

Casals & Associates, Inc.

Plan de Trabajo

**Diagnóstico del sistema de control interno y el desarrollo de un mapeo de riesgo Institucional para la Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal (DGSVA) del Ministerio de Agricultura
30 de marzo de 2010**

30 de marzo de 2010

Lic. Carlos Guerrero
Director del Programa de USAID para el
Fortalecimiento de la Democracia (PFD)
Casals & Associates, Inc.
San Salvador

Estimado licenciado Guerrero:

De acuerdo a lo establecido en el Sub Contrato N° 2301000-PwC-01 en lo relativo a los productos y resultados esperados de la consultoría "Diagnóstico del sistema de control interno y el desarrollo de un mapeo de riesgo Institucional para la Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal (DGSVA) del Ministerio de Agricultura (MAG)", estamos entregado con la presente, el primer informe que contiene el plan de trabajo propuesto para llevar a cabo la referida consultoría.

Aprovechamos la ocasión para agradecer a Casals & Associates, Inc, la confianza depositada en PricewaterhouseCoopers, S. A. de C. V. para la realización de esta consultoría, y estamos seguros de que nuestro enfoque metodológico, nuestra experiencia como Firma y el equipo de profesionales asignado contribuirán al logro efectivo de los objetivos de la institución.

Atentamente,



Carlos A. Morales
Socio
PricewaterhouseCoopers, S. A. de C. V.

**Plan de Trabajo – Diagnóstico del sistema de control interno
y el desarrollo de un mapeo de riesgo Institucional para la
Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal (DGSVA) del
Ministerio de Agricultura**

1. Introducción

El presente documento contiene el primer informe entregable denominado “Plan de trabajo de la consultoría”, el cual presenta el plan de trabajo para la realización del “Diagnóstico del sistema de control interno y el desarrollo de un mapeo de riesgo Institucional para la Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal (DGSVA) del Ministerio de Agricultura”, estableciendo el alcance del trabajo a realizar, las actividades, tiempos, requerimientos y productos que se estarán generando.

Así mismo, en el presente documento se está describiendo, entre otros aspectos, el resumen y presupuesto de tiempo para cada actividad a desarrollar en cada una de las etapas del trabajo, el programa de trabajo, el cronograma y funciones del equipo de trabajo y la evaluación y designación de la participación de especialistas en áreas específicas.

A través de nuestra participación se espera alcanzar los siguientes objetivos planteados por la DGSVA:

- Realizar un diagnóstico del sistema de control interno, definir y desarrollar un mapeo de riesgos institucionales en la División de certificación fitozoosanitaria para el comercio, específicamente con la certificación de plantas procesadoras de lácteos, considerando la relación existente con la División de Inocuidad de Alimentos y la División de Sanidad Animal, en lo que respecta al Laboratorio de Diagnóstico Veterinario y Control de Calidad, así mismo efectuar un diagnóstico del sistema de control interno, definiendo y desarrollando un mapeo de riesgos institucional en la División de Registro y Fiscalización, específicamente en el registro e incorporación de plaguicidas, considerando su relación con el Laboratorio de Control de Calidad de Plaguicidas.
- Recomendar, en base a los hallazgos, las reformas y mejoras necesarias para fortalecer el sistema de control interno, gestión de riesgos, para la certificación de plantas procesadoras de productos lácteos y el registro de incorporación de plaguicidas, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operaciones de forma eficaz, eficiente y transparente, así como su mandato constitucional y jurídico.

Se tomará como base de referencia la conceptualización de procesos institucionales definidos por la Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal (DGSVA) del Ministerio de Agricultura y en el mapa de procesos directivos, misionales y de apoyo que se aplican actualmente.

Para alcanzar los objetivos de la consultoría, es importante que la Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal (DGSVA) del Ministerio de Agricultura apoye al personal de PricewaterhouseCoopers, S.A. de C.V., con personal propio de la institución como contraparte, durante el proceso de evaluación, diagnóstico y planteamiento de propuestas. Derivado de nuestra experiencia en proyectos de fortalecimiento de control interno, consideramos que este punto es un elemento crítico para el éxito del desarrollo de las actividades ya que es el

Casals & Associates, Inc.

