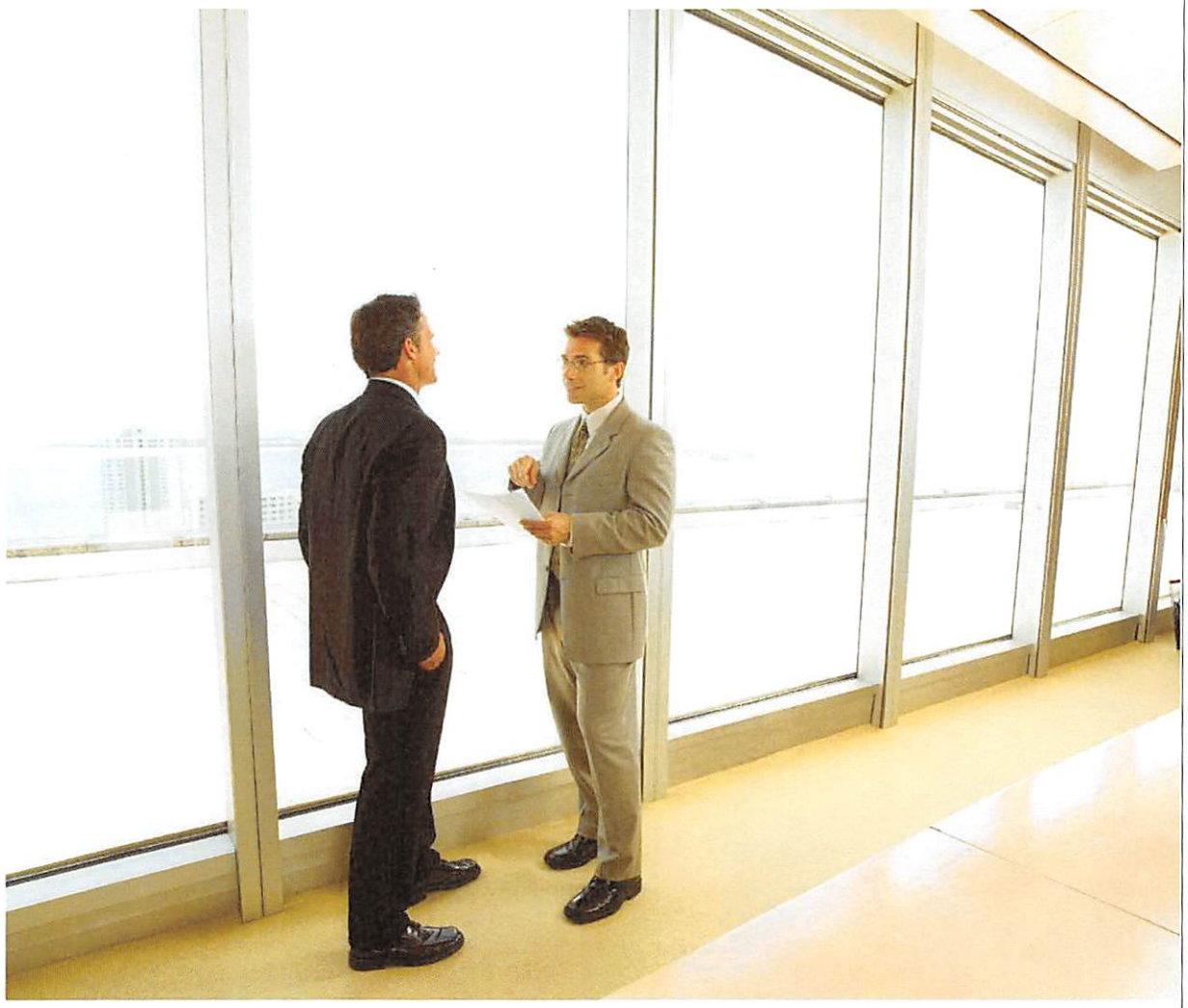

CONSULTORÍA PARA DESARROLLAR EL PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EL SENACSA CONTRATO Nº 18/2021

TERCER INFORME DE AVANCE

MARZO 2022

BDO

Contenido

I. OBJETIVO 2

II. ALCANCE DE LA CONSULTORIA 2

III. EQUIPO DE TRABAJO 3

IV. ACTIVIDADES REALIZADAS 3

ACTIVIDADES GENERALES 3

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS 3

3. Matriz y Mapa de Procesos institucional, que incluya las recomendaciones de mejora, la cadena de valor y las matrices de interacción de procesos. CUMPLIDO 4

4. Estructura organizacional y organigrama por áreas, orientada a procesos, diseñada y elaborada, en el cual se identifique el nivel Estratégico, Misional, de Apoyo y Evaluación, conforme a los lineamientos del MECIP. CUMPLIDO 4

7. Manual de Procedimientos que detalle los Procedimientos y Procesos de Gestión identificado y organizado conforme a Macro procesos, Procesos y Subprocesos 4

8. Manual de Funciones conforme a los lineamientos y normativas vigentes, detallando los cargos y perfiles de los puestos dentro de la Estructura orgánica 11

V. OTRAS ACTIVIDADES REALIZADAS 14

VI. LIMITACIONES ENCONTRADAS 16

CONSULTORÍA PARA DESARROLLAR EL PROGRAMA DE MODERNIZACIÓN ORGANIZACIONAL - SERVICIO NACIONAL DE CALIDAD Y SALUD ANIMAL (SENACSA) CONTRATO Nº 18/2021

TERCER INFORME DE AVANCE

I. OBJETIVO

Identificar y redefinir, en conjunto con el SENACSA, la Estructura Organizacional y el Modelo de Gestión por Procesos del SENACSA.

II. ALCANCE DE LA CONSULTORIA

Esta consultoría incluye la definición de los macroprocesos, procesos, subprocesos, procedimientos y los riesgos operacionales asociados, y sus correspondientes Políticas Operacionales y de Administración de Riesgos necesarios. Estos documentos deberán ayudar al SENACSA en el cumplimiento de las Normas de Requisitos Mínimos para la Implementación de un Sistema de Control Interno MECIP: 2015.

