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

SEGUNDO INFORME

AGOSTO 2019

BDO

Contenido

I. OBJETIVO 2

II. ALCANCE DE LA CONSULTORIA 2

III. ACTIVIDADES REALIZADAS 3

A. Reestructuración organizacional, procedimental y funcional de la Secretaría Nacional de Turismo - SENATUR. 3

B. Actualización del Plan Estratégico Institucional de la SENATUR 2019/2023..... 5

C. Actualización y diseño del "Plan de trabajo para la implementación de MECIP" y el posterior seguimiento de actividades previstas, que incluyen 6

► Apoyo en la implementación de los estándares de Control Estratégico, ... 6

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 de 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 objetivos arriba mencionados, los pasos siguientes de la presente consultoría incluirán las actividades y productos detallados seguidamente:

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

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

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

En ejecución de la presente consultoría, hemos realizado reuniones de trabajo con diferentes áreas de la Secretaria Nacional de Turismo, por las cuales, hemos generado Actas de Reuniones. Ver anexo N° 1 - Actas de Reuniones.

Durante el mes de julio de 2019 (mes cubierto por el presente informe) hemos realizado las siguientes actividades previstas para esta consultoría, según detalle en la sección anterior:

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

- Llevamos adelante, una reunión con representantes de la Dirección General de Administración y Finanzas. En dicha reunión nos presentaron al **Lic. Jorge Espínola**, quien desde la fecha 04/07/19 asumió como Director General de Administración y Finanzas, en reemplazo del **Lic. Diosnel Alonso**, quien pasó a ocupar la Coordinación del Gabinete Técnico de la Dirección General de Administración y Finanzas (DGAF). Además, estuvieron presentes **Lic. Pedro Ocampo**, Director de Administración y el **Lic. Miguel Aponte**, Director de Finanzas.

  En ella, realizamos la presentación formal del proyecto, donde expusimos el alcance, los objetivos y productos a presentar, para luego debatir sobre las necesidades, debilidades, propuestas de mejora y otros aspectos de la Institución y la Dirección General. Los representantes de la Dirección General de Administración y Finanzas (DGAF) emitieron su parecer sobre la realidad en la que se encuentra cada dependencia de la Dirección General de Administración y Finanzas (DGAF), la visión de cambio que tienen y la mejora de la gestión.

  Posteriormente, nos comprometimos a iniciar las labores referentes al diseño de los Procesos de la Dirección de Administración, comenzando con el Departamento de Transporte, con cuyos responsables agendamos el día jueves 11/07/19, pero tal jornada de trabajo no pudo realizarse por impedimento de los mismos, lo cual nos fue comunicado por la Coordinación MECIP, a través de un correo electrónico de dicha fecha.

- Hemos desarrollado una reunión, en la Dirección de Talento Humano, con la participación del Director **Mario Mendoza**, además de **Leticia Romero y Ladislaa Aranda** del departamento de Bienestar Social. En tal oportunidad, iniciamos las tareas correspondientes a la Reestructuración Procedimental (Procesos).

  Partiendo del actual mapa de procesos de la Institución, vigente en su versión 2018, hemos tratado las gestiones desarrolladas en la **Dirección de Talento Humano**, posibilitando de esa manera la actualización de dicho instrumento. Posteriormente, hemos recabado la operatividad referente al Subproceso "Planificación de Incorporación del Personal", correspondiente al proceso "Desarrollo del Talento Humano".

- También, recabamos información para la elaboración de procedimientos correspondientes al subproceso "Bienestar Social", relacionados al proceso "Desarrollo de Talento Humano". En tal ocasión, nos reunimos con **Ladislaa Aranda** del departamento de Bienestar Social.

- Mantuvimos una reunión con representantes de la Dirección de MECIP, en la cual, planteamos debatir sobre una propuesta de Mapa de Procesos, que estamos elaborando en gabinete. Durante este debate hemos extraído el parecer de los responsables de esta dependencia, de modo a ir socializando con diferentes actores y respaldar las alternativas diseñadas para la reestructuración, conforme a sus conocimientos y la gestión interna.

- Hemos iniciado la sección de procesos, en la Dirección de Auditoría Interna con la participación de la **Lic. Martha Muñoz, Directora de área;** en la misma se abordó el Macroproceso "Evaluación y Control", donde analizamos en conjunto el proceso de "Evaluación Independiente" verificando los subprocesos en los que la Dirección de Auditoría tiene mayor participación. Procedimos a actualizar el Mapa de Procesos y agendamos una nueva reunión para la continuidad del trabajo.