**Plan de Trabajo – Diagnóstico del sistema de control interno
y el desarrollo de un mapeo de riesgo Institucional para la
Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal (DGSVA) del
Ministerio de Agricultura**

personal de la Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal (DGSVA) del Ministerio de Agricultura quien tendrá bajo su responsabilidad la implementación de los cambios y de la aplicación de las oportunidades de mejora que surjan en el desarrollo del presente proyecto.

2. Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico de control interno y eficiencia institucional de tal manera que en el caso de lácteos, la División de Certificación Fitozoosanitaria para el Comercio en relación con la División de Inocuidad de Alimentos y la División de Sanidad Animal, a través del laboratorio de Diagnóstico Veterinario y Control de Calidad, se examinen las funciones relacionadas con la certificación zoosanitaria de las plantas procesadoras de productos lácteos y en el caso de plaguicidas, se examinen las funciones relacionadas con el registro e incorporación de plaguicidas de la División de Registro y Fiscalización, en relación con el Laboratorio de Control de Calidad de Plaguicidas.
2. Fortalecer a la División de Certificación Fitozoosanitaria para el Comercio y los procesos relacionados con la misma de las Divisiones de Inocuidad de Alimentos de Sanidad Animal y el Laboratorio de Diagnóstico Veterinario y Control de Calidad , así mismo, fortalecer a la División de Registro y Fiscalización y los procesos relacionados con el Laboratorio de Control de Plaguicidas, con un sistema de gestión de riesgo, a través de la creación de un método de ponderación y evaluación de los riesgos que sirve para prevenir, detectar, preparar y atender las áreas de certificación zoosanitaria de plantas procesadoras de productos lácteos y el registro e incorporación de plaguicidas, así como, mantener, mejorar y fomentar la transparencia en la gestión institucional.
3. Evaluar y simplificar de manera sistemática las distintas etapas, funciones, procesos y procedimientos de la División de Certificación Fitosanitaria para el Comercio, la División de Inocuidad de Alimentos, la División de Sanidad Animal y el Laboratorio de Diagnóstico Veterinario y Control de Calidad, así como, la División de Registro y Fiscalización y el Laboratorio de Control de Calidad de Plaguicidas, debiendo examinar con mayor énfasis los procedimientos para otorgar o negar las certificaciones, permisos, autorizaciones de productos lácteos y el registro e incorporación de plaguicidas que generar recursos financieros.
4. Evaluar y fortalecer el sistema de los archivos o registros físicos y respaldos de las diferentes certificaciones, permisos, autorizaciones de productos lácteos y registro e incorporación de plaguicidas, así como, la delegación de autoridad de las personas responsables de concederlos.

Casals & Associates, Inc.

**Plan de Trabajo – Diagnóstico del sistema de control interno
y el desarrollo de un mapeo de riesgo Institucional para la
Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal (DGSVA) del
Ministerio de Agricultura**

3. Alcance

De conformidad con lo establecido en el los términos de contratación y el sub contrato de precio fijo No. 2301000-PWC-01, las unidades organizativas y procesos parte del presente estudio a ser considerados son:

- La División de Certificación Fitozoosanitaria para el Comercio, Inocuidad de Alimentos, Sanidad Animal y Registro y Fiscalización, en lo relativo a los procedimientos de certificación, permisos y autorizaciones de las plantas procesadoras de productos lácteos.
- La División de Certificación Fitozoosanitaria para el Comercio, Inocuidad de Alimentos, Sanidad Animal y Registro y Fiscalización, en lo relativo a los procedimientos de registro e incorporación de plaguicidas.