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

1. Plan de Trabajo de la presente consultoría, aprobado, identificando actividades, responsables y tiempo de ejecución. **CUMPLIDO**

2. Informe de diagnóstico organizacional, de la situación actual de la organización referente al alcance de la consultoría. **CUMPLIDO**

3. Matriz y Mapa de Procesos institucional, que incluya las recomendaciones de mejora, la cadena de valor y las matrices de interacción de procesos. **CUMPLIDO**

4. Estructura organizacional y organigrama por áreas, orientada a procesos, diseñada y elaborada, en el cual se identifique el nivel Estratégico, Misional, de Apoyo y Evaluación, conforme a los lineamientos del MECIP. **CUMPLIDO**

5. Manual de Operaciones del Modelo de Gestión por Procesos. **CUMPLIDO**

6. Mapa de Riesgos Institucionales con su Política de Administración de Riesgos. **CUMPLIDO**

7. Manual de Procedimientos que detalle los procedimientos y procesos de gestión identificado conforme a Macroprocesos, Procesos y Subprocesos. **PRESENTADO**

8. Manual de Funciones conforme a los lineamientos y normativas vigentes, detallando los cargos y perfiles de puesto dentro de la estructura orgánica. **PRESENTADO**

9. Proyecto de presentación de la nueva estructura organizacional para aprobación del Ministerio de Hacienda.

BDO Auditores Consultores

III. EQUIPO DE TRABAJO

Por parte de la consultora, a continuación, los profesionales que participan en el presente proyecto:

Socio Principal:	▶ Oscar Guillén	
Director:	▶ Oscar Toledo	
Gerente:	▶ Eduardo Hamuy	
Coach	▶ Sebastian Kakazu	
Equipo de Trabajo:	▶ Rosa Garcete	▶ Roberto Alvarez
	▶ Javier Giménez	▶ Sanny Martínez
	▶ Sofía Sanchez	▶ Belén Osorio
	▶ Rodrigo Avalos	▶ Ninfa Cabrera
	▶ Ernesto Arroyo	▶ David Lovera

IV. ACTIVIDADES REALIZADAS

ACTIVIDADES GENERALES

En el desarrollo de las actividades de la presente consultoría, nuestro equipo de trabajo se encuentra realizando actividades desde julio de 2021, con la elaboración de los productos estipulados en la sección II anterior, los cuales fueron entregados en el primer y segundo informes de avance.

Hemos realizado reuniones de trabajo con los principales responsables de la institución, con la finalidad de registrar el avance y el estado de nuestras actividades, en las cuales se efectuó el análisis de la situación actual del proyecto. Ver anexo N° 1 - Plan de Trabajo V03

Cabe mencionar que el pasado 4/enero/2022, en nuestra Nota BDO_SENACSA N° 04, presentamos nuestra propuesta del **Plan de Trabajo en su -versión 03-** debido al retraso en la socialización de la propuesta de Estructura Organizacional para el SENACSA, lo que limitó el avance de las reuniones de diseño y validación de los Manuales de funciones y procedimientos con las diferentes áreas del SENACSA. Todo esto conllevó a la generación de la Enmienda N° 1 del presente contrato, dando continuidad a las actividades previstas en el plan propuesto.

A fin de evidenciar las acciones realizadas e interacciones, generamos Actas de Reuniones, correos electrónicos y registros de asistencia. Ver anexo N° 2 - Registros de Interacciones con la Institución.

Además, se adjuntan registros fotográficos, donde se visualizan las actividades y resultados descriptos en el presente informe, como evidencia adicional de los trabajos realizados. Ver anexo N°3 - Registro Fotográficos.

También, continuamos con las reuniones de avance del proyecto con el Comité Técnico del SENACSA, recordando que el mismo fue conformado según Resolución N°762/2021 "Por el cual se conforma el Comité Técnico en el marco de la Consultoría para desarrollar el Programa de Modernización Organizacional", e incorpora a representantes de las diferentes áreas de la institución.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS

Durante los meses de setiembre 2021 a marzo del presente (meses cubiertos por el presente informe), hemos realizado las siguientes actividades previstas para esta consultoría:

BDO Auditores Consultores

3. **Matriz y Mapa de Procesos institucional, que incluya las recomendaciones de mejora, la cadena de valor y las matrices de interacción de procesos. CUMPLIDO**

   Hemos realizado reuniones de presentación y socialización de la actualización y propuesta del Mapa y Matriz de Procesos del SENACSA, en conjunto con las autoridades de la institución, en las que expusimos dichos instrumentos, así también, trasmitir todo lo que respecta a la Metodología de la Gestión Basada en Procesos para el cumplimiento de la Norma de Requisitos Mínimos - MECIP 2015.

   Seguidamente, hemos realizado reuniones de trabajo con los diferentes responsables de las áreas del SENACSA, en las cuales se realizaron revisiones, ajustes y actualizaciones a la Matriz de Procesos propuesta, más específicamente, a la descripción de los subprocesos y sus objetivos.

   Cabe mencionar, que tanto el Mapa de Procesos como la Matriz de Procesos deberán estar sujetas a evaluaciones y actualizaciones, ya que el actual modelo del Sistema de Control Interno, sugiere una revisión periódica del Modelo de Gestión por Procesos, la identificación evaluación de riesgos y la efectividad de los controles. Ver anexo N° 4 - Matriz de Procesos V01

4. **Estructura organizacional y organigrama por áreas, orientada a procesos, diseñada y elaborada, en el cual se identifique el nivel Estratégico, Misional, de Apoyo y Evaluación, conforme a los lineamientos del MECIP. CUMPLIDO**

   En cuanto a la estructura organizacional propuesta, se han realizado reuniones de presentación y socialización con los Directores Generales y Directores de cada una de las áreas de la institución. En las mismas realizamos la presentación y explicación de las propuestas diseñadas, respetando la metodología de contar con una estructura organizacional que soporte los procesos / resultados que están definidos dentro de la institución. Es de destacar que en tales presentaciones se ha observado mucha resistencia a los cambios propuestos a las áreas y categorías actuales, lo cual llevo a tener más reuniones con las áreas para recibir las propuestas diseñadas por cada uno, en base a sus necesidades.

