CONSULTORIA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO (MECIP) PARA LA SENATUR - CONTRATO Nº 33/2019

Noveno Informe de Avance

MAYO 2020

BDO

Contenido

I. OBJETIVO 2

II. ALCANCE DE LA CONSULTORIA 2

III. ACTIVIDADES REALIZADAS..... 3

C. Actualización y diseño del "Plan de trabajo para la implementación de MECIP" y el posterior seguimiento de actividades previstas, que incluyen, entre otras, las siguientes: 4

- Realización de talleres de socialización y sensibilización con todos los funcionarios de la SENATUR, a fin de generar conocimiento y manejo del control interno 4
- Apoyo en la implementación de los Principios del Componente Ambiente de Control 5
- Apoyo en la implementación de los Principios del Componente Control de la Planificación 5
- Apoyo en la implementación de los Principios del Componente Control de la Implementación 6
- Asistencia a la Coordinación MECIP de la institución, para la realización de la evaluación independiente en el sistema de la Auditoria General del Poder Ejecutivo. 7

CONSULTORIA PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO (MECIP)

CONTRATO Nº 33/2019

I. OBJETIVO

Diseñar, actualizar e implementar el 100% de los estándares referidos al modelo de control MECIP, en su versión vigente, para la Secretaría Nacional de Turismo – SENATUR, en el marco del Plan de Trabajo.

Como aspecto relevante, entendemos que mejorar las condiciones de Control Interno Institucional y los niveles de Integridad, Transparencia y Operatividad, hacen que dichas condiciones se fortalezcan y se efectivicen, así como:

- Fomentar el compromiso y conocimiento por parte de los Directivos y servidores públicos en general de la Institución.
- Promover una calidad adecuada y competitiva en el ambiente de control institucional.
- Apoyar el perfeccionamiento de conductas y aptitudes orientadas a la excelencia y mejora continua.
- Asegurar la incorporación efectiva y el desarrollo institucional del MECIP como base del control interno institucional.

II. ALCANCE DE LA CONSULTORIA

Entre las actividades de diverso orden que estamos realizando, con el apoyo de los diferentes equipos de trabajo de la institución, hemos obtenido conocimiento acerca de la situación actual con respecto al desarrollo de habilidades, competencias e instrumentos que establece la normativa MECIP y las buenas prácticas.

Con base al desarrollo actual, y orientados al cumplimiento de los objetivos arriba mencionados, la presente consultoría comprende las actividades y productos detallados seguidamente:

A. Reestructuración organizacional, procedimental y funcional de la Secretaría Nacional de Turismo - SENATUR. **CUMPLIDO**

B. Actualización del Plan Estratégico Institucional de la SENATUR 2019/2023. **CUMPLIDO**

C. Actualización y diseño del "Plan de trabajo para la implementación de MECIP" y el posterior seguimiento de actividades previstas, que incluyen, entre otras, las siguientes:

- Ajuste del Plan de Trabajo (Formato N°9) para la implementación del modelo,
- Realización de talleres de socialización y sensibilización con todos los funcionarios de la SENATUR, a fin de generar conocimiento y manejo del control interno,
- Acompañamiento en la realización de los diagnósticos situacionales,
- Apoyo en la implementación de los estándares de Control Estratégico,
- Apoyo en la implementación de los estándares de Control de Gestión,
- Apoyo en la implementación de los estándares de Control de Evaluación,
- Asistencia a la Coordinación MECIP de la institución, para la realización de la evaluación independiente en el sistema de la Auditoria General del Poder Ejecutivo.

III. ACTIVIDADES REALIZADAS

ACTIVIDADES GENERALES

Con respecto al avance de las actividades correspondientes a la consultoría en desarrollo, detallamos en el presente informe las labores realizadas durante los meses de marzo y abril de 2020.

