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

Informe Final

JULIO 2020

BDO

Contenido

I. OBJETIVO 2

II. ALCANCE DE LA CONSULTORIA 2

III. ACTIVIDADES REALIZADAS 3

Componente Ambiente de Control 4

- Principio Compromiso de la Alta Dirección 4
- Principio Acuerdos y Compromisos Éticos 5
- Principio Protocolos de Buen Gobierno 5
- Principio Políticas de Gestión del Talento Humano 5

Componente Control de la Planificación 6

- Principio Direccionamiento Estratégico 6
- Principio Gestión por Procesos 6
- Principio Estructura Organizacional 7
- Principio Identificación y Evaluación de Riesgos 7

Componente Control de la Implementación 8

- Principio Control Operacional 8
- Principio Competencia, Formación y Toma de Conciencia. 8
- Principio Gestión de la Información 10
- Principio Comunicación 10

Componente Control de la Evaluación 10

- Principio Seguimiento y Medición del Control Interno 10
- Principio Auditoría Interna 11

Componente Control para la Mejora 11

- Principio Análisis Crítico del Sistema de Control Interno 11
- Principio Mejora Continua 11

IV. PRODUCTOS GENERADOS 12

V. PRINCIPALES LOGROS 13

VI. CONCLUSIONES FINALES 13

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 hemos realizado, con el apoyo de los diferentes equipos de trabajo de la institución, obtuvimos conocimiento acerca de la situación vigente con respecto al desarrollo de habilidades, competencias e instrumentos que establece la normativa MECIP y las buenas prácticas.

Orientados al cumplimiento de los objetivos arriba mencionados, la presente consultoría comprendió 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 **(CUMPLIDO)**:

- 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 Auditoría General del Poder Ejecutivo.

III. ACTIVIDADES REALIZADAS

ACTIVIDADES GENERALES

En ejecución de la presente consultoría, hemos realizado actividades a partir de junio de 2019, que fueron comentadas en nuestros informes mensuales de avance, en los meses de julio a diciembre de 2019 y enero a mayo de 2020. En el presente informe final, estamos incluyendo los detalles de tareas realizadas durante el mes de junio de 2020, y un compendio de los productos logrados durante toda la consultoría.

En tal sentido, durante junio de 2020, hemos realizado reuniones de trabajo con diferentes áreas de la institución de nivel estratégico, misional, de apoyo y evaluación, por las cuales, hemos generado Actas de Reuniones, correos y registro de asistencia. Ver anexo Nº 1 - Registros de Interacciones con la Institución.

También, presentamos el avance del proyecto en el Plan de Trabajo en su versión 05, donde se evidencia que todas las actividades fueron cumplidas en un 100%. Ver anexo Nº 2 - Plan de Trabajo V05.

ACTIVIDADES ESPECIFICAS

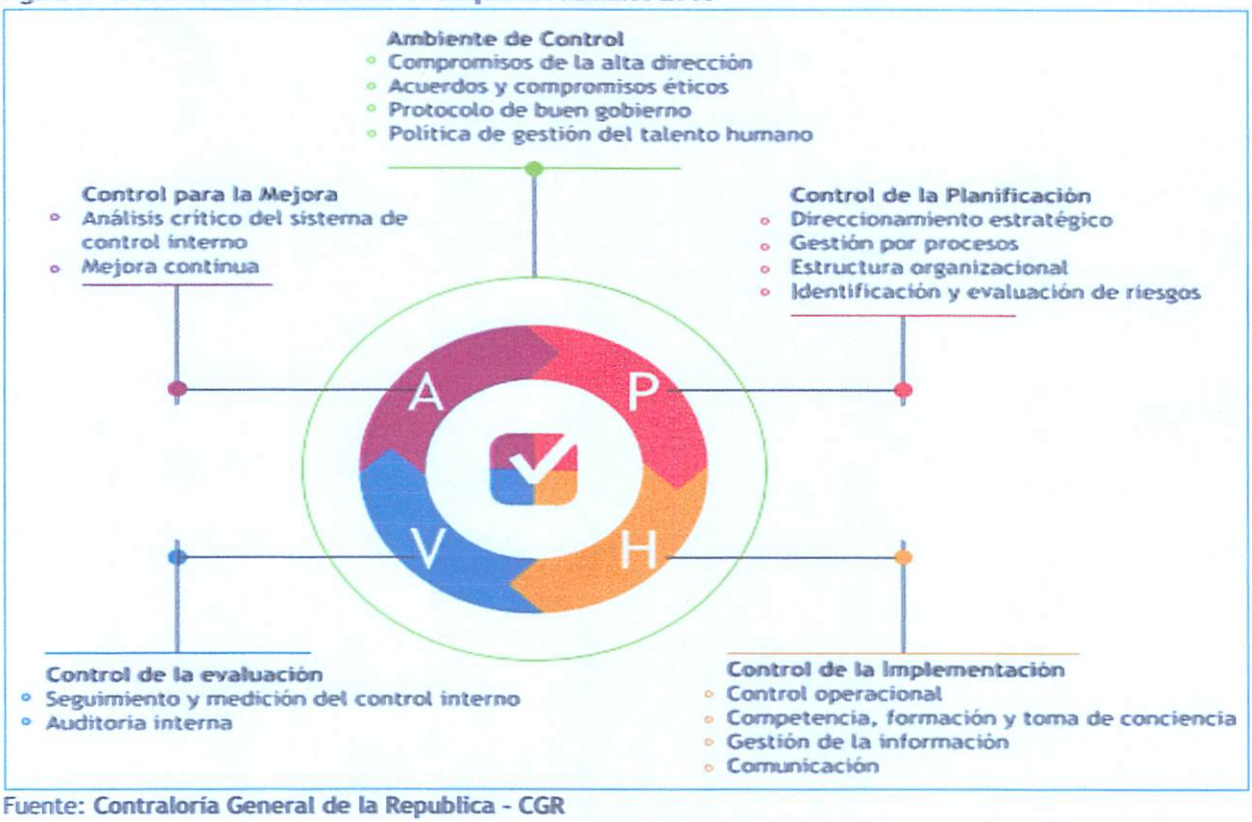
Durante el mes de **junio de 2020**, hemos realizado las siguientes actividades previstas en nuestro Plan de Trabajo V05, además, de un **resumen de las actividades y productos logrados durante la presente consultoría**, que fueron presentados en los diferentes informes de avance.