   En dichas reuniones, hemos brindado explicaciones y aclaraciones diversas respecto a la estructura propuesta, la cual cumple con las normativas vigentes y los aspectos técnicos en relación a los procesos actuales de la institución. De igual forma, los responsables de las áreas, directores generales, directores y técnicos, han propuesto alternativas de estructuras organizativas, indicando que ellas cumplen con las necesidades actuales. Dichas propuestas están para ser presentado a la máxima autoridad para realizar una evaluación en conjunto, para luego preparar el **proyecto de presentación de la nueva estructura organizacional para revisión, análisis y futura aprobación del Ministerio de Hacienda.**

7. **Manual de Procedimientos que detalle los Procedimientos y Procesos de Gestión identificado y organizado conforme a Macro procesos, Procesos y Subprocesos**

   - **Realizar entrevistas con el personal clave de la Institución, que involucre a todas las dependencias existentes en las distintas sedes del SENACSA; para la obtención de conocimiento acerca de los procesos y procedimientos llevados a cabo para el desarrollo de las gestiones.**

     Hemos realizado reuniones de trabajo con los responsables de la institución, tanto de manera presencial, en la mayoría de los casos, como también en modalidad virtual, en las cuales identificamos las actividades que realizan, los procesos y procedimientos en los que se encuentran involucrados y las tareas u operativas específicas que son llevados a cabos por los mismos.

     Las entrevistas fueron realizadas a gran parte de los responsables de la institución, siendo estos:

     - Directores Generales,
     - Directores de áreas,
     - Coordinadores,

BDO Auditores Consultores

- Jefes de Departamentos,
- Profesionales / Técnicos en general.

▶ **Acompañar la revisión y actualización de un nuevo formato en la descripción de actividades y tareas.**

En reuniones mantenidas con el Comité Técnico, hemos presentado **un nuevo formato de Manual de Procesos y Procedimientos**, en el que se describen las actividades y tareas por cada uno de los subprocesos identificados en la Matriz de Procesos, como también los objetivos, alcances, responsables, normativas vigentes, registros, entre otras informaciones.

Un Manual de Procesos y Procedimientos es un "*documento del sistema de Control Interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información de las operativas*".

La NRM: 2015 establece que "*Los procedimientos, constituyen los métodos mediante los cuales deberá desarrollarse una actividad o tarea en una entidad pública. Se materializan a través de documentos descriptivos o flujogramas, que representan los pasos necesarios para ejecutar las actividades de un proceso, asociándolos a los cargos responsables de su ejecución, y estableciendo los diferentes niveles de autoridad y responsabilidad*".

Dicho formato se encuentra diseñado en base a la Gestión Basada en Procesos, tal como lo establece la Norma de Requisitos Mínimos (NRM / MECIP: 2015) y la Norma internacional ISO: 9001 en su versión vigente.

El mismo contiene:

- Un encabezado conteniendo el nombre del Subprocesos y el código correspondiente, como también, la versión, la fecha de aprobación y fecha de vigencia.
- El objetivo del subproceso, describiendo el fin al que se quiere llegar.
- La secuencia del Mapa de Procesos; como Macroprocesos, Proceso, Subproceso y Procedimientos.
- El alcance, desde donde inicia la gestión hasta el / los productos que se quiere llegar.
- La determinación de insumos, proveedores, productos, clientes y/o grupo de interés.
- La lista de términos y definiciones que se utilizan en el procedimiento.
- El / los Flujogramas o mapeo del subproceso, exponiendo gráficamente, los responsables y las actividades para la obtención del producto.
- El / los descriptivos, distribuidos en tablas si existe más de una forma de obtener el producto, describiendo las actividades, responsables, tiempo aproximado de realizar la actividad y las tareas.
- Documentos de referencia, si es que existen; como leyes, resoluciones, políticas, etc.
- Registros aplicables utilizados en el subproceso, en donde se detallan el modo de archivo, el lugar o responsable de archivo y la disposición final de mismos.
- El cuadro de aprobación; donde se visualiza el responsable de elaboración, de revisión y de aprobación del Manual.

Luego de la presentación al Comité Técnico, los mismos manifestaron su acuerdo con el documento y dieron el visto bueno para que el formato estandarizado fuera utilizado en la Institución. Ver anexo N° 5 - Manual de Procesos y Procesamientos

▶ **Diseñar el/los Manuales de Procesos y Procedimientos críticos seleccionados (Misionales, Estratégicos, Operativos, de Evaluación), conteniendo el alcance, Flujogramas, Descriptivos (Actividad, Responsables, Tiempo Optimo de ejecución y Tareas), Normativa vigente y Cuadro de aprobación.**

BDO Auditores Consultores

Mantuvimos reuniones con los diferentes responsables / dueños de procesos y procedimientos de todas las áreas del SENACSA. Las reuniones fueron realizadas en modalidad presencial y en algunos casos en modalidad virtual, en las cuales efectuamos, primeramente, la recolección de información acerca de sus actividades, tareas, responsables, interacción, entre otras; para luego diseñar los manuales por cada subproceso / procedimiento, siempre teniendo en cuenta la Gestión Basada en Procesos.

Se ha realizado el diseño de los Manuales de Subprocesos / Procedimientos de la Institución, de los procesos Estratégicos, Misionales, de Apoyo y de Evaluación, en base a la Matriz de Procesos. Ver anexo N° 4 - Matriz de Procesos V01.

Cabe mencionar que en los Manuales de Subprocesos / Procedimientos generados, fueron identificados los responsables de las áreas de acuerdo a la estructura vigente de la institución, a excepción de los manuales cuyos responsables corresponden al área de Gabinete y UTIC, los cuales solicitaron que sean elaborados en base a la estructura propuesta (pendiente de aprobación).

Los Manuales de Subprocesos / Procedimientos elaborados en base a la estructura propuesta, corresponden a los siguientes **Procesos**:

- **Comunicación Interna y Externa**
- **Desarrollo e Implementación de Sistemas Informáticos**
- **Soporte Informático**
- **Administración de la Infraestructura Tecnológica**
- **Seguridad Informática**

A la fecha de la presentación de este informe, se ha elaborado un total de 136 Manuales por cada subproceso identificado en la Matriz, que contienen un total de 249 procedimientos.