Cabe mencionar que hubo limitaciones para el desarrollo normal de las actividades programadas, en razón de las medidas de prevención vigentes ante el riesgo de expansión del COVID-19, establecidas por el Gobierno, por las cuales las labores tanto del equipo de trabajo como de los responsables de la SENATUR han sido afectadas. En razón de ello, hemos consensuado junto a responsables de la Dirección de MECIP, emitir el presente informe, con los resultados de las actividades desarrolladas en este tiempo; conforme lo hemos propuesto formalmente por Nota presentada en fecha 07/04/2020.

En esta etapa de los servicios, enfocamos nuestras labores a la confección de documentaciones y herramientas complementarias, a las requeridas por la Norma de Requisitos Mínimos – NRM:2015, para la evaluación de los niveles de madurez del control interno en la institución. Dichos instrumentos responden a políticas de operación para todos los procesos restantes de la gestión institucional, prosiguiendo con aquellos generados previamente en relación a procesos considerados como críticos.

Dadas las limitaciones operativas arriba mencionadas, estas políticas operacionales fueron diseñadas por nuestros consultores en gabinete, aplicando la modalidad de tele trabajo o "home office", las cuales, fueron remitidas a los responsables o dueños de procesos vía correo electrónico, a fin intercambiar pareceres y adecuar dichos instrumentos conforme a la operatividad de cada área de la SENATUR.

Posteriormente, conforme a los avances en la revisión de los documentos producidos, hemos realizado reuniones de trabajo con los diversos representantes de áreas de la SENATUR, para recabar las principales observaciones y modificaciones sugeridas por estos. Las reuniones mencionadas fueron desarrolladas a través de diferentes plataformas de comunicación virtual; aplicando en primera instancia llamados grupales del servicio de mensajería instantánea **WhatsApp**, y otras herramientas web como **Zoom, Skype y Cisco Webex**.

Teniendo en cuenta que no hemos podido realizar reuniones presenciales, presentamos como evidencia las copias de correos electrónicos dirigidos al equipo de la Dirección de MECIP, conteniendo la programación de labores, desarrollo de actividades y acuerdos asumidos, en carácter de informe periódico de avance. Ver anexo Nº 1 – Actas de Reuniones y/o Correos Electrónicos.

Igual esquema hemos aplicado también para las sesiones de trabajo con los dueños de procesos, razón por la cual hemos optado por tomar capturas de pantalla a fin de presentarlas como evidencia de trabajos realizados y participantes, en reemplazo de nuestras actas de reuniones. Ver anexo Nº 2 – Archivo de Fotos.

Conforme al desarrollo de las actividades inherentes al servicio de consultoría, en conjunto con el equipo de la Dirección de MECIP, verificamos los avances y cumplimientos del plan de trabajo, de modo a identificar productos y labores a realizar en los próximos meses. Ver anexo Nº 3 – Plan de Trabajo V05.

Por otra parte, hemos iniciado las actividades correspondientes a las capacitaciones, mediante talleres y charlas interactivas a través de la **plataforma de videoconferencias**, en las cuales, proponemos, primeramente, herramientas prácticas para el manejo de las situaciones actuales y el liderazgo en tiempos de crisis, por medio de jornadas de Coaching Motivacional, para luego, seguir con el desarrollo de conceptos y aspectos fundamentales del Control Interno, a través de la NORMA DE REQUERIMIENTOS MÍNIMOS Y LA MATRIZ DE EVALUACIÓN PARA EL MECIP. Ver anexo Nº 4 – Plan de Capacitaciones.

Durante los meses de marzo y abril de 2020 (meses cubiertos por el presente informe) hemos realizado las siguientes actividades previstas para esta consultoría, según detalle en la sección anterior:

C. Actualización y diseño del "Plan de trabajo para la implementación de MECIP" y el posterior seguimiento de actividades previstas, que incluyen, entre otras, las siguientes:

Posteriormente al cierre de la fase de diseño de procedimientos, culminado en el mes de febrero 2020, procedimos a la elaboración de las políticas operacionales para los demás procesos de menor criticidad de la SENATUR, dando cumplimiento a lo estipulado en la NORMA DE REQUERIMIENTOS MINIMOS Y LA MATRIZ DE EVALUACIÓN PARA UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO NRM:2015 – MECIP:2015.