Utilizando como base el alcance de la presente consultoría, orientado al cumplimiento de los objetivos previstos, hemos utilizado la nueva estructura de la Norma de Requisitos Mínimos - NRM:2015 o Manual Estándar de Control Interno para Instituciones Públicas del Paraguay- MECIP:2015, a partir de los cuales, detallamos las actividades y productos/resultados solicitados y logrados.

Inicialmente, cabe recordar que en setiembre 2019, realizamos una reunión con las autoridades de la institución, donde el tema principal fue la calificación de nivel de madurez "Inicial", otorgada por la Contraloría General de la Republica - CGR a la SENATUR, en su evaluación realizada sobre el Sistema de Control Interno - MECIP:2015. En dicha oportunidad, se decidió que la metodología de trabajo se base en la versión del MECIP:2015 o Normas de Requisitos Mínimos NRM:2015, de tal forma a seguir los lineamientos para implementar un efectivo sistema de control interno. En dicha reunión participaron la Máxima Autoridad, Asesores Técnicos y Económico, Principales Directores Generales y el equipo de consultores de BDO. Ver anexo Nº 3 - Acta de Reunión.

Adoptando la nueva estructura normativa de MECIP:2015 o NRM:2015, establecemos el orden del presente informe, en el cual, detallamos las principales actividades realizadas y los productos logrados en cada componente:

Figura N° 1: Estructura de la Norma de Requisitos Mínimos 2015



Fuente: **Contraloría General de la Republica - CGR**

El Control Interno es un conjunto de normas, principios, acciones y procesos efectuados por las autoridades, la administración y los funcionarios de una entidad, a fin de asegurar razonablemente que los objetivos de la institución serán alcanzados. Este modelo de Sistema de Control Interno se basa en procesos y riesgos, mostrando la forma en que puede aplicar a todos los componentes la metodología conocida como "Planificar - Hacer - Verificar - Actuar (PHVA)".

Debe entenderse al Control Interno como un proceso dinámico, iterativo, participativo e integrado, en el que los diferentes componentes impactan sobre el diseño, la implementación y la efectividad de las operaciones.

A continuación, el desarrollo y los resultados logrados en la presente consultoría:

Componente Ambiente de Control

- **Principio Compromiso de la Alta Dirección**

Conforme a los lineamientos de la norma MECIP:2015 o NRM:2015, "la Máxima Autoridad Institucional - MAI debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al Sistema de Control Interno asumiendo, promoviendo y asegurando su integración a los procesos de la institución, con un enfoque basado en procesos, riesgos, controles e indicadores, partiendo de políticas claras que conduzcan a todos los niveles de la organización hacia efectividad y mejora continua".

Hemos brindado el soporte correspondiente dentro de este componente, asistiendo al equipo de la Dirección de MECIP, acompañando en sesiones de Comité de Control Interno, jornadas de revisión y actualización del Plan Estratégico Institucional 2019 - 2023 y reuniones de la plana Directiva, en los cuales, el enfoque principal fue el Sistema de Control Interno en la SENATUR. En dichas ocasiones, se ha determinado el compromiso por parte de la **Sra. Sofía Montiel de Afara, Máxima Autoridad Institucional - MAI,** la de asumir el rol protagónico en las actividades inherentes al control interno, refrendado mediante un instrumento administrativo, Resolución N°1412/2019, en el cual, fue adoptada la Norma de Requisitos Mínimos 2015 para el Sistema de Control Interno de la SENATUR.

