2. DESARROLLO POR MATERIA Y PLAN	08
3. IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN	18

1. INTRODUCCIÓN

El presente Informe tiene por objetivo entregar la formulación de un Plan de Contingencias con la sugerencia de medidas correctivas para mejorar los riesgos, debilidades e indicadores de gestión.

Para cada materia se presenta un resumen descriptivo que incluye lo siguiente:

- a) La materia y el riesgo
- b) El impacto y probabilidad de ocurrencia
- c) El accionar frente a la ocurrencia
- d) El responsable máximo de mando
- e) La política comunicacional a institucionalizar
- f) La solución y secuencia de actividades para eliminar, disminuir o mitigar el riesgo, debilidad o indicador clave adverso
- g) Las actividades de monitoreo
- h) El control de la solución
- i) El modo de informar a la autoridad sobre el manejo de la situación.

Al entregar esta solución, se ha elaborado para la Municipalidad de Temuco un "Plan de Contingencias" el que ha considerado todas y cada una de las observaciones y riesgos indicadas en los informes anteriores, para su implementación ha considerado tres orientaciones:

Racionalización administrativa
Normalización de normas y procedimientos
Planificación Estratégica
Edificio Corporativo

**MUNICIPALIDAD DE TEMUCO
PLAN DE CONTINGENCIA
SEGÚN LOS RIESGOS, DEBILIDADES
E INDICADORES CLAVES ADVERSOS**

<p>Materia y riesgo: Elaborar y ejecutar un Proyecto de Planificación Estratégica para el Municipio y SIG</p>
<p>Impacto y probabilidad de ocurrencia: No contar con el resultado de una planificación estratégica coloca a las autoridades del Municipio, a su personal, contribuyentes y organizaciones comunitarias de Temuco en riesgo de trabajar con objetivos dispersos, sin visión de futuro y sin control de gestión eficiente, sin estructura organizacional ni sistemas y procesos alineados con la señalada visión.</p>
<p>Accionar frente a la ocurrencia: Efectuar la planificación estratégica</p>
<p>Responsable máximo de mando: Alcalde, Concejo, DAF, SECPLA.</p>
<p>Política comunicacional a institucionalizar: Implementado por la Alcaldía con acuerdo del Consejo.</p>
<p>Solución y secuencia de actividades: Según carta gantt del proyecto</p>
<p>Actividades de monitoreo y control de la solución: ITO y Jefe de Proyecto</p>
<p>Modo de informar a la autoridad sobre el manejo de la situación: Mensualmente al Alcalde.</p>

**MUNICIPALIDAD DE TEMUCO
PLAN DE CONTINGENCIA
SEGÚN LOS RIESGOS, DEBILIDADES
E INDICADORES CLAVES ADVERSOS**

Materia y riesgo: Plan Informático
Impacto y probabilidad de ocurrencia: No contar en materia informática con esta herramienta de planificación y control, coloca a la Administración del Municipio al margen de la misma.
Accionar frente a la ocurrencia: Formular un Plan Informático que de solución a los problemas señalados en el Informe de control interno sobre la materia.
Responsable máximo de mando: SECPLAN, DAF, Control Interno y Jefe del departamento Informática.
Política comunicacional a institucionalizar: No se observa
Solución y secuencia de actividades: Horizonte de tiempo: tres meses, según programación semestral y con objetivos anuales.
Actividades de monitoreo y control de la solución: Trimestralmente validar el proceso planificación.
Modo de informar a la autoridad sobre el manejo de la situación: De acuerdo a los programas en ejecución.

**MUNICIPALIDAD DE TEMUCO
PLAN DE CONTINGENCIA
SEGÚN LOS RIESGOS, DEBILIDADES
E INDICADORES CLAVES ADVERSOS**

Materia y riesgo: PLADECO
Impacto y probabilidad de ocurrencia: No formular un nuevo PLADECO deja al Municipio sin planificación estratégica.
Accionar frente a la ocurrencia: Formular y ejecutar un nuevo PLADECO para un horizonte de tiempo de 4 años, 2010-2014.
Responsable máximo de mando: SECPLAN, DAF y Control Interno.
Política comunicacional a institucionalizar: No se observa
Solución y secuencia de actividades: Horizonte de tiempo: tres meses para su formulación.
Actividades de monitoreo y control de la solución: Semestralmente o lo que determine el Alcalde y/o Consejo.
Modo de informar a la autoridad sobre el manejo de la situación: De acuerdo a los programas en ejecución.

**MUNICIPALIDAD DE TEMUCO
PLAN DE CONTINGENCIA
SEGÚN LOS RIESGOS, DEBILIDADES
E INDICADORES CLAVES ADVERSOS**

Materia y riesgo: Edificio Corporativo
Impacto y probabilidad de ocurrencia: No contar con oficinas en un Edificio Consistorial impide a la Administración atender su gestión en condiciones corporativas.
Accionar frente a la ocurrencia: Reactivar los estudios de factibilidad técnicos, económicos y operativos para ver la posibilidad de concretar esta anhelada aspiración de funcionarios, contribuyentes, organizaciones comunitarias, etc.
Responsable máximo de mando: SECPLAN, Jurídico, DAF y Control Interno.
Política comunicacional a institucionalizar: No se observa
Solución y secuencia de actividades: Horizonte de tiempo: tres meses para la actualización del proyecto.
Actividades de monitoreo y control de la solución: Mensualmente o lo que determine el Alcalde y/o Consejo.
Modo de informar a la autoridad sobre el manejo de la situación: De acuerdo a los programas en ejecución.