Seguidamente, hemos retomado las actividades correspondientes al Plan de Capacitación, con las restricciones impuestas por la situación coyuntural ocasionada por la pandemia del Coronavirus, cuyos detalles presentamos continuación:

► **Realización de talleres de socialización y sensibilización con todos los funcionarios de la SENATUR, a fin de generar conocimiento y manejo del control interno**

Tal como menciona uno de los objetivos de nuestros servicios: "**Fomentar el compromiso y conocimiento por parte de los Directivos y servidores públicos en general de la Institución**", hemos iniciado un asesoramiento integral tanto para los responsables del equipo de la Dirección del MECIP como también, para todos aquellos tomadores de decisiones a nivel institucional, además, de los responsables de las labores para el diseño, actualización e implementación de los principios de la norma.

Para ello, hemos definido una planificación inicial cuyas características respondían a las necesidades de capacitación de dicho público meta, de modo a establecer las bases para un cambio de cultura con respecto a la perspectiva general sobre la normativa MECIP, además, de impulsar la generación y aplicación de los instrumentos organizacionales solicitados por los organismos de control, tanto de la Auditoría General del Poder Ejecutivo (AGPE) como de la Contraloría General de la República (CGR), conforme a los requerimientos establecidos en la Matriz de Evaluación para un sistema de Control Interno del MECIP, en su versión 2015.

Como señalamos anteriormente, hemos pasado de la modalidad presencial, al método a distancia o virtual, empleando plataformas en línea, de modo a poder llegar hasta los convocados para cada módulo, lo cual requirió ajustes en el tiempo de duración de los talleres, la adecuación de los temas, y otros, a fin de lograr la máxima efectividad en las capacitaciones.

Los temas principales o módulos que tenemos previsto desarrollar son los siguientes:

- **Módulo 1: Coaching Motivacional**
- **Módulo 2: Control Interno**
- **Módulo 3: Ambiente de Control**
- **Módulo 4: Control de la Planificación**
- **Módulo 5: Control de la Implementación**
- **Módulo 6: Control de Evaluación**

A la fecha de presentación de este informe, hemos desarrollado las primeras jornadas del módulo 1 – Coaching Motivacional. En dichas sesiones han sido convocados a participar aquellos funcionarios con responsabilidad en la toma de decisiones dentro de la SENATUR, orientado al liderazgo en estos tiempos de crisis, que promuevan un cambio de la cultura organizacional; en el entendimiento de que cambiar de cultura, no es fácil, sin embargo, por complejo que resulte, se requiere del compromiso y empoderamiento de la Máxima Autoridad y sus colaboradores.

El propósito es el de promover en los actores involucrados el concepto de cambio de la cultura organizacional, el cual se constituye en un favor de suma importancia, ya que en él radica toda la transformación profunda que impacta en los valores, políticas, conductas y normas que definen a los funcionarios y la Institución.

Las sesiones contaron con la participación de la Ministra, Asesores, Directores Generales, Directores, Coordinadores, Jefes de Departamento, Jefes de Oficinas Regionales y Jefes de Misiones Jesuíticas. Ver anexo Nº 5 – Registro de Asistencia.

Las fechas de los talleres realizados y grupos participantes se detallan a continuación:

- **Jueves 23/04 -** 14:00h.**:** Grupo Directivos – parte I.
- **Lunes 27/04 -** 14:00 h.**:** Grupo Directivos – parte II.
- **Martes 28/04 - 09:30 h.:** Grupo Jefaturas.
- **Miércoles 29/04 - 10:00 h.:** Grupo Directivos.

En este proceso de aula virtual, promovemos la interacción, cooperación y colaboración de los grupos, teniendo en cuenta la importancia del rol que desempeña cada uno en la institución y más aún, con la situación de emergencia sanitaria en la cual nos encontramos, brindar herramientas prácticas aplicables para el manejo diario, mejora del aspecto actitudinal y orientación hacia hábitos de cambio de cultura dentro de la organización, para una posterior implementación y fortalecimiento de los requerimientos establecidos por la norma MECIP.