Como producto principal y elemento referido al componente, fue generada la **Política de Control Interno en su versión 01**, la cual, fue aprobada por **Resolución N° 1411/2019**. Dichos documentos, además, de todas las actividades realizadas referidas al presente principio, fueron presentados **en el Informe de Avance N° 4.**

- **Principio Acuerdos y Compromisos Éticos**

La formulación de los Acuerdos y Compromisos Éticos fue trabajada con los responsables de la Dirección de MECIP, impulsando la reactivación del Comité de Ética, establecido para el efecto. A partir de reuniones de inducción y retroalimentación sobre los requisitos mínimos establecidos por la normativa MECIP:2015, se ha trasladado el desarrollo de las labores de revisión y elaboración de los acuerdos y compromisos para cada área y funcionario de la SENATUR.

Como resultado de estas acciones, se han generado los **Acuerdos y Compromisos Éticos en su versión 03** de cada área de la SENATUR, los cuales, fueron construidos de manera participativa y consensuada, abarcando los diferentes niveles de la institución, e inclusive haciendo partícipes a los funcionarios de las Oficias Regionales (Unidades Operativas, Misiones Jesuíticas, entre otros) con quienes hemos tenido la posibilidad de compartir en sus diversas sedes distribuidas en el territorio nacional. Dichos documentos, posibilitaron la actualización del **Código de Ética en su versión 03** a partir del cual, han sido conformados los demás principios del **componente Ambiente de Control.**

Tanto, los documentos de Acuerdos y Compromisos, como el Código de Ética, fueron trabajados, aprobados y socializados durante los meses de setiembre, octubre y noviembre de 2019, labores comentadas **con los Informes de Avance N° 3, 4 y 5 respectivamente.**

- **Principio Protocolos de Buen Gobierno**

El Protocolo de Buen Gobierno de la SENATUR, fue abordado a nivel directivo (máxima autoridad y principales directores) como el instrumento de base a partir del cual se constituirían las acciones de la institución hacia el cumplimiento de su Misión, mediante el seguimiento de los objetivos estratégicos establecidos en el Plan Estratégico Institucional, su correspondiente Plan Operativo y, las Políticas y Directrices principales determinadas tanto por el Plan Maestro de Turismo y el MECIP:2015.

Este principio, fue verificado íntegramente por los miembros del Comité de Buen Gobierno, en sesiones de trabajo con la participación de responsables de la Dirección de MECIP, con apoyo de nuestros consultores, a fin de brindar los conceptos y asistencia técnica necesarias para la elaboración de los protocolos, acordes a la exigencia de la normativa MECIP:2015.

El **Código de Buen Gobierno en su versión 03** fue trabajado durante los meses de setiembre y octubre de 2019, y aprobado por la Máxima Autoridad Institucional vía **Resolución Nro. 1437/2019; evidenciada en nuestros Informes de Avance N° 3 y 4.**

- **Principio Políticas de Gestión del Talento Humano**

El asesoramiento y acompañamiento de la revisión de las Políticas de Talento Humano se realizó partiendo de las "Políticas en Gestión Institucional, identificadas y definidas en el marco de la Implementación del MECIP" del año 2017; documento vigente al inicio de las labores, con el cual, hemos identificado y definido las directrices de la gestión del Talento Humano para la SENATUR, durante el periodo de gobierno en curso.

La **Política de Talento Humano en su versión 02** fue elaborada de forma conjunta con el Director y responsables de la Dirección de Talento Humando de la SENATUR, considerando e incorporando a los procesos correspondientes, los principios de **Igualdad, Imparcialidad, Economía, Eficiencia y Eficacia, Integridad y Trasparencia,** orientando al desarrollo de las competencias, habilidades, conocimiento y experiencia de los funcionarios para la valoración y promoción de los mismos.

Este principio, fue analizado durante los meses de agosto y setiembre de 2019, obteniendo como producto la correspondiente **Política de Gestión del Talento Humano en su versión 02**, aprobada por **Resolución Nro. 1436/2019**, cuyas actividades desarrolladas para la obtención de la misma fueron **registradas en los Informes de Avance Nº 2 y 3 respectivamente.**

Componente Control de la Planificación

- **Principio Direccionamiento Estratégico**

En coherencia con la definición de las competencias y funciones asignadas a la SENATUR, se ha procedido a actualizar el Plan Estratégico Institucional, partiendo de encuestas realizadas a los funcionarios, cuyos resultados permitieron esbozar los parámetros básicos para el análisis interno y del contexto externo, determinando las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. En sesiones participativas con representantes de los niveles Directivos, Asesores y Jefaturas de Área, además del acompañamiento de la Máxima Autoridad, se ha verificado el análisis situacional de la SENATUR, para luego establecer la Filosofía Estratégica, definiendo la Misión, Visión, Valores y Prioridades Principales para el periodo 2.019 - 2.023.