A continuación, en la Tabla N°1, detallamos las métricas de los procesos, subprocesos y procedimiento por tipo de procesos.

Tabla N°1: Cantidad de Procesos, Subprocesos y Procedimientos por Niveles en SENACSA:

TIPOS DE PROCESOS	CANTIDAD DE PROCESOS	CANTIDAD SUBPROCESO	CANTIDAD PROCEDIMIENTOS
Estratégicos	6	26	34
Misionales	24	50	88
Apoyo	14	50	117
Evaluación	3	10	10
TOTAL	**47**	**136**	**249**

Los Manuales por cada Subprocesos / procedimientos fueron remitidos por correo electrónico a los responsables/ dueños de procesos para la revisión correspondiente. Ver anexo N°5 - Manual de Procesos y Procedimientos

- **Proponer oportunidades de mejoras al procedimiento.**

Al realizar las diferentes entrevistas de recolección de información, y al momento de realizar la descripción de los procedimientos con los dueños de procesos, se han identificado potenciales mejoras a los mismos, entre las que podemos mencionar:

Propuestas de Mejora Institucional

- Actualización de los procedimientos operativos, a partir de la clasificación de procesos y áreas, evitando la duplicidad de tareas y actividades.

BDO Auditores Consultores

- Determinar los parámetros y lineamientos necesarios para orientar a las áreas hacia el cumplimiento de sus objetivos y propósitos.
- Dimensionamiento integral de los procesos del área mediante un análisis en conjunto con los directores, jefes y colaboradores de cada área.
- Identificación de tareas y responsabilidades para el desarrollo organizacional de la institución, con propuestas de instrumentos organizacionales estándares que puedan ayudar a una mejor evaluación del Sistema de Control Interno.
- Establecer controles y verificaciones en las actividades realizadas por los responsables, a fin de evitar que ocurran errores involuntarios y puedan perjudicar las gestiones y operaciones de la institución.
- Actualización de los Manuales de Procesos y Procedimientos a fin de mantener documentaciones e instrumentos organizacionales acordes a las necesidades de la institución.
- Establecer el concepto de mejora continua en la institución, de manera a generar revisiones y versiones de las documentaciones, siguiendo la metodología de planificar, hacer, verificar y actuar.
- Establecer niveles de aprobación de las documentaciones, promoviendo su formalización a nivel institucional.

Propuestas de Mejora de los Procesos Estratégicos:

- Las actividades de protocolo y ceremonial fueron mejor delineadas al establecer la planificación adecuada de los eventos oficiales.
- Garantizar las acciones y mecanismos necesarios para la divulgación de la información pública a los diferentes grupos de interés, internos y externos, de la institución.

Propuestas de Mejora de los Procesos de Apoyo:

- Se establecieron las tareas y mecanismos de administración de contratos y se optimizaron los tiempos, lo cual ayudó a trabajar la gestión basada en procesos.
- Se proporcionó un instrumento organizacional de apoyo y registro para el Plan de Capacitación, que ayudará a realizar el seguimiento de los mismos en cuanto a recursos, plazos, responsables.
- En el procedimiento de mesa de ayuda, tanto para la UTIC como para SIGOR, se sugirió:
  - la automatización del procedimiento, a través de una herramienta que les permita recibir las peticiones de los usuarios y de acuerdo a las prioridades, acudir a realizar la asistencia correspondiente,
  - registrar las asistencias técnicas que realizan, ya sea con la herramienta adoptada, o de forma manual, ya que en la actualidad no pueden cuantificar las asistencias que realizan,
  - incorporamos la realización del mantenimiento preventivo de los recursos informáticos de la institución,
  - fortalecimos los controles de seguridad informática y la comunicación entre las áreas internas para el alta/baja de usuarios en los sistemas informáticos (por ejemplo RR. HH. con UTIC), e
  - incorporamos documentos de registro que acompañan los manuales desarrollados.

Propuestas de Mejora de los Procesos Misionales:

- Hemos excluido la participación en los manuales de procedimientos, de cargos o personas externas al servicio, ya que anteriormente se incluían dentro de los procedimientos actividades externas. Ejemplo: Dirección de Cuarentena, Registro y Habilitación de Casas expendedoras, Dirección de Registro Procedimiento Registro y Certificación de Productos Veterinarios.

BDO Auditores Consultores

- En el proceso de Emisión de autorizaciones para la importación y exportación de Productos y Subproductos de Origen Animal, se unificó el proceso de autorizaciones para: trasvase de mercadería a otro vehículo por desperfectos mecánicos, retiro del contenedor, furgón y/o camión cisterna del puerto de salida y reingreso del exterior del contenedor furgón y/o camión cisterna.
- En el proceso de Inspecciones Veterinarias de la Dirección de Productos y Subproductos, sugerimos el registro de las inspecciones semanales, incluso cuando no se detectan hallazgos, para evidenciar la realización de la inspección.

Propuestas de Mejora de los Procesos de Evaluación

- Hemos incluido a todas las Direcciones de Auditoría en el cumplimiento de las normativas de la AGPE. Entre ellas, todas las direcciones cargarán al portal sus actividades previstas (PTA), informes de gestión, etc.
- Hemos definido las funciones / responsabilidades bien delimitadas en los procedimientos correspondientes al proceso de Evaluación del Sistema de Control Interno, Unidad de Auditoría - Dirección de MECIP.
- Hemos establecido tiempo de retornos sobre los planes de mejoramiento institucional, a fin de realizar un seguimiento continuo.

También detectamos otras oportunidades de mejora en el proceso de Habilitación de Transportes de Productos y Subproductos de Origen Animal, que requieren de un análisis más profundo y/o implementaciones que involucran a otras áreas de SENACSA con recursos apropiados, y por lo tanto no fueron incluidas en el proceso actual, pero son importantes de mencionar:

- **Situación:** La calcomanía que se coloca a los vehículos habilitados no posee codificación que la vincule al Certificado de Habilitación.
  Oportunidad de Mejora: Unificar el número de la calcomanía con el número de Certificado, de manera a facilitar la trazabilidad de los mismos.