**MUNICIPALIDAD DE TEMUCO
PLAN DE CONTINGENCIA
SEGÚN LOS RIESGOS, DEBILIDADES
E INDICADORES CLAVES ADVERSOS**

<p>Materia y riesgo: Plan de recuperación de indicadores claves adversos.</p>
<p>Impacto y probabilidad de ocurrencia: La inexistencia de indicadores claves de gestión coloca a los sectores de la Municipalidad de Temuco en riesgo de cumplimiento de las metas establecidas.</p>
<p>Accionar frente a la ocurrencia:</p> <p>Determinar por Dirección la misión, visión y actividades críticas de éxito, con indicadores claves de gestión a controlar. Formular el presupuesto anual y controlar su ejecución. Efectuar estudios para determinar indicadores anuales por dependencia. Especial atención se debe otorgar al indicador presupuestario del gasto de personal Cumplimiento presupuestario trimestral riguroso en ingresos percibidos y gastos obligados el que debe ser ejercido por la SECPLA (semestral) y Control Interno al emitir los Decretos Pagos.</p>
<p>Responsable máximo de mando: Directores de la DAF (ingresos percibidos) y Control Interno ((Decretos Pagos)).</p>
<p>Política comunicacional a institucionalizar: Informes periódicos a la Alcaldía, Concejo Municipal y Comités.</p>
<p>Solución y secuencia de actividades: Horizonte de tiempo: tres meses. Jungto a la planificación estratégica establecer una normativa de cumplimiento de indicadores claves y panel de control con rangos permitidos.</p>
<p>Actividades de monitoreo y control de la solución: De acuerdo con el panel respectivo.</p>
<p>Modo de informar a la autoridad sobre el manejo de la situación: Informe mensual de cumplimiento respecto de un panel de indicadores y del rol de pagos a la Alcaldía y Consejo.</p>

**MUNICIPALIDAD DE TEMUCO
PLAN DE CONTINGENCIA
SEGÚN LOS RIESGOS, DEBILIDADES
E INDICADORES CLAVES ADVERSOS**

<p>Materia y riesgo: Licitación o renovación de Proveedor Tecnológico.</p>
<p>Impacto y probabilidad de ocurrencia: No contar con sistemas integrados coloca al Municipio en riesgo de duplicar algunas actividades o no ejecutar otras que puedan agregar valor a la gestión.</p>
<p>Accionar frente a la ocurrencia: Prepara las bases para licitar oportunamente para que un solo proveedor entregue los servicios de hardware, software, comunicaciones, seguridad, requeridos por el Municipio.</p>
<p>Responsable máximo de mando: Jefatura de Informática, Direcciones DAF, SECPLAN y de Control.</p>
<p>Política comunicacional a institucionalizar: Portal Mercado Público.</p>
<p>Solución y secuencia de actividades: Horizonte de tiempo: un año. Especialmente los actuales en uso y los nuevos requerimientos de las áreas de gestión operativa.</p> <p style="padding-left: 40px;">Establecer las bases administrativas, económicas y técnicas de licitación. Seleccionar y adjudicar mejor oferente Establecer las políticas de migración y de nuevo funcionamiento Desarrollar y Aplicar la solución informática propuesta</p>
<p>Actividades de monitoreo y control de la solución: Según informes de avance elaborado por el ITO asigando al proyecto y por Carta Gantt de ejecución del proyecto.</p>
<p>Modo de informar a la autoridad sobre el manejo de la situación: Mensualmente al señor Alcalde.</p>

**MUNICIPALIDAD DE TEMUCO
PLAN DE CONTINGENCIA
SEGÚN LOS RIESGOS, DEBILIDADES
E INDICADORES CLAVES ADVERSOS**

<p>Materia y riesgo: Elaboración, aprobación y control de la ejecución presupuestaria.</p>
<p>Impacto y probabilidad de ocurrencia: Efectuar pronósticos de ingresos y gastos año en año distantes de la realidad y no modificar en la misma línea el pronóstico del año siguiente implica una mala política de elaboración y sanción presupuestaria.</p>
<p>Accionar frente a la ocurrencia: En la eventualidad que ello ocurra la unidad de Control Interno debe exigir formalmente la modificación al presupuesto en curso.</p>
<p>Responsable máximo de mando: Unidad de Control Interno.</p>
<p>Política comunicacional a institucionalizar: Comunicado interno</p>
<p>Solución y secuencia de actividades: Horizonte de tiempo: mensual y trimestral. Revisión de la ejecución presupuestaria trimestral por Control Interno.</p>
<p>Actividades de monitoreo y control de la solución: Revisión periódica de Control Interno.</p>
<p>Modo de informar a la autoridad sobre el manejo de la situación: Control Interno a la Alcaldía y Concejo Municipal en forma trimestral.</p>