Luego de ratificar la Filosofía Estratégica, hemos generado el Mapa Estratégico Institucional, donde se detallaron los Objetivos Estratégicos, diseñados teniendo como base los 10 ejes establecidos en el Plan Maestro de Desarrollo Sostenible del Sector Turístico del Paraguay. Conforme a dichos objetivos estratégicos, en conjunto con responsables de áreas seleccionadas y con la coordinación de las tareas a cargo de la Dirección de Planificación Turística, hemos confeccionado el Plan Operativo, incorporando acciones e identificado a los responsables de cada indicador, definiendo también las metas y periodos de ejecución de las operaciones a realizar por cada área de la Institución.

La responsabilidad del monitoreo de cumplimiento de las Directrices Tácticas definidas en el Plan Operativo ha sido otorgada a la Dirección de Planificación Turística; área que ha recibido nuestra asistencia a partir de las actividades iniciales para la construcción de dicho instrumento.

El **Plan Estratégico Institucional - PEI en su versión 01**, con su correspondiente **Plan Operativo Institucional - POI en su versión 01**, con **Resolución de aprobación N° 1435/2019**, y en las diversas actividades posteriores para la socialización y la medición respectivas, **fueron registradas en el Informe Inicial, así como en los Informes de Avance del N° 1 al 7.-**

- **Principio Gestión por Procesos**

Teniendo en cuenta la Resolución N°1412/2019, por la cual la SENATUR adoptó de la Norma de Requisitos Mínimos para el Sistema de Control Interno del MECIP:2015, en conjunto con los responsables de la Dirección de MECIP, hemos acordado actualizar los formatos proporcionados por el Modelo Estándar de Control Interno - MECIP en su versión 2008, incorporando formularios, documentos e instrumentos organizacionales basados en recomendaciones de la Norma ISO 9001:2015. Este acuerdo fue registrado en actas de reuniones de las fechas 9 y 16 de octubre de 2019, a partir del cual, desarrollamos las labores para la obtención de los diversos productos relacionados a la gestión operativa de la institución, con el enfoque de gestión basada en procesos.

Desde la definición de los Macroprocesos de cada tipo, es decir, Estratégico, Misional, Apoyo y Evaluación, con sus respectivos procesos y subprocesos, hemos generado **un Mapa de Procesos en su versión 01 y una Matriz de Procesos en su versión 04**, los cuales, fueron definidos con los principales responsables y representantes de la SENATUR, para que luego la MAI apruebe dichos instrumentos.

Posteriormente, hemos recabado la información referente a la operativa y actividades cotidianas de cada proceso y área de la SENATUR, logrando como resultado la actualización de los procesos internos con sus correspondientes documentos de referencia, que ayudaron a la identificación de las responsabilidades, procedimientos y funciones vigentes.

Las labores inherentes a este principio fueron desarrolladas desde el mes de octubre de 2019, con la participación de los responsables de todas las áreas de la SENATUR, **registrando las actividades realizadas, en los Informes de Avance Nº 3 al 8.**

▶ Principio Estructura Organizacional

La Estructura Organizacional articula los cargos, funciones, procesos, relaciones y niveles de responsabilidad y de autoridad en la institución, de tal forma que facilite, dirija y ejecute los procesos y actividades definidos conforme a la Constitución Nacional y normativas legales existentes. Teniendo en cuenta el MECIP:2015 para esta premisa, hemos presentando tres propuestas de reestructuración para la SENATUR, Identificando los niveles de Máxima Autoridad, Asesores, Dirección General, Dirección, Departamento y Coordinación, con los cuales, representamos las gestiones que lleva adelante la institución y los principales productos que generan.

Entre las propuestas presentadas, encontramos:

- La primera propuesta, fue diseñada utilizando el enfoque de ordenamiento, respetando la actual estructura, tanto los recursos y las funciones, adoptando un enfoque de procesos de modo a reorganizar los niveles Estratégicos, Misionales, de Apoyo y Evaluación, considerando un periodo de implementación a corto plazo.

- La segunda propuesta, fue diseñada asumiendo los conceptos de la Gestión basada en Procesos, respetando también la normativa actual, pero incorporando esquemas de órganos gubernamentales dedicados al turismo en la región; cuyo proceso de implementación se respondería al mediano plazo, puesto que implicaría modificaciones al actual **Decreto Nº 8911/18**, por el cual se reglamenta la ley Nº 1388/1998 "*Que crea la Secretaria Nacional de Turismo*" y la Nº 2828/2005 "*Del Turismo*".

- En la tercera propuesta, determinamos el enfoque de una estructura con una visión a nivel macro, planteando elevar la institución al rango de Ministerio, siempre teniendo como base a la Gestión por Procesos; cuyo tratamiento de implementación hemos considerado a largo plazo.

Estas propuestas fueron trabajadas en conjunto con los Sres. Asesores y posteriormente presentadas a la MAI, quien nos indicó la necesidad de un documento adicional en carácter de **Plan de Reestructuración**, con los argumentos técnicos necesarios para el análisis y la implementación a mediano plazo. Las propuestas fueron elaboradas en el mes de julio de 2019, **entregadas con el 1er. Informe de Avance, en tanto el Plan de Reestructuración fue culminado en el mes de octubre de 2.019, y presentado en el 4to. Informe de Avance.**

Por cuestiones de análisis de las propuestas de estructura organizacional presentadas, hemos generado los **Manuales de Funciones, Roles y Responsabilidades, formato 62 del MECIP 2008 en su versión 02**, utilizando la estructura organizacional vigente, ya que las propuestas presentadas no entrarían en vigencia por el análisis y presentación a autoridades y estamentos que la misma necesita. Evidenciamos **las actividades realizadas y los resultados logrados, en el Informe de Avance Nº 3.**

▶ Principio Identificación y Evaluación de Riesgos.