- **Situación:** Para verificar la validez de un Certificado, se deben recurrir a los archivos físicos.
  Oportunidad de Mejora: Crear un apartado de consultas de certificados en la página web.

▶ Acompañar la revisión y/o ajustes, aprobación

Hemos realizado reuniones de revisión y ajustes con los responsables de las áreas de SENACSA, como así también se han remitido por correo electrónico los Manuales de Subprocesos, de manera que los mismos puedan analizar los procedimientos y sugerir ajustes correspondientes, si los hubiere.

Una vez realizados los ajustes en los Manuales de Subprocesos, se han presentado de forma impresa a los responsables de las áreas, a fin de que sean aprobados con la firma y sello. Para ello se establecieron niveles de validación / aprobación de los Manuales:

- **Elaborado:** firma y sello del responsable / Dueño de proceso. Ejemplo; Jefe de Dpto., Técnico y/o Coordinador.
- **Revisado:** firma y sello del Director de área al que pertenece el responsable / Dueño de proceso
- **Aprobado:** firma y sello del Director General

Cabe resaltar que los manuales deberán estar firmados por todos los niveles mencionados, de manera que el documento pueda tener validez a nivel institucional.

En la Tabla N°2 siguiente describimos el estado de los Manuales de Subprocesos / Procedimientos se encuentran de la siguiente forma:

BDO Auditores Consultores

Tabla N°2: Estados de los Manuales de Procesos y Procedimientos.

ESTADO DE LOS INSTRUMENTOS	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	%
Diseñados	Los Manuales que se encuentran en estado **"Diseñado"**, corresponden a los procedimientos que se encuentran elaborados y realizando ajustes de forma, para ser remitidos a los responsables / dueños de procesos.	13	5%
En Proceso	Los Manuales que se encuentran en estado **"En proceso"**, corresponden a los procedimientos que se encuentran en elaboración como borradores, para ser llevados a los responsables de procesos.	33	13%
No Aplica	Los Manuales que se encuentran en estado **"No aplican"**, corresponden a los que inicialmente fueron identificados como procedimientos, pero al realizar el diseño de los mismos, formaban parte de una actividad y no de un procedimiento.	1	0%
Pendiente	Los Manuales que se encuentran en estado **"Pendiente"**, corresponden a los procedimientos que todavía no fueron elaborados.	15	6%
Entregados (En revisión)	Corresponden a procedimientos que fueron remitidos para revisión a los responsables/ dueños de procesos, y los procedimientos se encuentran en poder de los mismos para sugerir ajustes o validarlo.	146	59%
Validados	Corresponden a los procedimientos que fueron validados por los responsables / dueños de procesos, como son Jefes de Dptos., Coordinadores, Técnicos, como así también por los Directores de áreas, pero no así por los Directores Generales /Jefes de Unidad.	10	4%
Aprobados	Corresponden a los procedimientos que fueron aprobados por los responsables / dueños de procesos, como son Jefes de Dptos., Coordinadores, Técnicos, como así también por los Directores de áreas y por los Directores Generales /Jefes de Unidad	31	12%

Observaciones

En el avance de los diseños de los manuales, encontramos subprocesos que formaban parte de otro como "actividades" y no precisamente un procedimiento, que procedimos a fusionarlos.

Los Manuales que se encuentran todavía en estado de **"Entregado (en revisión)"**, corresponden a procedimientos que todavía no fueron devueltos por los responsables / dueños de procesos, ya que alegan estar con otras actividades primordiales. Estaremos insistiendo para la culminación de dichas revisiones.

Estamos abocados para lograr la **"Validación"** y **"Aprobación"** correspondiente por los Directores y Directores Generales, de los manuales que se encuentran en su poder, ya que a la fecha no hemos tenido retorno.

BDO Auditores Consultores

Es importante mencionar también los estados / avances de los Manuales de Subprocesos / Procedimientos por área. A continuación, en la tabla N°3, se presentan los manuales en cantidades:

Tabla N°3: Estados por cantidad de Manuales de Procesos y Procedimientos por área.

Áreas del SENACSA	Estados								Observación
	Pendiente	No Aplica	En Proceso	Diseñado	Entregado	Validado	Aprobado	Total	
DIGESETEC	6	0	10	3	27	2	0	48	Retraso por actividades propias del área.
Unidad de Asuntos Internacionales	0	1	2	2	0	0	0	5	Retraso por actividades propias del área.
Unidad de Asuntos Interinstitucionales	0	0	0	0	0	0	14	14	---
DIGELAB	0	0	3	1	6	0	0	10	Retraso por actividades propias del área.
Gabinete	0	0	0	0	8	0	0	8	En base a la estructura propuesta
Secretaría General	0	0	0	4	0	0	0	4	Dueño de proceso no nos ha recibido hasta la fecha
DIGECIPOA	0	0	0	0	5	0	13	18	Retraso por actividades propias del área.
DIGESIT	9	0	17	3	5	0	0	34	Retraso por reuniones aclaratorias sobre opiniones dispares de su estructura propuesta.
Unidad de Gestión de Recursos Humanos	0	0	0	0	23	2	0	25	Retraso por actividades propias del área.
UTIC	0	0	0	0	11	6	0	17	En base a la estructura propuesta y negativa hasta aprobación de la estructura.
Asesoría Legal	0	0	1	0	3	0	0	4	Retraso por actividades propias del área.
DIGEAF	0	0	0	0	58	0	0	58	Retraso por actividades propias del área.
Unidad de Auditoria	0	0	0	0	0	0	4	4	---
Total	**15**	**1**	**33**	**13**	**146**	**10**	**31**	**249**	

Deseamos destacar que entre los principales motivos por lo que no todos los manuales se encuentran aprobados, se debe a las prolongadas reuniones de análisis, sugerencias y replanteamientos de la Estructura Organizacional propuesta, por lo que no fue posible avanzar normalmente con la elaboración de los Manuales de Procedimientos y funciones.

Cabe destacar que el estado de los manuales es informado al Comité Técnico en las reuniones de avance, y remitidos como reportes vía correo electrónico, a fin de que los mismos estén en conocimiento de los avances de las documentaciones.