- Concluyendo con las tareas del mes, referentes a la Reestructuración Organizacional, el día miércoles 31/07/19 hemos desarrollado una reunión con los Asesores Técnicos de la Institución, la **Dra. Doris Penoni y el Lic. Benjamín Chamorro**, para presentar una propuesta de Mapa de Procesos, trabajado en gabinete y analizado previamente con los componentes de la Dirección MECIP en reunión del día lunes 29/07/19.

  Durante el debate con los Asesores, hemos recabado pareceres experiencias para un ajuste adecuado de la propuesta de Mapa de Procesos, de modo que este esquema respalde las diferentes alternativas de estructura que plantearemos en el apartado correspondiente, en el presente informe.

- Conforme a los puntos precedentes, estamos presentando propuestas de reestructuración, principalmente utilizando el enfoque y la metodología de trabajar por procesos, mediante un análisis del marco legal y regulatorio (deber ser), también, del análisis de la gestión actual "Mapa de Procesos y Estructura Organizacional" vigente (ser) y sus consecuentes diferencias mediante reuniones de relevamiento de datos operativos y revisión documental con los gestores de procesos o dueños de procesos; con el objetivo de la construcción de dichas propuestas, apuntando a la participación activa de todos los clientes y la generación de valor en los resultados de la institución. Ver anexo N° 2 - Estructura Organizacional y Mapa de Procesos Actual.

  Estamos presentando tres propuestas, que llegan hasta el nivel de dirección, donde con ellos, representamos las grandes gestiones que lleva adelante la institución y los principales productos que generan.

  - La primera propuesta, está diseñada utilizando el enfoque de ordenamiento, que, respetando la actual estructura, tanto los recursos como las funciones, adopta un enfoque de procesos Estratégicos, Misionales y de Apoyo, considerando un periodo de implementación a corto plazo. Ver anexo N° 3 - Propuesta 1 de Estructura Organizacional para la SENATUR

  - La segunda propuesta está diseñada con enfoque de Procesos, principalmente, respetando la normativa actual con enfoques de órganos gubernamentales dedicadas al turismo en la región. Consideramos que sería de implementación de mediano a largo plazo, ya que será necesario cambiar el actual Decreto N° 8911/18, por el cual se reglamentan las leyes N° 1388/1998 "Que crea la Secretaria Nacional de Turismos" y N° 2828/2005 "del Turismo", que reorganiza la estructura organizativa de la Secretaria Nacional de Turismo, se abroga el decreto N° 8111/2006 y se deroga el decreto N° 1566/2009-. Ver anexo N° 4 - Propuesta 2 de Estructura Organizacional para la SENATUR

  - En la tercera propuesta, se enfoca de manera macro una posible estructura de la institución con rango de ministerio, nuevamente con enfoque de Procesos, considerando que su implementación seria a largo plazo. Ver anexo N° 5 - Propuesta 3 de Estructura Organizacional para la SENATUR

- Las propuestas presentadas deberán ser sometidas a un consenso con los directores generales, asesores y máxima autoridad, primeramente, para darle un enfoque misional, alineado a la nueva estrategia y los procesos institucionales; y como paso siguiente, un proyecto que apunte a la visión, estableciendo una nueva Ley del Turismo.

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

- Dando continuidad a las labores iniciadas, desarrollamos una reunión para coordinación del taller de Planificación Estratégica, el día lunes 22/07/19, en la Dirección de Planificación Turística, con la participación de la Directora, **Lic. Naiman Miserlian**, la **Lic. Patricia Aguilera** del Departamento de Planificación Institucional, la Lic. **Yenny Ibarra** del Departamento de Monitoreo y Evaluación, además del **Lic. Romoaldo Duarte** del Departamento de Planificación Turística.

  El marco de esta sesión fue una retroalimentación de la situación actual de la Institución en materia de Plan Estratégico. Además, presentamos la metodología a emplear para el desarrollo de la jornada; una revisión de los temas a trabajar en el taller, así como la logística y requerimientos para la realización del evento. Posteriormente, hicimos una visita a las instalaciones del Salón Turista Roga Costanera para inspeccionar detalles a tener en cuenta el día del taller.

- El día miércoles 24/07/19, hemos desarrollado la primera jornada de actualización del Plan Estratégico 2019 - 2023, ver anexo Nº 6 - Fotos de Jornada de PEI. En dicho evento participaron los Directores de Áreas y Jefes de Departamento, en su mayoría. Ver anexo Nº 7 - Lista de Asistencia de la jornada de PEI.

- En esta primera sesión de trabajo, como taller inicial abarcamos la primera etapa, donde se trataron los siguientes puntos:

  - Revisión y validación del Análisis Situacional.
  - Diseño/Validación de la Filosofía Estratégica.
  - Definición de las Prioridades Principales para el 2020 y ejes estratégicos.