Con respecto a este principio, hemos experimentado un escenario impensado hasta el mes de marzo del presente año, época en que se ha declarado el ingreso de la Pandemia generada por el COVID-19. Este hecho ha puesto de manifiesto una situación de riesgo que difícilmente se hubiera identificado en condiciones normales de los trabajos, y cuya consecuencia ha afectado a las gestiones de la institución, como también, a todas actividades de la sociedad.

Con la entrada en vigencia de las medidas de aislamiento social establecidas por el Gobierno Nacional, nos vimos forzados a pausar las actividades presenciales, tanto en las instalaciones de la SENATUR como en nuestras oficinas. No obstante, gracias a la iniciativa de la MAI, quien nos ha brindado su respaldo para la continuación de las labores en el mes de abril, vía plataformas digitales como Zoom, Skype, Microsoft Teams, Cisco Webex e incluso el de servicio de mensajería WhatsApp, con las cuales, desarrollamos sesiones de trabajo con los diferentes responsables y dueños de procesos, mediante videoconferencias. En ellas, se realizaron las actividades de identificación, valoración y mitigación de los riesgos de cada proceso, con lo cual, obtuvimos los insumos necesarios para la confección de una **Matriz de Riesgos.**

Con dicha Matriz, hemos generado un **Mapa de Riesgos o Mapa de Calor**, clasificando aquellas situaciones que representen mayor impacto e impidan el logro de los objetivos, correspondientes a cada proceso de la institución. Estos instrumentos fueron puestos a consideración de los intervinientes, resaltando que recurrimos al intercambio de correos electrónicos como medio de revisión y ajustes intermediados por el equipo de la Dirección de MECIP, para las verificaciones finales y aprobaciones respectivas.

Estamos anexando la propuesta de **Matriz de Riesgos en su versión 02 y la propuesta de Mapa de Riesgos en su versión 01**, trabajada y validada por todos los responsables de procesos. Dichas actividades, se llevaron a cabo en los meses de abril y mayo del presente. Ver anexo Nº 4 - Matriz y Mapa de Riesgo.

Componente Control de la Implementación

- **Principio Control Operacional**

Con la identificación de los riesgos mencionados previamente, la SENATUR debe implementar controles que contribuyan a reducir la aparición de dichas situaciones de riesgo, establecidas en la Matriz de Riesgos y clasificadas en el Mapa de Riesgos.

Para ello, hemos trabajado desde finales de 2019 y hasta mayo de 2020, en la elaboración de los instrumentos de control aplicables a la mitigación de ocurrencia de los riesgos, es decir, los Manuales de Procesos y Procedimientos, y las Políticas Operacionales.

Teniendo como línea de base la Matriz de Procesos, nos hemos reunido con los responsables de las áreas a fin de determinar la secuencia operativa de cada proceso, su interrelación con las demás dependencias, insumos recibidos, productos generados, tiempos óptimos de ejecución y los lineamientos principales, dentro de los cuales, se congregan estas premisas, logrando obtener las Políticas de Operación y, los Manuales de Procesos y Procedimientos con los correspondientes controles incluidos. **Estos productos fueron entregados con los Informes de Avance N° 5 al 10.**

- **Principio Competencia, Formación y Toma de Conciencia.**

Como parte de nuestras labores iniciales de consultoría, hemos planteado jornadas de capacitación en materia de habilidades blandas de los funcionarios y el fortalecimiento del Control Interno, para realizar una correcta implementación del MECIP:2015, dirigida a los funcionarios de todos los niveles de la institución.

Hemos desarrollado algunas sesiones presenciales impulsadas por la Dirección de Auditoría Interna para la comprensión de los requisitos mínimos establecidos por la Norma MECIP:2015, y posteriormente, dada la situación acontecida como consecuencia de la Pandemia del COVIT-19, y gracias a los esfuerzos de la Dirección de MECIP y con el apoyo de la Máxima Autoridad Institucional, hemos logrado desarrollar todas las capacitaciones programadas y establecidas en el Plan de Capacitaciones para la SENATUR, empleando los medios de comunicación tecnológicos mencionados en líneas anteriores, aplicando las metodologías sincrónica y asincrónica, logrando una interacción del 90% de los funcionarios de la institución, hito que representa un logro digno de resaltar. Ver anexo Nº 5 - Plan de Capacitación "Inducción al Control Interno - MECIP:2015"

A continuación, un resumen de las capacitaciones realizadas:

INDUCCIÓN AL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - MECIP:2015					
PROGRAMA / TEMAS		FECHAS	PARTICIPANTES	HORAS	
				Sincr.	Asinc.
1.	MÓDULO 1 - COACHING MOTIVACIONAL				
	1.1 Herramientas prácticas para el manejo de Emociones (I)	23, 27 Y 28 de abril de 2020	82	1	-
	1.2 Herramientas prácticas para el manejo de Emociones (II)	29 de abril y 5 de mayo de 2020	84	1	-
	1.3 Liderazgo en tiempos de COVID (I)	6 y 12 de mayo de 2020	81	1	-
	1.4 Liderazgo en tiempos de COVID (II)	13 y 19 de mayo de 2020	86	1	-
	1.5 Liderazgo en tiempos de COVID (III)	20 y 26 de mayo de 2020	90	1	-
	1.6 Trabajo en Equipo en tiempos de COVID (I)	27 de mayo y 2 de junio de 2020	84	1	-
	1.7 Trabajo en Equipo en tiempos de COVID (II)	9 y 19 de junio de 2020	83	1	-
2.	MÓDULO 2 - CONTROL INTERNO				
	Inducción al Control Interno	7 de mayo de 2020	84	1	1
3.	MÓDULO 3 - AMBIENTE DE CONTROL				
	Importancia de las Herramientas del Ambiente de Control	19, 21 y 29 de mayo de 2020	85	1	1
4.	MÓDULO 4 - CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN				
	Utilización de los Instrumentos de Planificación	25 y 27 de mayo de 2020	86	2	2
5.	MÓDULO 5 - CONTROL DE LA IMPLEMENTACIÓN				
	Herramientas para la implementación de un Sistema de Control Interno	3 y 4 de junio de 2020	87	2	2
6.	MÓDULO 6 - CONTROL DE LA EVALUACIÓN				
	Los nuevos enfoques de Auditoria Interna	23 de junio de 2020	7	1	-
TOTAL DE HORAS				14	6

Adjuntamos al presente informe el registro de asistencias, en el que detallamos las intervenciones de los funcionarios, tanto en la modalidad sincrónica como asincrónica. Ver anexo N° 6 - Registro de Asistencia

También, adjuntamos todos los materiales de apoyo utilizados para las exposiciones de temas y módulos descriptos en el Plan de Capacitación. Ver anexo N° 7 - Materiales de Apoyo (Presentaciones)

A cada funcionario, se le estará remitiendo, vía correo electrónico, un certificado de participación, evidenciando los módulos que ha participado y la cantidad de horas dedicadas. Ver anexo N° 8 - Modelo de Certificado de Participación

BDO Auditores Consultores

▶ Principio Gestión de la Información

Para este principio hemos trabajado en conjunto con la dirección MECIP, a fin de establecer primeramente un sistema de información relacionado a las herramientas e instrumentos organizacionales, formatos, formularios y documentos administrativos resultantes de las labores de implementación del MECIP.

Los Sistemas de Información y Comunicación, facilitan el cumplimiento de los objetivos institucionales y sociales, mejorando el nivel de apertura, receptividad y capacidad de interlocución con la ciudadanía, permitiendo la visibilidad de la gestión y de los resultados, de tal forma a generar confianza y posicionamiento ante la sociedad.

Materializando los conceptos esgrimidos, hemos desarrollado con el equipo de la Dirección de MECIP, una herramienta para el cómputo y seguimiento de las versiones generadas sobre los diversos productos de la gestión institucional, estableciendo un Padrón de Documentos, el cual, permitirá tener un inventario de todos los documentos que la institución genera. Este **Padrón de Documentos en su versión 01 fue diseñado a finales del 2019 y entregado en el 6to. Informe de Avance.**

También, hemos trabajado en la **Política de Gestión Documental en su versión 01**, con representantes de Secretaria General y Mesa de Entrada, lo cual permitirá a la institución establecer un conjunto de técnicas y tecnologías para gestionar los documentos, administrando el flujo de estos en lo que dure su ciclo de vigencia. Este documento fue **entregado en el 10mo. Informe de Avance.**

▶ Principio Comunicación

Este principio, como parte fundamental del componente Control de la Implementación, representa un eje estratégico y transversal dentro del esquema del Sistema de Control Interno, por lo cual, le hemos brindado especial atención al momento de generar los instrumentos organizacionales que ayudarán a lograr una oportuna comunicación de informaciones a los grupos de interés.

Hemos trabajado con los responsables de la Dirección de MECIP y de la Dirección de Prensa y Comunicación, en la revisión del manual de comunicación existente, identificando oportunidades de mejoras y ajustes, logrando la correspondiente actualización de dicho instrumento, conforme a los requerimientos establecidos por la Norma MECIP:2015 para este Principio.

