Gmail Adminsitración Mades <admn.mades@gmail.com>

Producto 2 - MADES Contrato Nro 16/2024

2 mensajes

Sanny Martinez <sanny.martinez@bdo.com.py> 22 de noviembre de 2024, 14:51
Para: admn.mades@gmail.com
Cc: oscar.toledo@bdo.com.py

Buenas tardes Sres.,

Por la presente, hacemos entrega del **PRODUCTO 2: INFORME DE DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL** del SERVICIO DE CONSULTORÍA PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE (MADES) - CONTRATO N° 16/2024, disponible en el siguiente enlace:

Informe de Diagnóstico

La entrega del informe en formato físico será realizado el próximo miércoles 27/11 en conjunto con el Informe de Avance.

Es importante mencionar que dicho informe es de carácter confidencial.

Aguardamos la confirmación de recepción.

Saludos Cordiales

SANNY MARTÍNEZ

RAS

BDO PARAGUAY

Directo 595 (21) 492242

sanny.martinez@bdo.com.py

World Trade Center Asunción

Avda. Aviadores del Chaco 2050, Torre 4, Piso 15

Asunción, PARAGUAY

Oficina 595 (21) 492 242

Fax 595 (21) 493 665

www.bdo.com.py

¿Realmente necesita imprimir este e-mail? Do you really need to print this email?

BDO Paraguay S.A., BDO Auditores Consultores, BDO Impuestos y BDO Consulting, sociedades paraguayas, son miembros de BDO International Limited, una compañía limitada por garantía del Reino Unido, y forman parte de la red internacional BDO de empresas independientes asociadas. BDO es el nombre comercial de la red BDO y de cada una de las empresas asociadas de BDO.

BDO Paraguay S.A., BDO Auditores Consultores, BDO Impuestos and BDO Consulting, Paraguayan companies, are members of BDO International Limited, a UK company limited by guarantee, and form part of the international BDO network of independent member firms. BDO is the brand name for the BDO network and each of the BDO Member Firms.

Adminsitración Mades <admn.mades@gmail.com>
Para: Sanny Martinez <sanny.martinez@bdo.com.py>
Cc: oscar.toledo@bdo.com.py

22 de noviembre de 2024, 15:12

Buenas tardes, se recepciona el **PRODUCTO 2: INFORME DE DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL** del SERVICIO DE CONSULTORÍA PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DE AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE (MADES) - CONTRATO N° 16/2024.

DENISSE CAROLINA MATTO CORONEL

ADMINISTRADOR DE CONTRATO
MADES

287 9000 interno 209

[El texto citado está oculto]

BDO

CONSULTORÍA PARA EL FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL DEL MINISTERIO DEL AMBIENTE Y DESARROLLO SOSTENIBLE (MADES)

INFORME DE AVANCE - CONTRATO N° 16/2024

Noviembre 2024

TABLA DE CONTENIDOS

1. ALCANCE DE LA CONSULTORÍA 2
1.1 OBJETIVO GENERAL 2
1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS 2
1.3 PRODUCTOS DE LA CONSULTORÍA 2
1.4 EQUIPO DE TRABAJO 3
1.5 ACTIVIDADES REALIZADAS 3
ACTIVIDADES GENERALES 3
ACTIVIDADES ESPECÍFICAS 3
Producto 2: INFORME DE DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL 3
Producto 3: MAPA DE PROCESOS INSTITUCIONAL Y CADENA DE VALOR 3
Producto 4: ACTUALIZACIÓN DEL NORMOGRAMA INSTITUCIONAL 6

2. RECOMENDACIONES 8

Lic. José Luis López
Director de Administración y Finanzas

Denisse Matto
Verificadora de Contratos
Dirección Administrativa

1. ALCANCE DE LA CONSULTORÍA

1.1 OBJETIVO GENERAL

Fortalecer la gestión institucional del MADES, incorporando estrategias más efectivas, optimizando los procesos y fortaleciendo al personal de la institución, en busca de satisfacer las necesidades de la ciudadanía y grupo de interés.

