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

QUINTO INFORME DE AVANCE

DICIEMBRE 2019

BDO

Contenido

I. OBJETIVO 2

II. ALCANCE DE LA CONSULTORIA 2

III. ACTIVIDADES REALIZADAS 3

A. Reestructuración organizacional, procedimental y funcional de la SENATUR. 3
B. Actualización del Plan Estratégico Institucional de la SENATUR 2019/2023 3
C. Actualización y diseño del Plan de trabajo para la implementación de MECIP 4
► Apoyo en la implementación de los Principios del Componente Ambiente de Control 4
► Apoyo en la implementación de los Principios del Componente Control de la Planificación ... 4
• Gestión por Procesos 4
► Apoyo en la implementación los Principios del Componente Control de la Implementación ... 7
• Manual de Comunicación 7
► Apoyo en la implementación los Principios del Componente Control de la Evaluación 7
• Capacitaciones 7
► Otras actividades 8
• Acompañar el seguimiento al Plan Estratégico Institucional 8

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 el mes de noviembre, orientadas fundamentalmente a la actualización y/o diseño de los procedimientos, en función a una Matriz de Procesos, los cuales responden al Principio **"Gestión por Procesos"**.

A través de las gestiones del equipo de la Dirección de MECIP, hemos accedido a reuniones con los responsables de las áreas del nivel de Apoyo de la Senatur, con quienes fuimos desarrollando en esta etapa, los procesos y procedimientos de índole Administrativo y Financiero, además, de aquellos relacionados a la gestión de Tecnologías de la Información y de la Comunicación.

Como respaldo de las labores efectuadas y para el registro de los responsables por parte de la SENATUR, hemos generado Actas de Reuniones, las cuales anexamos al presente informe. Ver anexo Nº 1 - Actas de Reuniones.

Además, teniendo en cuenta las evaluaciones para medir el sistema de Control interno a ser efectuadas, en conjunto, por la Contraloría General de la República y la Auditoría General del Poder Ejecutivo al cierre del período 2.019, hemos desarrollado actividades con el equipo de la Dirección de MECIP, en las cuales, socializamos y capacitamos sobre 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.

Del mismo modo, adjuntamos una serie de evidencias fotográficas, de las actividades realizadas referentes a las jornadas de socialización y capacitación mencionadas. Ver anexo Nº 2 - Archivo de Fotos.

Así también, generamos reuniones con representantes de la Dirección MECIP, con el fin de organizar y monitorear las actividades desarrolladas y a realizar, conforme al plan de trabajo en su versión 03, de tal forma que dichas actividades, reciban el tratamiento y seguimiento necesario para el logro de los objetivos establecidos para la presente consultoría. Ver anexo Nº 3 - Plan de Trabajo V03.

Durante el mes de noviembre de 2019 (periodo 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 SENATUR.

Nos hemos reunido con los Asesores de la Ministra, la **Dra. Delia Benítez** y el **Lic. Benjamín Chamorro**, quienes nos han señalado algunos puntos que prevén evaluar con la misma, antes de convocar a una sesión de trabajo conjunta para el análisis del modelo propuesto para la reestructuración, presentada en el mes de octubre pasado.

Ante esta situación, acordamos agendar unas horas de trabajo previas, a fin de preparar la jornada con la participación de la Ministra, para revisar los puntos principales e iniciar el proceso de aprobación e implementación de las modificaciones sugeridas.

Estimamos que dicha jornada será antes del cierre del mes de diciembre, para la cual, a la fecha de entrega del presente informe, nos encontramos a la espera de dicha convocatoria.

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

A mediados del mes de noviembre, hemos sido convocados por la Ministra para la presentación final del Plan Estratégico Institucional. En dicha jornada, explicamos el proceso de elaboración del PEI, desde los talleres desarrollados en la Turista Róga Costanera en los meses de julio y agosto, hasta las sesiones de relevamiento para definición de los Planes Operativos con los responsables de cada área.