Así mismo se evaluará y fortalecerá el sistema de archivo o registros físicos y respaldos de las diferentes certificaciones, permisos y autorizaciones de productos lácteos y el registro e incorporación de plaguicidas.

4. Metodología

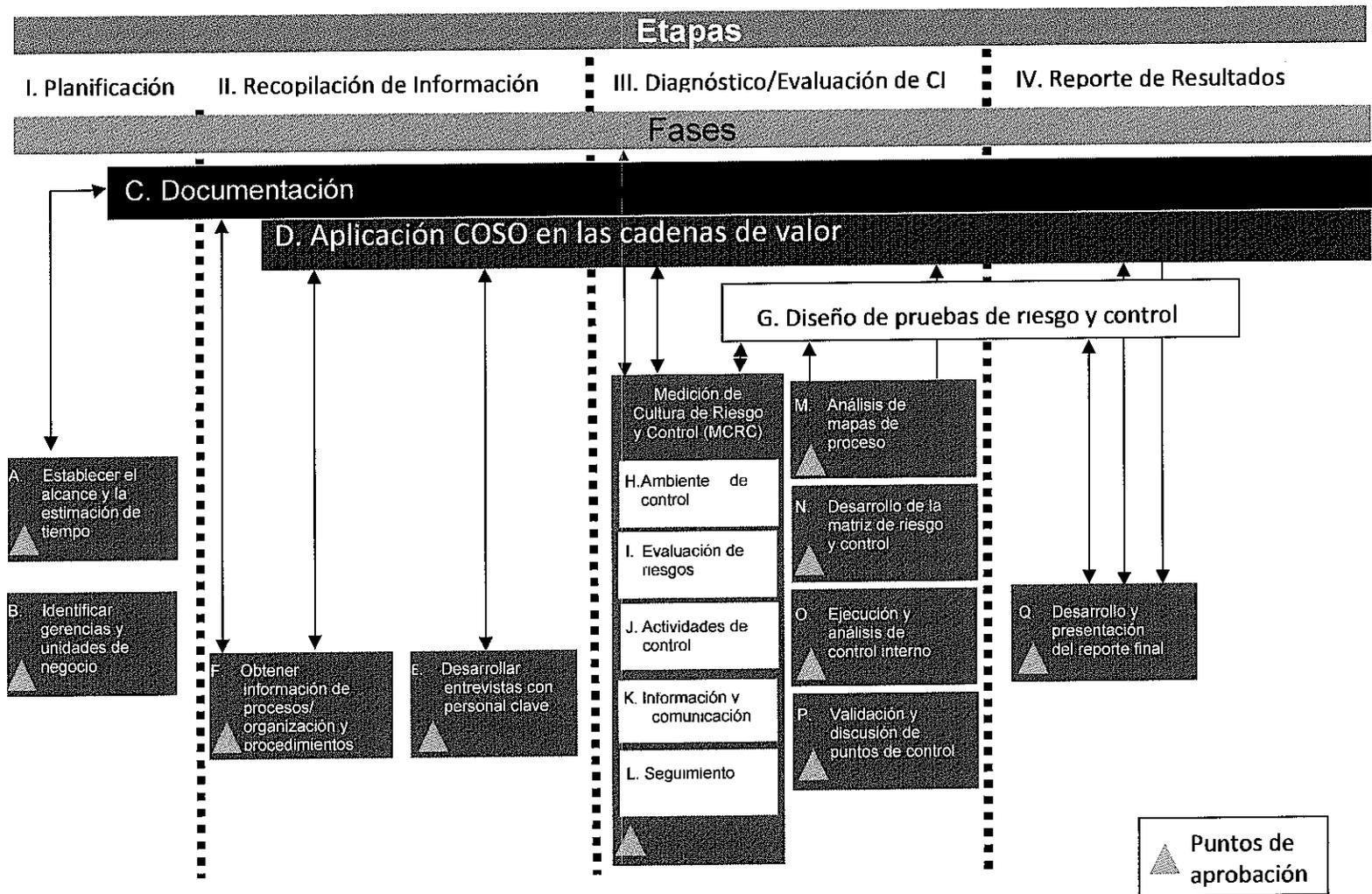
Para realizar esta evaluación, nuestra Firma aplicará un enfoque metodológico holístico, el cual está basado en los criterios y componentes de las metodologías:

- Marco Integrado de Control Interno-COSO
- Gestión de Riesgos Corporativos-ERM

En la siguiente página se describe una gráfica que detalla las etapas y fases que integran nuestra metodología.