Para la prosecución de los talleres, planificamos también sesiones para los primeros días del mes de mayo, cuyos resultados presentaremos con el informe de avance respectivo.

► Apoyo en la implementación de los Principios del Componente Ambiente de Control

Con respecto al componente Ambiente de Control, para todos los productos que conforman este apartado del MECIP, tenemos previsto realizar una retroalimentación y/o socialización a la cúpula Directiva de la SENATUR, en el módulo 3 de las capacitaciones.

Presentaremos lo trabajado con respecto a los siguientes ítems:

- **Compromiso de la Alta Dirección / Política de Control Interno**
- **Plan Estratégico Institucional**
- **Acuerdos y Compromisos Éticos / Código de Ética**
- **Protocolos de Buen Gobierno**
- **Políticas de Gestión del Talento Humano**

Si bien estos principios ya fueron desarrollados y concluidos en etapas anteriores del servicio de consultoría, consideramos propicio ante la actual situación coyuntural existente, realizar una revisión con los responsables y consensuar algunas adecuaciones relacionadas a la operatividad y acciones a futuro, implícitas en dichos instrumentos.

► Apoyo en la implementación de los Principios del Componente Control de la Planificación

- **Direccionamiento Estratégico**

  En el reporte presentado a finales del mes de febrero, quedaba pendiente la revisión y validación de los procedimientos referentes al Direccionamiento Estratégico. A la fecha, hemos obtenido el visto bueno por parte de los responsables de la Dirección de Planificación Turística, con quienes hemos diseñado los documentos mencionados.

  Vale mencionar que dicha validación ha sido por medio de correos electrónicos, dejando la aprobación física por medio de las firmas de los responsables, para cuando se resuelva el retorno a las oficinas de la SENATUR. Ver anexo Nº 6 – Correos Electrónico de Validación.

- **Gestión por Procesos**

  Con los últimos retoques a los procedimientos del nivel Misional, así como basados en comentarios e indicaciones proporcionadas por el equipo MECIP, hemos concluido con la construcción de la Matriz de Procesos, brindando una visión conjunta, actualizada y vigente del sistema de gestión de la SENATUR.

  Anexamos la Matriz de Procesos actualizada a la fecha, cuyo versionado responde a los ajustes realizados. Ver anexo Nº 7 – Matriz de Procesos V04.

- **Estructura Organizacional**

  Hemos calendarizado una reunión virtual con la Ministra para los primeros días del mes de mayo, a fin de retomar las tratativas para una eventual reestructuración de la SENATUR, conforme a las propuestas planteadas. No obstante, consideramos una revisión integral de cada alineación propuesta, teniendo en cuenta las indicaciones y lineamientos dispuestos por el Gobierno, en cuanto a reasignaciones presupuestarias y las limitaciones ocasionadas por la situación de emergencia sanitaria a nivel nacional.

- **Identificación y Evaluación de Riesgos**

  Durante el mes de marzo, hemos diseñado en modalidad **teletrabajo** la matriz de riesgos con respecto al resto de los procesos que no han sido considerados como críticos. Vale decir, que planteamos a través de dicha herramienta la identificación de situaciones en cada proceso de la SENATUR, a fin de establecer propuestas de control para la mitigación o disminución de situaciones que impidan el logro de los objetivos de cada proceso.

  Planteamos evaluar esta matriz de riesgos con los dueños de procesos al término de las actividades de elaboración de las políticas operacionales, alineando el desarrollo de las capacitaciones previstas en el mes de mayo, de modo a aprovechar los conceptos brindados para llevarlos a la práctica.

► Apoyo en la implementación de los Principios del Componente Control de la Implementación

Para la correcta aplicación del componente de control de implementación, consideramos necesaria la elaboración de las políticas de operación para cada proceso de la institución, derivados de los manuales de procesos y procedimientos.