Esta consultoría se centra en realizar un análisis exhaustivo de la situación actual de la institución, incluyendo su estructura organizativa y los procesos críticos, con el objetivo de desarrollar una propuesta de mejora detallada y un plan de implementación gradual.

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Esta consultoría tiene como objetivos específicos:

OE1: Conocer y dimensionar la situación actual del MADES a través de un Diagnostico Organizacional y Situacional que ayuden a identificar las estrategias, procesos operativos, estructura organizacional y funcional, sistemas informáticos y su integración.

OE2: Adecuar el marco de referencia del MADES, de tal forma a asegurar el cumplimiento de su Misión, el logro de su Visión y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

OE3: Establecer las acciones necesarias, mediante políticas y procedimientos, que aseguren los resultados de la institución, orientado a reducir los riesgos operativos.

OE4: Implantar acciones y mecanismos que propicien la mejora continua para una mayor efectividad del sistema de control interno.

1.3 PRODUCTOS DE LA CONSULTORÍA

Para su cumplimiento, han sido establecidos para la presente consultoría los siguientes productos específicos:

1. Plan de Trabajo detallado, acordado con la contraparte institucional. **CUMPLIDO**
2. Informe de diagnóstico institucional. **CUMPLIDO**
3. Mapa de Procesos Institucional y Cadena de Valor. **PRESENTADO**
4. Actualización del Normograma Institucional. **PRESENTADO**
5. Propuestas de estandarización de normativas de los procesos críticos seleccionados con la contraparte institucional.
6. Rediseño y propuesta de la Estructura Organizacional del MADES.
7. Manuales de Funciones y Perfiles de Cargo basados en la Estructura Organizacional Propuesta.
8. Políticas Operacionales por proceso seleccionado.
9. Manuales de Procesos y Procedimientos priorizados.
10. Informe final de la consultoría.

Lic. José Luis López
Director de Administración y Finanzas

Denisse Matto
Verificadora de Contratos
Dirección Administrativa

1.4 EQUIPO DE TRABAJO

Por parte de la consultora, los profesionales que participaron de la presente etapa del proyecto:

Socio:	▶ Oscar Guillén	
Director:	▶ Oscar Toledo	
Equipo de Trabajo:	▶ Sanny Martínez	▶ Sofía Sanchez
	▶ Belén Ozorio	▶ Rosa Garcete
	▶ Rodrigo Ávalos	▶ Javier Jiménez
	▶ Isaías Vergara	▶ Gabriela Vergara

1.5 ACTIVIDADES REALIZADAS

ACTIVIDADES GENERALES

En ejecución de la presente consultoría y para el cumplimiento del objetivo específico, hemos realizado actividades durante los primeros días del mes de noviembre del 2024, que detallamos en el presente informe.

Con la finalidad de registrar el avance de la presente consultoría, actualizamos el estado de las actividades del Cronograma Detallado en su -versión 1-. Ver anexo N° 1 - Cronograma Detallado V01.

A fin de evidenciar las acciones realizadas en las diferentes actividades de la consultoría, generamos notas y actas de reuniones. Ver anexo N°2 - Registro de Interacciones con la institución.

Por otro lado, hemos acompañado y asesorado al MADES para la recopilación de evidencias para medir el grado de implementación de la NRM para un Sistema de Control Interno MECIP 2015.

A continuación, se detallan las actividades específicas realizadas utilizando para ello, lo estipulado en los términos de referencia, lo incluido en nuestra propuesta y el cronograma presentado oportunamente.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS

Producto 2: INFORME DE DIAGNÓSTICO INSTITUCIONAL

Se ha realizado una presentación formal del informe de diagnóstico institucional, el pasado viernes 22 de noviembre, a fin de exponer las principales actividades realizadas, las debilidades encontradas y las oportunidades de mejora sugeridas. Ver anexo N°3- Informe de Diagnóstico Institucional.