Plan de Trabajo – Diagnóstico del sistema de control interno y el desarrollo de un mapeo de riesgo Institucional para la Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal (DGSVA) del Ministerio de Agricultura

Enfoque metodológico a utilizar para el desarrollo de esta consultoría



Plan de Trabajo – Diagnóstico del sistema de control interno y el desarrollo de un mapeo de riesgo Institucional para la Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal (DGSVA) del Ministerio de Agricultura

Etapa I: Planificación inicial

- Establecer el alcance y la estimación de tiempos en detalle para la evaluación de cada una de los procesos especificados en el alcance del proyecto:
 - Delimitar el alcance y enfoque de los procesos a evaluar.
 - Determinar el cronograma de actividades y los tiempos estimados del proyecto.
 - Definir planes de trabajo específicos de acuerdo al alcance.
- Desarrollar la carta de requerimientos.
- Identificar al personal clave de los procesos a evaluar.
 - Verificar la existencia de la estructura de la gerencia del proyecto.
 - Confirmar la existencia de documentación de los controles definidos en los procesos de negocio.
 - Validar la ubicación y recursos requeridos por el equipo de proyecto.
 - Definir un manual de orientación para el equipo del proyecto sobre los estándares, normas, productos entregables y divulgación de los resultados del proyecto.
 - Planificar las reuniones introductorias y de evaluación.
- Entrega del plan de trabajo detallado.

Etapa II: Diagnóstico del sistema de control interno y el Mapa de Riesgo.

II.1: Recopilación de información

- Desarrollo del Kickoff del proyecto.
- Desarrollo de un Workshop de capacitación sobre el marco integrado de control interno-COSO y la gestión de riesgos corporativos-ERM al personal vinculado al proyecto por parte del DGSVA.
- Identificación y entendimiento de los procedimientos integrantes.
- Recolectar las políticas y procedimientos asociados a los procesos definidos en el alcance.
- Obtener la estructura organizacional de las unidades funcionales asociadas a los procesos a evaluar.
- Obtener informes de revisiones previas del control interno.
- Obtener documentación de la plataforma tecnológica.
- Aplicación de la metodología del Marco Integrado de Control Interno-COSO en los procesos a ser evaluados.
- Obtener el listado del personal de las unidades de la DGSVA involucradas en los procesos, para la aplicación de la encuesta de Medición de Cultura de riesgo y control (MCRC).
- Preparación de logística para la Encuesta MCRC.
- Entrega y presentación del informe preliminar sobre los avances de la evaluación, diagnóstico y propuestas a implementar de conformidad al cronograma a presentar.

Plan de Trabajo – Diagnóstico del sistema de control interno y el desarrollo de un mapeo de riesgo Institucional para la Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal (DGSVA) del Ministerio de Agricultura

II.2: Diagnóstico/Evaluación del control interno/Matriz de riesgo y control

- Lanzamiento, recopilación de información y análisis de resultados de la medición de cultura de riesgo y control (MCRC).
- Entrega y presentación del informe sobre la medición de cultura de riesgo y control (MCRC).
- Diagnóstico sobre las actividades de evaluación de riesgo, actividades de control, información y comunicación y de seguimiento y monitoreo.
 - Análisis de los procesos (de conformidad con las aclaraciones aportadas se entiende que los procesos y procedimientos están documentados y dado que la documentación no es un entregable de la consultoría se estarán realizando talleres de validación de los mismos.
 - Entendimiento de los objetivos estratégicos y operativos de los procesos.
 - Identificación de riesgo (inventario y categorización de los distintos tipos de riesgos).
 - Identificación de controles en los procesos.
 - Levantamiento de Matriz de Riesgo y Control (MRC).
 - Identificación y medición de nivel de riesgo (Probabilidad de ocurrencia/impacto).
 - Ejecución y análisis de pruebas de control y cumplimiento.
 - Entrega y presentación del informe preliminar sobre los avances de la evaluación, diagnóstico y propuestas a implementar de conformidad al cronograma a presentar.