- **Control Operacional**

  - **Política Operacional**

    En los meses de marzo y abril, nos hemos enfocado en generar políticas de operación para todos los procesos identificados en la gestión de la SENATUR. Diseñamos en calidad de teletrabajo los borradores iniciales de dichas políticas operacionales, las cuales, a partir del mes de abril, fuimos socializando con los dueños de procesos, en conjunto con responsables del equipo de la Dirección de MECIP.

    A la fecha de presentación de nuestros avances, hemos mantenido reuniones con representantes de las siguientes áreas:

    - **Departamento de Transporte**
    - **Departamento de Suministro**
    - **Departamento de Presupuesto**
    - **Departamento de Contabilidad**
    - **Departamento de Tesorería**
    - **Departamento de Patrimonio**
    - **Departamento de Calidad de la Oferta Turística**
    - **Secretaría General**
    - **Dirección de Planificación Turística**
    - **Dirección de Relaciones Internacionales e Institucionales**
    - **Dirección de Transparencia y Anticorrupción**
    - **Dirección de Turismo de Reuniones**
    - **Dirección de Prestaciones Turísticas**
    - **Dirección de Observatorio Turístico**

    Por tanto, los procesos cuyas políticas operacionales ya tienen un visto bueno de cada responsable, y cuya validación física por medio de firma se encuentra pendiente, son los siguientes:

- **Planeamiento Estratégico**
- **Cooperación y Alianzas Estratégicas**
- **Acceso Público, Investigación y seguimiento de posibles hechos de corrupción**
- **Gestión Documental**
- **Gestión de Productos Turísticos**
- **Gestión de Calidad Turística**
- **Gestión Presupuestaria**
- **Gestión Contable**
- **Gestión Patrimonial**
- **Gestión de Adquisición de Bienes y Servicios**

Adjuntamos al presente informe el tablero de registro de las políticas operacionales. Ver anexo Nº 8 – Estatus Políticas Operacionales.

- **Manual de Procesos y Procedimientos**

La SENATUR debe desarrollar procedimientos documentados para cubrir situaciones que puedan afectar la capacidad de control y/o causar desviaciones a las políticas y objetivos definidos.

En tal sentido, hemos concluido con las validaciones finales de los procedimientos correspondientes a los siguientes procesos:

1. **Difusión Turística**
   1.1 Campañas de Turismo Interno.
   1.2 Campaña de Publicidad Internacional.
   1.3 Campañas de Sensibilización Turística.
   1.4 Ferias Turísticas.
   1.5 Familiarización Turística.

2. **Preservación y Puesta en Valor de Productos Turísticos**
   2.1 Inventario y Evaluación de Atractivos Turísticos.
   2.2 Planes de Manejo para la Conservación de los Patrimonios.
   2.3 Planes de Mejora para las Infraestructuras Turísticas Clave.

La aprobación de dichos documentos fue realizada por medio de correos electrónicos que adjuntamos al presente informe. Ver anexo Nº 6 – Correos Electrónico de Validación.

- **Asistencia a la Coordinación MECIP de la institución, para la realización de la evaluación independiente en el sistema de la Auditoria General del Poder Ejecutivo.**

Con respecto a la asistencia brindada al Equipo de la Dirección de MECIP, nos encontramos en permanente revisión de cada uno de los productos trabajados para la implementación de la Matriz de Evaluación por Niveles de Madurez.

Considerando la situación de aislamiento sanitario, hemos reforzado varios de los conceptos por medio de sesiones virtuales y, a medida del desarrollo de los talleres de capacitación, estableceremos metodologías de trabajo para las revisiones, que deberán aplicar de modo a ir actualizando constantemente los instrumentos y documentaciones solicitadas por los entes contralores, AGPE y CGR, generándose procesos de mejora continua que permitan dar cumplimiento a los criterios suficientes para calificaciones "Gestionado" u "Optimizado".

*** *** ***

7 de mayo 2020

Oscar Guillén
Socio