Por otra parte, en un trabajo conjunto con responsables de la Dirección de Finanzas, Auditoría Interna y, Transparencia y Anticorrupción, hemos definido los pasos a seguir, para la consolidación de la información necesaria para las presentaciones trimestrales de los Informes de Rendición de Cuentas a la Ciudadanía, conforme a lo estipulado en el **Decreto Reglamentario N° 2991/2019 *"Por el cual, se aprueba el Manual de Rendición de Cuentas al Ciudadano"*.**

Las actividades desarrolladas para la consecución de los puntos mencionados y productos obtenidos fueron efectuadas a finales del 2019 y e inicios del 2020, **reportados en el 6to. y 8vo. Informe de Avance, respectivamente.**

Componente Control de la Evaluación

▶ Principio Seguimiento y Medición del Control Interno

Para una adecuada medición y seguimiento del Control Interno, hemos atendido a las indicaciones del Manual de Implementación del MECIP, el cual recomienda la elaboración de un Tablero de Indicadores, el cual, servirá como instrumento de medición y comprobación de efectividad de las acciones de mitigación propuestas en la Matriz de Riesgos, el cual permitirá reflejar el comportamiento actual de cada uno de los procesos.

Como complemento a este tablero, también, hemos generado un total de **68** (sesenta y ocho) **Fichas de Caracterización de Indicadores en su versión 01**, correspondiente a cada indicador diseñado, de manera a analizar el rendimiento y evolución de éstos, lo cual, posibilitará a la plana Directiva de la SENATUR, realizar una evaluación de los resultados de la institución y medir el grado de implementación del sistema de control interno, además, de ser instrumento válido para la toma de decisiones, respecto a la gestión integral de la Institución. Ver anexo Nº 9 - Fichas de Caracterización de Indicadores.

Adjuntamos al presente informe, el **Tablero de Indicadores en su versión 02** aprobado recientemente con sus respectivas Fichas de Caracterización, las cuales fueron validadas en la última etapa de los trabajos, en el mes de junio del corriente. Ver anexo Nº 10 - Tablero de Indicadores.

- **Principio Auditoría Interna**

Tal como hemos brindado asistencia técnica en todo momento al equipo de la Dirección de MECIP, también, hemos prestado atención a los requerimientos de la Dirección de Auditoría Interna, con el fin de organizar y monitorear las actividades desarrolladas, conforme al Plan de Trabajo, y la efectiva revisión de todos los requisitos de la **Matriz de Evaluación por Niveles de Madurez**, de manera tal a que los resultados obtenidos permitan el logro de los objetivos establecidos.

Para ello, hemos desarrollado una jornada en carácter de taller, para los funcionarios del nivel Directivo, Asesores y jefaturas de área, con el objetivo de exponer los conceptos principales de la normativa MECIP:2015, utilizada para la evaluación del Sistema de Control Interno en las Instituciones Públicas del Paraguay.

Asimismo, hemos puesto a disposición de la Dirección de Auditoría Interna, un módulo del Plan de Capacitaciones, para la revisión y actualización de los Procesos de Auditoría, relacionando las gestiones actuales del equipo de la Dirección de MECIP con el fin de lograr el más efectivo y eficiente Análisis Crítico del Sistema de Control Interno de la SENATUR. **Estas actividades fueron registradas en el 5to. Informe de Avance.**

Por último, deseamos mencionar que hemos actualizado todos los instrumentos organizacionales de la Dirección de Auditoria Interna, como ser los Manuales de Procesos y Procedimientos, Manuales de Funciones y Perfiles de Cargo, Administración de Riesgos, Identificación de Indicadores, entre otros instrumentos.

Componente Control para la Mejora

- **Principio Análisis Crítico del Sistema de Control Interno**

Prosiguiendo con la asistencia técnica brindada, en este caso a la Dirección de Auditoría Interna Institucional y a la Dirección de MECIP, hemos generado un esquema básico para el Informe de Análisis Crítico del Sistema de Control Interno de la SENATUR, con el objetivo de apoyar, orientar y mejorar la efectividad de las revisiones, tanto de los procesos, como de recursos utilizados y resultados obtenidos.

Estas labores fueron desarrolladas en conjunto con responsables de la Dirección de MECIP y la Dirección de Auditoría Interna Institucional a inicios del año en curso, **registrándolas en los informes de Avance 6 y 7, respectivamente.**

- **Principio Mejora Continua**

Con la finalidad de desarrollar una cultura institucional orientada a la mejora, hemos establecido procedimientos aplicables a la gestión del equipo de la Dirección de MECIP, con el objetivo de efectuar acciones que garanticen el seguimiento de los planes de mejoramiento planteados como resultado de los procesos de Evaluación Institucional, es decir, realizados por la Auditoría Interna Institucional.

A partir de los planes de mejoramiento y el seguimiento sobre el cumplimiento correspondiente por parte del equipo MECIP, será posible fortalecer el desempeño de las diversas áreas de la SENATUR, promoviendo el logro de objetivos enmarcados dentro de las funciones de cada responsable y la misión de la institución, consolidando dichas acciones con el objeto de mejorar su desempeño.

Así como en los informes de avance, complementando a las actividades y resultados descriptos en el presente informe, adjuntamos registros fotográficos que ayuden a evidenciar los trabajos realizados. Ver anexo N° 11 - Archivo de Fotos.