Fueron respondidas consultas sobre el método de elaboración del Plan Estratégico y las líneas de base aplicadas para la definición de Directrices Tácticas, las cuales señalamos que fueron consensuadas con funcionarios del nivel Directivo, Asesores y la Máxima Autoridad Institucional, partiendo desde el

Plan Maestro de Desarrollo Sostenible del Sector Turístico del Paraguay 2019 - 2026 y el **Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030.**

Consideramos que la actualización del Plan Estratégico para la SENATUR, fue desarrollada de forma coherente y práctica, enmarcando los parámetros de cumplimiento de los objetivos a la situación actual y estructura vigente, pero con proyecciones orientadas a elevar a la institución a la categoría de ministerio.

C. Actualización y diseño del Plan de trabajo para la implementación de MECIP

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

Con respecto a los principales productos correspondientes al componente Ambiente de Control, los **Acuerdos y Compromisos Éticos** y las Políticas de **Talento Humano**, ya fueron totalmente actualizados y verificados en conjunto con las responsables de la Dirección de MECIP, quienes se encuentran en gestiones para la aprobación de dichos documentos organizacionales, vía resolución de la Máxima Autoridad Institucional.

En cuanto a los **Protocolos de Buen Gobierno**, a la fecha nos encontramos en espera de una nueva convocatoria por parte del Comité de Buen Gobierno, para la revisión final y validación de los Protocolos e Indicadores de Medición.

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

- **Gestión por Procesos**

Proseguimos con las labores correspondientes a la actualización de los manuales de procedimientos; para ello, enfocamos nuestros esfuerzos en el diseño de los Manuales de Procesos y Procedimientos de los subprocesos del tipo de Apoyo, estableciendo agendas de reunión con cada responsable de las gestiones prioritarias, conforme a la disponibilidad de tiempo indicado por los mismos.

En tal sentido, hemos realizado reuniones de trabajo con diferentes representantes de las áreas de la Senatur, para relevar las gestiones cotidianas desarrolladas en sus respectivas áreas de trabajo, como también, información documental existente y debatir sobre alternativas procedimentales basadas en las mejores prácticas y en una metodología con enfoque de procesos.

Para ello, hemos socializado la nueva versión de la Matriz de Procesos, en la cual, hemos diseñado, identificado, actualizado, cada Macroproceso, Proceso y subproceso, con sus respectivos objetivos y responsables, para luego ir definiendo las diversas actividades y tareas, relacionadas con cada procedimiento, en los instrumentos acordes para cada uno de ellos. Ver anexo N° 4 - Matriz de Procesos.

Aplicamos el formato definido con los responsables de la Dirección de MECIP, cuya estructura y características responden a recomendaciones de la Normativa ISO 9001:2015, las cuales fueron gratamente aceptadas por los funcionarios entrevistados, pues en el mismo, se expone el contenido de forma entendible no sólo para los dueños de procesos, sino también para los demás funcionarios que accedan a dichos documentos.

Primeramente, se establece el objetivo de cada subproceso, donde se describe la metodología utilizada en la SENATUR, para el desarrollo del subproceso o procedimientos que se documentan en dicho instrumento.

Luego se detalla la identificación del subproceso, conforme a la ubicación dentro de la Matriz de Procesos; se determina el alcance de los insumos, proveedores, productos, clientes o grupos de interés, y se elabora un breve glosario de términos y definiciones.

Incorporamos una representación gráfica del subproceso, definida por el diagrama de flujo o flujograma, que permite ver todo el trayecto y la secuencia desarrollada desde el inicio hasta el final del procedimiento; para luego complementar el detalle descriptivo del manual, en donde se establecen las actividades, el responsable, un tiempo óptimo o estimativo de ejecución y el despliegue de las tareas que conforman dichas actividades.

Finalmente, se hace referencia a documentos que forman parte del subproceso, que se generan en el desarrollo del procedimiento, así como registros o anexos. Ver anexo N° 5 - Formato de Subproceso.

Nuestra metodología de trabajo consistió, en el relevamiento de información documental existente y la operativa ordinaria de cada responsable de área o dueño de proceso. Partimos desde la Matriz de Procesos propuesta, con la cual, hemos iniciado cada reunión, consultando la correspondencia de las gestiones detalladas con aquellas realizadas corrientemente.