Producto 3: MAPA DE PROCESOS INSTITUCIONAL Y CADENA DE VALOR

- **Realizar un análisis de la actual situación de avance en el Modelo de Gestión por Procesos de la Institución; Matriz y Mapa de Procesos (Cadena de Valor).**

  A través del responsable de la Coordinación MECIP, hemos recibido el Mapa de Procesos Institucional actual del MADES, el cual se encuentra vigente según Resolución N° 331/2018 "POR LA CUAL SE APRUEBA LA ACTUALIZACIÓN DE LA DEFINICIÓN DE MACROPROCESOS; EL MAPA DE PROCESOS INSTITUCIONALES Y RELACIÓN DE OBJETIVOS DE MACROPROCESOS Y PROCESOS (FORMATO 37; 41 Y 45 - MECIP); DE LA SECRETARÍA DEL AMBIENTE".

  En el mismo, pudimos observar que la institución tiene identificado por Macroprocesos a nivel estratégico, misional y de apoyo, pero posterior a la jerarquización de la institución a nivel de Ministerio, no se realizó la actualización de la Matriz de Procesos con los resultados que se generan

Lic. José Luis López
Director de Administración y Finanzas

Denisse Matto
Fiscalizadora de Contratos
Dirección Administrativa

en la Institución, como así también de subprocesos, por lo que es de vital importancia realizar la revisión o actualización del mismo, de manera a que pueda reflejar claramente los procesos acordes a la operatividad actual.

- **Realizar entrevistas con el personal clave del MADES para la obtención de conocimiento acerca de los procesos y procedimientos llevados a cabo para el desarrollo de las gestiones Misionales, Estratégicas, Apoyo y de Evaluación.**

  Se han realizado entrevistas presenciales, con los principales responsables de áreas del MADES, Ver anexo N°2 - Registro de Interacciones con la institución, a través de las cuales hemos obtenido información de las actividades principales que realizan, qué productos generan, qué insumos tienen, cuáles son sus clientes (internos y externos) y sus proveedores (internos y externos). Toda esta información nos permitió identificar las principales gestiones a nivel Misional, Estratégico, de Apoyo y de Evaluación, como también las documentaciones en las que se basan sus actividades principales como son: Leyes, Resoluciones, Normativas, Políticas, Reglamentos, Manual de Funciones, entre otros.

- **Analizar, revisar, ajustar la Matriz y Mapa de Procesos (Cadena de Valor), que incluirá las recomendaciones de mejora, la cadena de valor y la Matrices de Interacción de Procesos.**

  Como resultado de las reuniones mantenidas con los principales actores de la institución, llegamos a una actualización de lo que sería el Mapa de Procesos y la Matriz de Procesos ajustando los Macroprocesos, Procesos y Subprocesos con sus correspondientes objetivos.

  El Mapa de Procesos, es un instrumento de gestión corporativa, el cual, si lo aplicamos correctamente, se puede visualizar las grandes gestiones que realiza una institución. El propósito, es el de identificar cada una de las grandes actividades de la institución para conseguir mayores beneficios, por consiguiente, menos costes y, en definitiva, obtener procesos y procedimientos más competitivos y efectivos.

  Gestionar por procesos es administrar los recursos de la Institución, considerándola como una unidad en la que cada parte tiene su participación en el resultado final. Bajo este concepto ya no existen divisiones entre una Dirección o Departamento o Sección, sino que las áreas están interconectadas, se considera a la Institución como un todo.

  En la administración pública, supone el paso de una visión "área funcional" hacia una visión de "procesos", y un cambio cultural radical, que no es, ni más ni menos, que situar al ciudadano como el cliente fundamental de la prestación del servicio público. Una efectiva gestión por procesos, permite medir resultados obtenidos y compararlos con los objetivos planificados, convirtiendo esa información en una herramienta de toma de decisiones, facilita la mejora continua, modificaciones necesarias siempre para lograr los objetivos definidos y cumplir con la misión para la cual fue creada orientado al logro de la satisfacción de los ciudadanos/clientes.

  Según la guía de implementación de la Norma de Requisitos Mínimos MECIP en su versión 2008, en el componente Control de Planificación, en específico del principio Gestión por Procesos indica: *"el diseño del modelo de gestión por procesos se inicia con la identificación de los Macroprocesos, que constituyen un primer nivel del conjunto de acciones encadenadas que la institución debe realizar, a fin de cumplir con su función constitucional y legal, la Misión fijada y la Visión proyectada"*.