**MUNICIPALIDAD DE TEMUCO
PLAN DE CONTINGENCIA
SEGÚN LOS RIESGOS, DEBILIDADES
E INDICADORES CLAVES ADVERSOS**

<p>Materia y riesgo: Normalización del control de inventarios.</p>
<p>Impacto y probabilidad de ocurrencia: No controlar los bienes inventariables por permanencia de inventario coloca a la organización en riesgo de pérdida de bienes.</p>
<p>Accionar frente a la ocurrencia:</p> <p>Habilitar el software pertinente e implementarlo y efectuar una toma física de los actuales bienes incluir su valoración, efectuar el registro de ellos en el sistema, mantener actualizado el sistema de control de bienes y existencias.</p>
<p>Responsable máximo de mando: DAF</p>
<p>Política comunicacional a institucionalizar: Por establecer</p>
<p>Solución y secuencia de actividades: Horizonte de tiempo: seis meses. Licitación de toma de inventario y su valoración (portal mercado público).</p>
<p>Actividades de monitoreo y control de la solución: Informe mensual de avance del proyecto</p>
<p>Modo de informar a la autoridad sobre el manejo de la situación: Formalmente.</p>

**MUNICIPALIDAD DE TEMUCO
PLAN DE CONTINGENCIA
SEGÚN LOS RIESGOS, DEBILIDADES
E INDICADORES CLAVES ADVERSOS**

<p>Materia y riesgo: Programas de capacitación a los funcionarios.</p>
<p>Impacto y probabilidad de ocurrencia: La inexistencia de una Política de capacitación incumple la Ley Orgánica Constitucional de Municipalidades.</p>
<p>Accionar frente a la ocurrencia: El Concejo Municipal y el Alcalde deben establecer formalmente una política de capacitación al personal.</p>
<p>Responsable máximo de mando: La Alcaldía</p>
<p>Política comunicacional a institucionalizar: Promoción interna para acceder a los programas de capacitación.</p>
<p>Solución y secuencia de actividades: Horizonte de tiempo: programas anuales.</p> <ul style="list-style-type: none"> Establecer las necesidades reales de capacitación por sector Licitación de los programas anuales y establecer los convenios de capacitación Inscribir a los funcionarios en los programas Establecer las formas de evaluación Efectuar los análisis post capacitación
<p>Actividades de monitoreo y control de la solución: El área competente del Municipio aprobará los programas de capacitación antes de ser contratados efectuando la supervisión correspondiente.</p>
<p>Modo de informar a la autoridad sobre el manejo de la situación: El área de personal informará mensualmente a la Alcaldía sobre los avances en materia de capacitación.</p>

**MUNICIPALIDAD DE TEMUCO
PLAN DE CONTINGENCIA
SEGÚN LOS RIESGOS, DEBILIDADES
E INDICADORES CLAVES ADVERSOS**

Materia y riesgo: Racionalización de la estructura: Dirección de Informática, Dirección de Rentas y Patentes, Departamento de Cobranza Administrativa de: cheques protestados, deudores presupuestarios, control de cartera de juicios, etc., Restructuración Dideco, personal a honorarios (proposición Informe N° 1) y otras proposiciones expuestas en el Informe N°1 y/o en el Informe N° 6).

Impacto y probabilidad de ocurrencia: No poseer una adecuada estructura coloca a la dirección del Municipio en riesgo que determinados procedimientos en materias de planificación, dirección, organización no se puedan controlar por indicadores de gestión ni se puedan administrar con base en el riesgo.

Accionar frente a la ocurrencia: no califica

Responsable máximo de mando: Alcalde y Concejo Municipal

Política comunicacional a institucionalizar: Comunicado a Directores

Solución y secuencia de actividades: Incluir en Planificación Estratégica

Actividades de monitoreo y control de la solución: Dirección de Control Interno

Modo de informar a la autoridad sobre el manejo de la situación: Se informa por propio Decreto.

IMPLEMENTACIÓN DE LA SOLUCIÓN

La implementación mediante el presente Plan de Contingencias sugiere lo siguiente:

1. Evaluar y analizar en la Municipalidad de Temuco los informes emitidos por Consaudit International.
2. Evaluar, analizar y/o modificar el presente Plan de Contingencias por parte de las autoridades del Municipio e incluir en la etapa de implementación las sugerencias que se determinen.
3. Nominar un líder a cargo del proyecto para cumplir con sus objetivos.
4. Emitir los Decretos Alcaldicios para formar las comisiones frente a cada proyecto señalando sus objetivos, planes y programas e indicar las actividades a controlar y tiempos de ejecución.
5. Efectuar las licitaciones correspondientes, colocar en el portal Mercado Público los términos de referencia: administrativos, técnicos y económicos relativos a la adquisición que se requiere.
6. Poner en marcha los planes y programas y ejecutar cada proyecto hasta dejarlo funcionando de acuerdo con sus objetivos.