Posteriormente, fuimos confeccionando cada manual, conforme a las indicaciones de los entrevistados, adoptando información de los documentos organizacionales proporcionados por las responsables de la Dirección de MECIP y agregando nuestra experiencia y criterios en algunas gestiones.

A la fecha, hemos desarrollado reuniones y diseñado los manuales de procedimientos con los responsables de las siguientes dependencias:

- **Dirección de MECIP**
- **Dirección de Talento Humano**
- **Dirección de Tecnologías de la Información y la Comunicación**
- **Dirección de Auditoría Interna**
- **Dirección de Sumarios y Normas de Reglamentación**
- **Dirección de Asuntos Internos**
- **Dpto. de Asuntos Jurídicos Administrativos**
- **Dpto. de Convenios**
- **Dpto. de Sugerencias y Reclamos**
- **Dirección de Finanzas**
- **Dpto. de Presupuesto**
- **Dpto. de Contabilidad**
- **Dpto. de Tesorería**
- **Dpto. de Rendición de Cuentas**
- **Dpto. Liquidación de Viáticos**
- **Dirección de Administración**
- **Dpto. de Logística**
- **Dpto. de Transporte**
- **Dpto. de Suministro**
- **Control Previo**
- **Unidad Operativa de Contrataciones**
- **Dirección de Transparencia y Anticorrupción**
- **Secretaria General**
- **Dpto. Mesa de Entrada**
- **Dpto. de Archivo**

Durante las reuniones de trabajo efectuadas, hemos avanzado de forma considerable hacia los objetivos de la presente consultoría, teniendo en cuenta el requerimiento de tiempo adicional a las gestiones ordinarias de los funcionarios de la Institución, logrando a la fecha la validación de los manuales diseñados correspondientes a los siguientes Procesos y Subprocesos:

1. **Gestión Documental**
   - 1.1 Ingreso de Documentos
   - 1.2 Producción documental
   - 1.3 Custodia de Documentos

2. **Desarrollo y Evaluación del Talento Humano**
   2.1 Bienestar del Personal

3. **Desarrollo y Administración de Sistemas**
   3.1 Investigación y Análisis de Sistemas Informáticos
   3.2 Desarrollo de Sistemas Informáticos
   3.3 Implementación de Sistemas Informáticos
   3.4 Actualización de los Sistemas Informáticos

4. **Soporte Técnico y Mantenimiento**
   4.1 *Help Desk*
   4.2 Mantenimiento de equipos informáticos

5. **Gestión de la Infraestructura Tecnológica**
   5.1 Administración de Servidores y Servicios
   5.2 Administración de Redes

6. **Gestión de la Seguridad Informática**
   6.1 Administración de Privilegios de Acceso a los Sistemas de Información
   6.2 Almacenamiento y Respaldo de Datos
   6.3 Administración de Cuentas de Usuario de la Base de Datos

7. **Gestión Administrativa**
   7.1 Administración de Flota de Vehículos
   7.2 Mantenimiento de Flota de Vehículos
   7.3 Servicios Generales

8. **Gestión Financiera**
   8.1 Ingresos
   8.2 Pagos
   8.3 Administración de Viáticos

9. **Gestión Contable**
   9.1 Rendición de cuentas

10. **Gestión Patrimonial**
    10.1 Inventario de Bienes Patrimoniales

Estos manuales se anexan al presente informe en un archivo separado, para la revisión y disposición inmediata de las responsables de la Dirección de MECIP. Ver anexo N° 6 - Índice Manuales de Procedimientos.

Conforme a las indicaciones de la **Dra. Delia Benítez**, Asesora de la Ministra, en paralelo al diseño de los procedimientos correspondientes al nivel de Apoyo, para el mes de diciembre, iniciaremos las actividades en las áreas Misionales, a fin de abarcar la mayor cantidad de procesos de la Institución, antes de la finalización del año.

Vale mencionar, que, durante las actividades realizadas para recabar información, no hemos logrado avanzar de forma dinámica con algunos responsables de dependencias, por diversos motivos, argumentando mayormente la carga operativa y escaso tiempo disponible, motivo por el cual no obtuvimos un mayor número de subprocesos validados por los dueños de proceso.