  Los objetivos de los Macroprocesos/Procesos que se definen inicialmente, deben estar alineados para garantizar que los objetivos de los primeros se cumplan cabal y totalmente en los objetivos fijados para los segundos. Con este fin, la guía incluye una matriz de relación de Objetivos de los Macroprocesos y Procesos que permite visualizar con mayor claridad el cumplimiento de la correspondencia total entre unos y otros.

  Asimismo, la Norma ISO 9001:2015 describe al enfoque a procesos como uno de sus principios, lo que permite *"desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de los requisitos del*

Lic. José Luis López
Director de Administración y Finanzas

Lenisse Matto
Verificadora de Contratos
Dirección Administrativa

cliente", además, la de *"controlar las interrelaciones e interdependencias entre los procesos del sistema, de modo que se pueda mejorar el desempeño global de la organización"*.

"La gestión de los procesos y el sistema en su conjunto puede alcanzarse utilizando el ciclo PHVA con un enfoque global de pensamiento basado en riesgos dirigido a aprovechar las oportunidades y prevenir resultados no deseados".

Una adecuada esquematización del modelo de Gestión por Procesos, se materializa en los siguientes instrumentos, que son la Cadena de Valor o Mapa de Procesos en una descripción gráfica, también, en una Matriz de Procesos institucional, en los cuales, se identifican los Macroprocesos, Procesos y Subprocesos necesarios para garantizar su correcta operativa. Este esquema Permite administrar a la organización como un todo, definir las grandes actividades que agregan valor, identificando las **"Entradas o Insumos"** de los proveedores, se procesan, obteniendo **"Salidas o Resultados"**, trabajando en equipos y disponiendo de los recursos necesarios para su concreción.

Tipos de Macroprocesos…

Los Macroprocesos agrupan a los procesos que comparten un objetivo común, por lo que resulta fundamental definir correctamente los objetivos, asegurando su coherencia con la misión y los objetivos institucionales.

Clasificamos en cuatro tipos:

- **Macroprocesos Estratégicos:** Son aquellos establecidos por la Alta Dirección y definen cómo opera la organización y cómo se crea valor para el cliente / usuario y para la organización. Soportan la toma de decisiones sobre planificación, estrategias y mejoras en la Institución, proporcionando directrices, límites de actuación al resto de los procesos.

- **Macroprocesos Misionales:** Son los procesos directamente ligados a los servicios que presta la institución, y por tanto, orientados al cliente/usuario y a requisitos. Como consecuencia, su resultado es percibido directamente por el cliente/usuario (se centran en aportarle valor). En estos procesos, generalmente, intervienen varias áreas funcionales en su ejecución y son los que pueden conllevar los mayores recursos.

- **Macroprocesos de Apoyo:** Son los que sirven de soporte a los demás Macroprocesos, sin ellos no serían posibles los procesos claves ni los estratégicos. Estos procesos son, en muchos casos, determinantes para que puedan conseguirse los objetivos de los procesos dirigidos a cubrir las necesidades y expectativas de los clientes/usuarios.

- **Macroprocesos de Evaluación:** Son aquellos procesos encargados de la evaluación, control y seguimiento a la gestión de la Institución, estableciendo planes de mejora. Es transversal a la Organización.

Para el Mapeo de Procesos o Cadena de Valor, el esquema resultante fue realizado en función a las informaciones proveídas de las entrevistas desarrolladas, documentación vigente de la Institución y modelos de similares características que sirvieron como línea de base para el diseño propuesto. Ver anexo N°4 - Propuesta de Mapa de Procesos (Cadena de Valor).