  También, fueron presentados los resultados obtenidos del análisis de la encuesta "10 Elementos Clave", cuyo objetivo fue el identificar la percepción de los funcionarios de todos los niveles con el sentido de pertenencia y el alineamiento a los objetivos de la Institución. Ver anexo Nº 8 - Presentación del Taller de Plan Estratégico.

- Los principales elementos clave identificados fueron los siguientes:

  - "Medición y Seguimiento", con la mejor calificación, equivalente al 70%
  - "Reconocimiento / Premios", con la calificación más baja, equivalente al 60%

  Estos valores nos permiten concluir que los funcionarios de la Secretaria Nacional de Turismo - SENATUR consideran una gestión correcta y adecuada en lo que refiere al monitoreo permanente dentro de la Institución. Por el contrario, observamos que una de las debilidades reflejadas en estos resultados se refiere al aspecto motivacional y de compensaciones.

- Tras la presentación de estas premisas y un breve debate, procedimos a la realización del análisis FODA; Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, con activa participación de los funcionarios de la institución. Hemos proporcionado algunos ejemplos como línea de base, partiendo de las documentaciones e informaciones recabadas durante la etapa previa, de modo de facilitar la selección y elaboración del análisis respectivo. Para ello, se han conformado grupos de trabajo por cada componente, a fin que todos los presentes puedan participar en la tarea.

- Consensuadas las ideas en cada equipo de trabajo, se procedió a la exposición de cada componente con las diferentes propuestas establecidas en dichos grupos, para luego debatir en plenaria y ajustar todos los enunciados citados conforme la opinión de los participantes.

- Seguidamente se realizó una dinámica grupal, acerca de los enunciados vigentes de la Misión y Visión de la Secretaria Nacional de Turismo (Senatur), proponiendo que los participantes elaboren los propósitos que identifiquen y representen a la Institución. Luego de la revisión de estos conceptos, el análisis correspondiente y la generación de nuevas propuestas, se trataron en plenaria los resultados obtenidos, para la adecuación de éstos y aprobación final.

- Finalizando la jornada de trabajo, hemos distribuido un cuestionario en el cual los participantes debían expresar algunas inquietudes y propuestas de mejora para la Institución, como un complemento a lo trabajado durante la primera etapa del taller, y que deberá continuarse en la etapa siguiente, para el día martes 13/08/19.

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:

► **Apoyo en la implementación de los estándares de Control Estratégico,**

- El día miércoles 17/07/19 hemos desarrollado el taller inicial para la revisión de los Acuerdos y Compromisos Éticos vigentes en la Secretaria Nacional de Turismo - SENATUR. Para el efecto, han participado de esta jornada los siguientes funcionarios de la Institución: **Mario Mendoza, Lorena López, Mariela Villasanti, Diosnel Alonso, Nathalia Ortiz, Fátima Ferreira, Miguel Mendieta, María Armoa, Asunción Azcona y Sandra Vera.**

  En dicha jornada, hemos verificado las actividades a desarrollar en torno al componente ético de la Institución, al tiempo de identificar las dificultades y debilidades existentes en este aspecto. Para ello, se posibilitó el debate abierto entre los participantes, quedando el compromiso de una siguiente jornada de trabajo para el día martes 23/07/19.

- Luego de la reunión, hemos solicitado copias de los acuerdos y compromisos éticos aprobados por las diferentes áreas de la Secretaria Nacional de Turismo - SENATUR, para realizar un análisis de la documentación vigente, sobre su contenido y la composición de los mismos. Esta documentación nos fue proporcionada por **Sandra Vera** de la Dirección MECIP, vía correos electrónicos de fecha 18/07/19.

- El día martes 23/07/19, hemos desarrollado el segundo encuentro referente al componente de Ética de la Secretaria Nacional de Turismo - SENATUR. Satisfactoriamente, para esta segunda jornada, hemos observado el incremento de la cantidad de participantes, llegando a un total de 25 personas, duplicando la presencia de la sesión anterior. Ver anexo N° 7 - Lista de Asistencia

- De acuerdo al análisis realizado en gabinete, hemos elaborado un reporte en el cual presentamos a los participantes los puntos acertados en la confección de los acuerdos y compromisos, así como algunas falencias identificadas. Además, fueron aclaradas ciertas dudas con respecto al formato y contenido de los acuerdos y compromisos éticos. Ver anexo N° 9 - Resultados del Análisis de Acuerdos y Compromisos Éticos.

- Tras la presentación, recomendamos la coordinación y realización de talleres complementarios con el objetivo de instruir a todas las direcciones para una construcción mejorada de estos documentos, el asesoramiento a los responsables por dirección y la verificación de lo trabajado, una vez finalizadas las labores.

- Los participantes del comité acordaron evaluar la propuesta, y comunicarnos a través de la Dirección MECIP.

*** *** ***

7 de agosto 2019

Oscar Guillén
Socio