- **Acompañar en el proceso de elaboración, muestra, recolección y procesamiento de la encuesta de Diagnóstico del Sistema de Control Interno. Acompañar en la realización de las encuestas de diagnóstico prevista en el Modelo. Acompañar al análisis de la información proveída por las encuestas, para la identificación, definición y seguimiento y control de planes de acciones consecuentes con las evaluaciones.**

Se han realizado reuniones con los responsables de las áreas de Unidad de Auditoría y Unidad de Asuntos Interinstitucionales, más específicamente con los Jefes de Unidades. Se ha conversado sobre la actividad de realización de encuesta de Diagnóstico del Sistema de Control Interno, en donde los mismos manifestaron que dicha encuesta no es llevado a cabo por ninguna de las áreas y que no se encuentran en condiciones para realizarlas.

En base a lo manifestado por los responsables de las unidades, hemos propuesto realizar un asesoramiento en cuanto a la Evaluación de la Matriz de Madurez del Sistema de Control Interno de SENACSA, realizando el análisis de las documentaciones con que cuentan actualmente, e identificar las documentaciones que deben presentar para obtener una mejor evaluación.

En base a las respuestas antedichas de los responsables de la Unidad de Auditoría y de la Unidad de Asuntos Interinstitucionales, nos hemos reunido con el Jefe de Gabinete, al cual manifestamos la situación de la actividad y comentamos que, en la actualidad, de acuerdo a las mejores prácticas, ya no se realizan encuestas de diagnóstico, sino más bien se realiza la evaluación de la Matriz de Madurez del Sistema de Control Interno. Al respecto, el Jefe de Gabinete se comprometió a conversar sobre dicha actividad con los responsables de las áreas en cuestión, a fin de llegar a un acuerdo.

De igual forma, hemos realizado diversas reuniones con los representantes del MECIP en el SENACSA, a quienes asesoramos y compartimos experiencias en cuanto al Sistema de Control Interno. Abordamos diversos temas que forman parte del Sistema de Control Interno, como son:

- Mapa de Procesos,
- Matriz de Procesos,
- Riesgos,
- Código de Ética,
- Código de Buen Gobierno,
- Política de Control Interno, etc.

Por otra parte, se realizó el análisis en conjunto con los responsables de MECIP del SENACSA, de la Matriz de Madurez del Sistema de Control Interno, de manera a definir una evaluación con respecto a las documentaciones con que cuentan y las que podrían presentar en las próximas evaluaciones como forma de evidencia/ registros oficiales. Todo esto a fin de elevar la calificación de la Institución, ya que actualmente la misma es muy baja.

8. **Manual de Funciones conforme a los lineamientos y normativas vigentes, detallando los cargos y perfiles de los puestos dentro de la Estructura orgánica**

- **Realizar entrevistas con los funcionarios para la obtención de conocimiento acerca de los roles, responsabilidades y funciones dentro de la Institución.**

Para elaborar los Manuales de Funciones y Perfiles de Cargos, primeramente, nos interiorizamos de las funciones actuales de la institución, para luego, realizar reuniones con los responsables de las áreas, de tal forma a ir diseñando las funciones, como así también los perfiles acordes a cada cargo de la estructura actual de la institución.

Realizamos reuniones de trabajo a fin de obtener la información de las responsabilidades de cada funcionario en sus funciones actuales dentro de sus áreas.

- **Elaborar Manual de Funciones y Perfiles de Cargos, acorde a la propuesta de estructura validada y a la Gestión por Procesos, para los niveles misionales, estratégicos, operativos y de evaluación.**

Realizando un análisis del formato del Manual de Funciones actual del SENACSA, se ha detectado que el mismo no se encuentra acorde a los requerimientos establecidos por la Secretaría de la Función Pública. Por ello, hemos trabajado de manera conjunta con el responsable de la **Coordinación de O&M** de la Dirección General de Servicios Técnicos, a fin de proponer un formato que cumpla con los requerimientos correspondientes.

BDO Auditores Consultores

Es así que el formato propuesto del Manual de Funciones fue aprobado por la Dirección General de Servicios Técnicos, a fin de estandarizarlo para toda la institución. Ver anexo N°6 - Nota Aprobación Formato Manual de Funciones.

Por otra parte, en fecha 29 de marzo de 2022, la Secretaria de la Función Pública emitió la Resolución 154/2022, incluyendo la estructura propuesta de Manual de Funciones. Hemos efectuado el análisis respectivo y, como conclusión, podemos mencionar que el Manual de Funciones propuesto en dicha Resolución, no ha sufrido cambios significativos que afecten al formato o contenido del formato actual propuesto para el SENACSA. Cabe mencionar, que en esta resolución solo hay ajuste en la planilla de informe de unidades organizativas, la cual debe ser completada para la homologación y aprobación de la Estructura Organizacional y los cargos vigentes, por parte de dicha institución. Ver anexo N°6 - Nota Aprobación Formato Manual de Funciones.

De la misma forma, el formato de Manual de funciones fue presentado en reunión al Comité Técnico, cuyos integrantes no pusieron objeciones y estuvieron de acuerdo con el formato.

A partir de lo anterior, el Manual de Funciones y Perfil de Cargo ver anexo N°7 - Manual de Funciones y Perfil de Cargo, se encuentra diseñado de la siguiente manera:

- **Identificación del puesto:** donde se describe la denominación de la posición, el área al cual pertenece, a quien se reporta, a quien supervisa y el reemplazo en caso de ausencia.
- **Objetivo del puesto:** el cuál, es el fin que se quiere alcanzar y al cual se dirige la acción. Así también se identifica los indicadores de cumplimiento en las funciones.
- **Requisitos del puesto:** donde se detalla las competencias requeridas para el cargo en cuanto a Educación, formación y experiencia. Así también, la capacitación y habilidades requeridas para cada cargo.
- **Funciones generales del puesto:** donde se describe las principales tareas para cada tipo; planificación, dirección, ejecución, control.
- **Funciones específicas del puesto:** describiendo las responsabilidades y/o funciones del cargo acompañada de la frecuencia de realización.