A la fecha, de entrega del presente informe, contamos con varios manuales diseñados, remitidos a los funcionarios con quienes hemos elaborado, pero sin contar aún con la aprobación correspondiente por los mismos y por sus superiores inmediatos.

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

- **Manual de Comunicación**

Dentro del Componente de Control de la Implementación, la Gestión de la Información y Comunicación, corresponde a Principios fundamentales y estratégicos dentro del esquema de control de una Institución, que deben ser atendidos para administrar la información relevante y de calidad que se genera dentro de la SENATUR; y la comunicación oportuna de estas informaciones de forma interna y externa a los diferentes grupos de interés.

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 y permitiendo la publicidad, visibilidad de la gestión y de los resultados, generando confianza y posicionamiento ante la sociedad.

Ante lo mencionado, hemos mantenido una reunión inicial con el Equipo de Comunicación, a fin de socializar la importancia de su implementación; así como los requerimientos de la NORMA REQUISITOS MÍNIMOS - MECIP 2015 para este Principio.

Hemos verificado oportunidades de mejoras y ajustes al Manual Estratégico de Comunicación aprobado por Resolución N° 1680/2017, que serán incorporados y evaluados conjuntamente en las siguientes sesiones de reuniones con los equipos.

▶ Apoyo en la implementación los Principios del Componente Control de la Evaluación

- **Capacitaciones**

Atendiendo a las evaluaciones próximas a realizar por la Auditoría General del Poder Ejecutivo en conjunto con la Contraloría General de la República, hemos adelantado algunas labores establecidas en nuestro cronograma de trabajo, referentes a capacitaciones y socializaciones referentes a la implementación del MECIP.

Por pedido e iniciativa de la **Sra. Sofía Montiel de Afara**, Ministra Secretaria Ejecutiva y la **Lic. Martha Muñoz**, Directora de Auditoría Interna Institucional, hemos preparado una jornada en carácter de taller para los funcionarios del nivel Directivo, Asesores y algunas jefaturas de área.

El objetivo de dicho taller fue el de comunicar los conceptos básicos de la normativa MECIP:2015, en su versión 2, la cual, será utilizada para las evaluaciones al cierre del período 2019. Además, hemos socializado los requisitos básicos que serán tenidos en cuenta para la evaluación del Sistema de Control Interno en las Instituciones Públicas del Paraguay. Ver anexo N° 7 - Presentación - Taller de Normas y Requisitos de Evaluación del Control Interno.

Complementando los conceptos y requisitos mencionados, desarrollamos un taller práctico en el cual, simulamos la evaluación de uno de los Principios del Componente "Ambiente de Control", de modo a inducir a los participantes sobre la importancia de adecuar los documentos organizacionales, y que estos adquieran la vigencia y notoriedad correspondiente, de manera a orientar la gestión de los funcionarios y por ende de la SENATUR hacia las mejores prácticas. Ver anexo N° 8 - Registro de Asistencia - Taller de Normas y Requisitos de Evaluación del Control Interno.

Otras actividades

- **Acompañar el seguimiento al Plan Estratégico Institucional.**

  Como complemento a las actividades relacionadas a la actualización y elaboración del Plan Estratégico Institucional, nos hemos reunido con la **Lic. Naiman Miserlian**, Directora de Planificación Turística, a fin de brindar asesoría en la utilización de las herramientas diseñadas para el monitoreo de ejecución del Plan Táctico y del Plan Operativo, respectivamente, entre ellas el tablero de control.

  Puntualizamos las características principales del tablero y los datos a ser registrados, a fin de obtener un estado de avance y ejecución de las actividades, además de su incidencia en cada programa, subprograma, indicadores y objetivos establecidos.

  Acordamos dar continuidad a las labores de acompañamiento en la segunda semana del mes de diciembre, a fin de aclarar las inquietudes originadas en la ejecución de las tareas de monitoreo, con las herramientas mencionadas.

*** *** ***

7 de diciembre 2019

Oscar Guillen
Socio