En tal sentido, describimos seguidamente el esquema a nivel de macroprocesos identificados:

- Procesos Estratégicos:
  - Macroproceso de **Direccionamiento Estratégico**
  - Macroproceso de **Comunicación Estratégica**

- Procesos Misionales:
  - Macroproceso de **Gestión Ambiental**

Lic. José Luis López
Director de Administración y Finanzas

Verónica Venisse Matto
Dirección Administrativa

- Macroproceso de **Gestión de la Biodiversidad**
- Macroproceso de **Gestión Integrada de los Recursos Hídricos**
- Macroproceso de **Gestión del Aire**

- **Procesos de Apoyo:**
  - Macroproceso de **Gestión del Talento Humano**
  - Macroproceso de **Gestión de Tecnología de la Información (TI)**
  - Macroproceso de **Gestión Administrativa y Financiera**
  - Macroproceso de **Gestión Jurídica y Legal**

- **Procesos de Evaluación:**
  - Macroproceso de **Control y Evaluación Institucional**

▶ **Presentar una Matriz y Mapa de procesos organizacional propuesta a los responsables principales de la organización, de manera a validar la misma, con las recomendaciones de ajustes y mejoras para cumplir los criterios de la NRM-MECIP 2015.**

Conforme a lo expuesto precedentemente, presentamos una versión de Matriz de Procesos, que identifica los Macroprocesos, Procesos y Subprocesos necesarios para garantizar su correcta operativa. Este esquema Permite administrar a la organización como un todo, definir las grandes actividades que agregan valor, identificando las "Entradas o Insumos" de los proveedores, se procesan, obteniendo "Salidas o Resultados", trabajando en equipos y disponiendo de los recursos necesarios para su concreción. Ver anexo N°5 - Propuesta de Matriz de Procesos del MADES

Cabe mencionar que, en esta Matriz de Procesos, se definieron los niveles de segregación, los cuales son:

- **Macroprocesos:** representa la organización de los procesos dentro de la institución.
- **Procesos:** grupo de subprocesos que agregan valor a un producto / resultado.
- **Subprocesos:** grupo de actividades que resultan en un producto / resultado.

En la Matriz de Procesos, todos los Macroprocesos, procesos y subprocesos se identifican y clasifican de acuerdo al tipo de procesos, los cuales son Estratégico, Misional, Apoyo, Evaluación del MADES. Así también, en cada uno de ellos se encuentran los objetivos correspondientes, a ser logrados por la institución.

En reuniones mantenidas con las principales autoridades de la institución, hemos presentado la primera propuesta de Matriz y Mapa de Procesos como avance del proyecto. En dichas reuniones realizamos una contextualización de los argumentos técnicos y los cambios propuestos al actual Mapa de Procesos de la institución, de manera a dar cumplimiento a los criterios establecidos en la NRM / MECIP:2015. A partir de ello, los participantes también hicieron sus comentarios y recomendaciones, que ya fueron considerados para el presente informe.

▶ **Acompañar el proceso de validación y aprobación de la Matriz y Mapa de Procesos Institucional en las instancias correspondientes.**

Hemos brindado acompañamiento a los Líderes MECIP en la presentación y validación de la Matriz y el Mapa de Procesos ante los respectivos dueños de procesos. Estos realizaron los ajustes y agregaron sus recomendaciones, logrando la validación los mismos.
Ver anexo N°2 - Registro de Interacciones con la institución.
Ver anexo N°6 - Validación de la Matriz de Procesos.

Producto 4: ACTUALIZACIÓN DEL NORMOGRAMA INSTITUCIONAL

▶ **Recopilar información de las normativas vigentes en la institución, a través de interacción con las diferentes dependencias del MADES.**

A través de las diferentes reuniones establecidas con las áreas del MADES, hemos accedido a las normativas que rigen cada proceso en la institución. Asimismo, hemos recibido de la Coordinación MECIP el Normograma vigente, como también, hemos accedido a un recopilado de normativas proveídas por la Dirección de Gabinete.

Lic. José Luis López
Director de Administración y Finanzas

Denisse Matto
Verificadora de Contratos
Dirección Administrativa

Dichos insumos nos han posibilitado generar una estructura básica que responda a los criterios establecidos por la Norma NRM MECIP:2015, la cual solicita en su matriz de evaluación, la existencia de un Normograma que consolide la base legal de la Institución.