Cabe destacar que dichos instrumentos fueron generados en base a la estructura actual de cada área del SENACSA, ya que la estructura propuesta será presentada y analizada por las autoridades y organismos de control correspondientes, para luego establecer un Plan de Implementación gradual de la propuesta presentada de la Estructura Organizacional. Esta directriz fue confirmada por algunos miembros del comité técnico y la coordinación de la Unidad Ejecutora de Proyecto (UEP). Los únicos Manuales de Funciones y Perfiles de Cargo elaborados en base a la estructura propuesta, corresponden a las áreas de Gabinete y de la UTIC, las cuales fueron consensuadas con dichos Directores Generales para su proceder.

► Acompañar la revisión, ajustes y validación de los documentos diseñados

Hemos realizado reuniones de diseño, revisiones y ajustes con los responsables de las áreas de SENACSA, como así también se han remitido por correo electrónico los Manuales de Funciones, para su análisis y, en su caso sugerencia de ajustes.

Una vez realizados los ajustes a los Manuales de Funciones, se han presentado de forma impresa a los responsables de las áreas, a fin que sean aprobados, firmados y sellados. Para ello se establecieron niveles de validación / aprobación de los Manuales:

- **Elaborado:** firma y sello del responsable / Dueño de proceso. Ejemplo; Jefe de Dpto., Técnico y/o Coordinador.
- **Revisado:** firma y sello del Director de área al que pertenece el responsable / Dueño de proceso
- **Aprobado:** firma y sello del Director General

Cabe resaltar que los manuales de funciones deberán estar firmados por todos los niveles mencionados, de manera a que el documento pueda tener validez a nivel institucional.

BDO Auditores Consultores

En la Tabla N°4 se describe el estado de avance de los Manuales de Funciones y Perfiles de Cargos:

Tabla N°4: Estados de los Manuales de Funciones y Perfiles de Cargos.

ESTADO DE LOS INSTRUMENTOS	DESCRIPCIÓN	%
Diseñados	Los Manuales que se encuentran en estado **"Diseñado"**, corresponden a los que se encuentran elaborados y realizando ajustes de forma, para ser remitidos a los responsables / dueños de procesos.	2%
En Proceso	Corresponden a manuales que se encuentran en proceso de elaboración con los responsables/ dueños de los puestos.	9%
No Aplica	Corresponden a manuales que en el momento del relevamiento de datos, los puestos ya no se encuentran vacantes o desaparecieron de la estructura.	1%
Pendiente	Corresponden en su mayoría al Nivel Misional, ya que los mismos poseen una gran cantidad de Puestos.	9%
Entregados (En revisión)	Corresponden a manuales que fueron remitidos para revisión a los responsables/ dueños de puestos, y los procedimientos se encuentran en poder de los mismos para sugerir ajustes o validarlo.	58%
Validados	corresponden a los manuales que fueron validados por los responsables / dueños de los puestos, como son Jefes de Dptos., Coordinadores, Técnicos, como así también por los Directores de áreas, pero no así por los Directores Generales /Jefes de Unidad.	3%
Aprobados	Corresponden a los manuales que fueron aprobados por los responsables / dueños de los puestos, como son Jefes de Dptos., Coordinadores, Técnicos, como así también por los Directores de áreas y por los Directores Generales /Jefes de Unidad.	19%

Observaciones

Los Manuales que se encuentran todavía en estado de **"Entregado (en revisión)"**, corresponden a los que todavía no fueron devueltos por los responsables / dueños de procesos, ya que alegan estar con otras actividades primordiales. Estaremos insistiendo para la culminación de dichas revisiones.

Es importante mencionar también, los estados / avances de los Manuales de Funciones y Perfiles de Cargo por área, que se encuentran detallados en la tabla N°5, donde presentamos las cantidades de instrumentos generados:

Tabla N°5: Estados por cantidad de Manuales de Funciones por área.

Áreas	Estados								
	Pendiente	No Aplica	En Proceso	Diseñado	Entregado en	Validado	Aprobado	Total	Observación
Gabinete	0	0	0	0	13	0	0	13	En base a la estructura propuesta
Secretaría General	0	0	8	0	0	0	0	8	Dueño de puesto no nos ha recibido hasta la fecha, por negativa.
Asesoría Legal	0	0	0	0	7	0	0	7	Retraso por actividades del área
Unidad de Asuntos Internacionales	0	0	0	2	9	0	0	11	Retraso por actividades del área

BDO Auditores Consultores

Áreas	Estados								
	Pendiente	No Aplica	En Proceso	Diseñado	Entregado en	Validado	Aprobado	Total	Observación
Unidad de Aislamiento	0	0	6	0	0	0	0	6	---
Unidad de Auditoria	0	0	13	0	0	0	0	13	---
Unidad de Asuntos Interinstitucionales	0	0	0	0	10	0	0	10	---
UTIC	0	0	0	0	8	5	0	13	En base a la estructura propuesta y negativa hasta aprobación de la estructura.
Unidad de Gestión de Recursos Humanos	0	0	2	0	24	7	0	33	---
DIGECIPOA	0	0	0	0	7	0	26	33	---
DIGESIT	16	2	1	6	28	1	0	54	Retraso por reuniones aclaratorias sobre opiniones dispares de su estructura propuesta.
DIGESETEC	23	1	9	0	22	0	0	55	---
DIGELAB	0	0	0	0	0	0	56	56	---
DIGEAF	0	2	0	0	100	0	0	102	Retraso por actividades propias del área.
CIEFA	0	0	0	0	24	0	0	24	---
Total	**39**	**5**	**39**	**8**	**252**	**13**	**82**	**438**	

Estamos abocados para lograr la **"Validación"** y **"Aprobación"** correspondiente por los Directores y Directores Generales, de los manuales que se encuentran en su poder, ya que a la fecha no hemos tenido retorno.

V. OTRAS ACTIVIDADES REALIZADAS

Así como se han ejecutado las actividades previstas en el Plan de Trabajo, también hemos realizado otras actividades que identificamos como necesarias, importantes y complementarias para el logro de los objetivos de la presente consultoría, como ser:

► ASESORAMIENTO SOBRE LOS PRODUCTOS DE LA NRM / MECIP:2015

Hemos realizado varias reuniones de asesoramiento sobre los diferentes productos de la Norma de Requisitos Mínimos NRM / MECIP: 2015, a los Jefes de la Unidad de Auditoría y Unidad de Asuntos Interinstitucionales.