IV. PRODUCTOS GENERADOS

► **Componente de Ambiente de Control**

- **Política de Control Interno - V01**
- **Acuerdos y Compromisos Éticos por dependencia - V03**
- **Código de Ética - V03**
- **Código de Buen Gobierno - V03**
- **Política de Gestión del Talento Humano - V02**

► **Componente de Control de la Planificación**

- **Plan Estratégico Institucional - PEI 2019 - 2023 - V01**
- **Plan Operativo Institucional - POI 2019 - 2023 - V01**
- **Propuestas de Estructura Organizacional - V01**
- **Manuales de Funciones, Roles y Responsabilidades - V02**
- **Mapa Procesos - V01**
- **Matriz de Procesos - V04**
- **Mapa de Riesgos - V01**
- **Matriz de Riesgos - V02**

► **Componente de Control de la Implementación**

- **Políticas Operacionales - V01**
- **Manuales de Procesos y Procedimientos - V03**
- **Matriz de Polifuncionalidad - V01**
- **Plan de Capacitación de Control Interno**
- **Política de Gestión Documental - V01**
- **Padrón de Documentos - V01**
- **Manual de Comunicación actualizado - V02**

► **Componente de Control de la Evaluación**

- **Tablero de Indicadores - V02**
- **Fichas de Caracterización de Indicadores - V01**

► **Componente de Control para la Mejora de la Evaluación**

- **Informe de Análisis Crítico del Sistema de Control Interno - V01**

V. PRINCIPALES LOGROS

Durante el desarrollo de la presente consultoría, hemos obtenido resultados valiosos, de los cuales mencionamos algunos a continuación:

- La recepción y aprobación de la metodología basada en las recomendaciones de la Norma ISO 9001:2015, optimizando la comprensión de los instrumentos organizacionales para la implementación amigable de la norma de requisitos mínimos MECIP:2015.
- Se estableció una estructura estándar de control con herramientas prácticas, entendibles y dinámicas, para el seguimiento de los diversos procesos de la institución.
- Hemos fortalecido los procesos de control, transparencia y divulgación de la información.
- Logramos dejar capacidad instalada sobre el Sistema de Gestión por Proceso y, diseño y medición de Indicadores.
- Facilitamos la incorporación de conceptos y metodología enfocada hacia la Mejora Continua, en los Procesos y Procedimientos implementados, además de una cultura de medición.
- Evolución en el rango de calificación institucional referente al Sistema de Control Interno, pasando **de 1,4 con un criterio "Inicial" en el primer semestre de 2019; a 3,24 con un criterio de "Gestionado" en el segundo semestre de 2019.**
- Capacitación al 90% de los funcionarios mediante herramientas de comunicación tecnológica.

VI. CONCLUSIONES FINALES

Al cierre del presente informe, destacamos y agradecemos la posibilidad que nos brindó la SENATUR, de haber formado parte de un proyecto que representa el inicio del cambio de cultura organizacional en lo que respecta al Sistema de Control Interno de la SENATUR, a partir de la aplicación de la NORMA DE REQUERIMIENTOS MINIMOS Y LA MATRIZ DE EVALUACIÓN PARA UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO PARA INSTITUCIONES PUBLICAS DEL PARAGUAY MECIP:2015.

Como en todo proceso existieron situaciones complicadas, donde la más relevante fueron las consecuencias de la pandemia COVIT-19, pero esto no impidió que se extremaran recursos para el logro de los resultados, y el cumplimiento de los objetivos propuestos en la presente consultoría.

Con nuestra participación hemos impulsado el crecimiento y la organización de los diversos comités y el equipo de la Dirección de MECIP, habiendo transmitido nuevas competencias y herramientas de trabajo, asumiendo, también, los compromisos de asistencia para la búsqueda de la optimización y excelencia del Sistema de Control Interno, de manera a seguir generando oportunidades de cambio, con base en los principios de transparencia en la gestión pública y el impulso de la economía, a través de la reactivación total de las gestiones de la SENATUR.

Con referencia a las capacitaciones realizadas en Coaching Motivacional, podemos resaltar los siguientes puntos:

- Logramos que los funcionarios asuman la necesidad de aprender a manejar sus emociones en los procesos de cambio.
- Se ha desarrollado una visión compartida respecto a la visión, misión, objetivos y valores, definiendo tareas, funciones y procesos en conjunto con el equipo, y compartiendo expectativas sobre el desempeño.
- Se instruyó sobre la importancia de actuar como facilitadores, donde la comunicación es una herramienta fundamental para superar obstáculos en los procesos de cambio organizacional.

- Contribuimos a la formación de líderes orientados a una participación activa en los procesos de cambio, con visión hacia la eficacia y eficiencia, así como al mejoramiento continuo.

- Capacitamos en la manera proactiva de la actuación, manteniendo una visión de futuro para anticipar los cambios, y permitir la planificación y la evaluación de las consecuencias de los mismos.

*** *** ***

7 de julio 2020

Oscar Guillén
Socio

BDO Auditores Consultores