- **Actualizar el normograma institucional.**

La operación de todo proceso en la institución parte de las normas que lo reglamentan, sean estas de origen externo o interno, siendo requisito indispensable para su operación el conocimiento de ella por parte de los funcionarios que direccionan, ejecutan u operan los procesos.

La base legal de los Macroprocesos - Procesos - Subprocesos se conforma en el conjunto de normas, políticas y reglamentos que fundamentan su ejecución, las cuales deben identificarse y ser socializadas entre quienes trabajan en las áreas responsables del proceso y, de ser posible, conocidas por todos los funcionarios de la institución.

Para una efectiva operación, y a fin de garantizar los objetivos de cumplimiento del Control Interno, se hace necesario establecer las normas que se aplican a cada Proceso y Subproceso, consignándolas en un Documento final de consulta, que hará parte del Manual de Operación, identificado como NORMOGRAMA (también denominado "Identificación de Requisitos Legales" en el Sistema de Gestión de la Calidad).

En esencia, el Normograma elaborado para el MADES se estructura teniendo como base a la Matriz de Procesos presentada en este informe, es decir, orientando en los macroprocesos de tipo Estratégico, Misional, Apoyo y Evaluación.

De acuerdo a las normativas registradas en el Normograma en su versión actual, además de la identificación de procesos y gestiones del MADES, procedimos a la adecuación y clasificación correspondiente de las documentaciones inherentes, y el registro de otras normativas que no se encontraban, como las regulaciones de índole administrativo, estratégico y de evaluación.

Seguidamente, el formato despliega los siguientes apartados:

- El encabezado, donde describe la Institución, y el título del formato, con su codificación respectiva.
- La Descripción del Macroproceso.
- La Jerarquía de la Norma (Ley, Decreto, Resolución, etc.).
- El Número de Ley, Decreto, Resolución y su fecha de promulgación.
- El título del documento legal.
- El artículo de la normativa (si amerita la especificación).
- La Aplicación Específica del documento.
- Nombre del Proceso y Subprocesos que Aplica dicha normativa.

El **"Normograma"** sirve para guiar a los miembros de la organización en la aplicación de aquellas Normas que debe cumplir y/o hacer cumplir de acuerdo con su competencia, al tener organizadas dichas Normas que la accesibilidad a las mismas sea consultarlas en el menor tiempo posible, estudiarla y aplicarla promoviendo la mejora continua en la institución.

- **Acompañar la validación del normograma institucional.**

Hemos brindado acompañamiento a los Líderes MECIP en la presentación y validación del Normograma Institucional ante los respectivos dueños de procesos. Estos realizaron los ajustes y agregaron sus aportes, logrando la validación los mismos.
Ver anexo N°2 - Registro de Interacciones con la institución.

- **Presentar el normograma institucional a los representantes del MADES.**

En reuniones mantenidas con las principales autoridades de la institución, hemos presentado la actualización del Normograma institucional, la cual se presenta como anexo a este informe. Ver anexo N°7 - Propuesta de Normograma Institucional.

Lic. José Luis López
Director de Administración y Finanzas

Denisse Matto
Verificadora de Contratos
Dirección Administrativa

2. RECOMENDACIONES

A través de la identificación y actualización de los productos y resultados registrados en la propuesta de la Matriz de Procesos del MADES, hemos podido analizar y priorizar aquellos procesos clave que son esenciales para impulsar el desarrollo de los demás productos de la consultoría. Esta priorización estratégica no solo busca optimizar el cumplimiento de los objetivos planteados, sino también garantizar que los procesos seleccionados tengan un impacto significativo y transversal en el logro de los resultados esperados. En este sentido, proponemos considerar los siguientes procesos como prioritarios:

- Proceso Misional: **Control Ambiental**
- Procesos de Apoyo: **Gestión Financiera**

*** *** ***

27 de noviembre 2024

Oscar Toledo
Director

Lic. José Luis López
Director de Administración y Finanzas

Denisse Matto
Verificadora de Contratos
Dirección Administrativa