También, en dichas reuniones, hemos realizado un análisis de la Matriz de Madurez del Sistema de Control Interno actual y evaluado los productos o resultados a que la institución llego, en base a lo cual manifestamos las acciones concretas para mejorar y/o contar con los registros, documentaciones o evidencias que pueda lograr una mayor calificación de su sistema de Control Interno. Dicho análisis y asesoramiento, abarcó cada uno de los componentes de la NRM / MECIP: 2015, los cuales son:

BDO Auditores Consultores

- Ambiente de Control
- Control de la Planificación
- Control de la Implementación
- Control de la Evaluación
- Control de Mejora

Así también, hemos proporcionado (aunque no se encuentre dentro del alcance de la presente consultoría), a los responsables de la Unidad de Asuntos Interinstitucionales, un formato de Política Operacional, que pueda servir de base para la elaboración inicial de dicha documentación a nivel institucional.

Consideramos que el fortalecimiento del Sistema de Control Interno y la implementación del MECIP 2015, debe tomar mayor relevancia a nivel institucional, para lo cual se requiere de un mayor involucramiento de todos los niveles jerárquicos.

► CAPACITACIONES SOBRE PROCESOS Y RIESGOS

En base al resultado del diagnóstico realizado al inicio de la consultoría, hemos visto la necesidad de incluir una actividad de capacitación, en la cual los funcionarios puedan conocer sobre temas de Procesos y Riesgos. Es así que hemos realizado capacitaciones dirigidas a los miembros del Comité Técnico y a representantes de áreas del SENACSA.

La capacitación de Procesos fue desarrollada en 2 jornadas, realizadas el 21 y 23 de setiembre de 2021, en tanto que la capacitación de Riesgos fue realizada el 28 de setiembre de 2021. Todas las jornadas de capacitación fueron de 08:00 a 10:00 h, totalizando 6 horas de capacitación. Ver anexo N° 2 - Registro de Interacciones con la Institución

Las jornadas de capacitación tuvieron lugar en el Salón Auditorio de la Unidad de Gestión de Recursos Humanos y fueron desarrolladas tanto en forma teórica como prácticas. Al final de la capacitación fueron remitidos a los participantes, los materiales de presentación utilizados.

► JORNADAS DE COACHING

El cambio de cultura organizacional es un duro proceso, en el cual, cada individuo de la organización debe cambiar para asegurar el cambio de la cultura en la organización. Se habla de que la única constante en el mundo actual es el cambio, pero las personas y organizaciones se arraigan a sus viejos modelos, impidiendo la innovación y el desarrollo necesarios para lograr el éxito.

Para orientar a cualquier organización hacia una Gestión por Procesos exitosa es necesario generar la gestión del "Cambio Cultural" necesaria para preparar a las personas para liderar el cambio en su gestión; razón por la cual hemos fomentado dentro de SENACSA el cambio cultural y la importancia de la implementación de la Gestión por Procesos, a través de talleres de coaching tanto a Directores Generales como a funcionarios involucrados en el proceso de cambio, como son los miembros del Comité Técnico.

Se han realizado jornadas de coaching para los Directores Generales de SENACSA y a los miembros del Comité Técnico, las cuales fueron desarrolladas en 2 jornadas de coaching para cada uno. La primera jornada fue realizada en fecha 06 de octubre del 2021, con 2 horas de duración tanto para los Directores Generales como para los miembros del Comité Técnico.

La segunda jornada fue realizada en fecha 14 de octubre del 2021, con 2 horas de duración para uno. Ver anexo N° 2 - Registro de Interacciones con la Institución

Entre los temas abordados se pueden mencionar;

- **Cambio de observador,**
- **Liderazgo,**
- **Cambio de cultura**

BDO Auditores Consultores

Las jornadas de coaching tuvieron lugar en el Salón Auditorio de Presidencia.

- **REUNIONES CON ORGANISMOS DE CONTROL**

Hemos iniciado y mantenido reuniones con responsables de la Dirección General de Administración de Servicios Personales y de Bienes del Estado (DGASPyBE) del Ministerio de Hacienda, en las cuales abordamos los temas de Estructura Organizacional y la definición de criterios tanto técnicos, normativos, y legales que las instituciones públicas deben de cumplir. Todo esto, dando relevancia a las actividades que se encuentran enmarcadas en la presente consultoría.

VI. LIMITACIONES ENCONTRADAS

En la presente etapa de la consultoría hemos encontrado con varias dificultades, las cuales nos impidieron dar cumplimiento a las actividades previstas, entre las cuales mencionamos algunas:

- Funcionarios y Autoridades resistentes a los ajustes propuestos a la Estructura Organizacional del SENACSA, ya que defienden que, si ciertos cargos o niveles jerárquicos no se encuentran identificados en la estructura organizacional, no podrán acceder a beneficios o diferencias salariales. Todo el equipo de consultores, se abocó a realizar las aclaraciones y explicaciones necesarias, desde el ámbito técnico organizacional, de tal forma a que la institución refleje los resultados que obtiene a través de su Estructura Organizacional.
  Esto llevó a dilatar las reuniones de diseño de manuales de procedimientos y funciones, ya que solicitaban reuniones de aclaraciones, como también la oportunidad que cada área nos presente una propuesta diseñada por los responsables de cada área.

- La institución, en este periodo, recibió varias auditorías externas de ámbitos y organizaciones externas e internacionales, que involucraba a varias áreas del SENACSA y, por ende, a los principales funcionarios, lo que llevó a que prioricen dichas actividades e impidieron la continuidad normal de las actividades de la presente consultoría.

- Negativa de algunos responsables de áreas para la aprobación (firma) de los Manuales de Subprocesos / Procedimiento y Manual de Funciones, condicionando a que se defina la estructura propuesta del área, primeramente.

Todas las dificultades mencionadas fueron comunicadas a miembros del Comité Técnico y la Unidad Ejecutora de Proyecto, a fin de transmitirlas a la autoridad correspondiente.

*** *** ***

29 de marzo 2022

Oscar Guillén
Socio

BDO Auditores Consultores