II.3: Reporte de resultados e implementación

- Resultados del Diagnóstico:
 - Presentar resultados preliminares a las áreas involucradas y gremiales.
 - Presentar resultados finales a la alta dirección.
 - Entregar resultados finales de la matriz de MRC.
 - Entregar resumen ejecutivo de resultados.
 - Desarrollo del plan de divulgación de resultados.

Etapa III: Elaboración del Manual de evaluación, mapeo y gestión de riesgo.

- Definir estructura de gestión de riesgos.
- Definición de funciones y responsabilidades.
- Diseño de políticas de administración del riesgo.
- Elaboración y redacción del manual de evaluación, mapeo y gestión de riesgos

Etapa IV: Elaboración de los planes de prevención y mitigación y contingencia.

- Considerar estrategia para la prevención de ocurrencia de riesgos.

Casals & Associates, Inc.

Plan de Trabajo – Diagnóstico del sistema de control interno y el desarrollo de un mapeo de riesgo Institucional para la Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal (DGSVA) del Ministerio de Agricultura

- Diseñar las medidas de control interno para mitigar los riesgos identificados
- Estimación de costos de la implementación de la estrategia y de los mecanismos de control seleccionados.
- Definición de la estrategia de contingencia ante la eventual materialización de algún riesgo.
- Estimación de costos de inversión para la estrategia de contingencia seleccionada.

Etapa V: Entrega del informe final.

- Preparación de recomendaciones para la simplificación de los procesos involucrados.
- Presentación del Plan de Acción con recomendación de oportunidades de mejora
- Obtener retroalimentación de las acciones a ser desarrolladas por la DGSVA
- Entrega y presentación del diagnóstico y de las propuestas de solución.

5. Plan de trabajo y calendario de actividades

A continuación se presenta un cronograma detallado de las actividades a realizar.

Debe considerarse que los días del 29 de marzo al 2 de abril serán tomados a vacaciones por parte del personal de la DGSVA por la celebración de la semana santa y no se podrá calendarizar o efectuar actividades relacionadas con el presente estudio.

El plan detallado se presenta en el anexo I

ID	Task Name													
		21/02	01/03	11/03	21/03	01/04	11/04	21/04	01/05	11/05	21/05	01/06	11/06	21/06
1	Etapa I: Plan de trabajo													
7	Etapa II: Diagnóstico del Sistema de Control Interno y Mapa de Riesgos Institucionales en lo relativo a los procesos en evaluación													
16	Etapa III: Elaboración del Manual para la Evaluación, I													
19	Etapa IV: Elaboración de los planes de 1) Prevención y Mitigación y 2) Contingencia													
22	Etapa V: Informe Final													

Casals & Associates, Inc.

Plan de Trabajo – Diagnóstico del sistema de control interno y el desarrollo de un mapeo de riesgo Institucional para la Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal (DGSVA) del Ministerio de Agricultura

6. Entregables

La firma desarrollará y entregará los siguientes entregables:

Primer informe (20 días calendario, contados a partir de la fecha de firma de contrato)

- Deberá contener el plan de trabajo de la consultoría, junto al cronograma respectivo. Se deberá reportar en otros aspectos, las reuniones de trabajo con personal de DGSVA, que colaboró y la información técnica que se analizó para desarrollar adecuadamente los productos de la consultoría, así como, las diferentes reuniones sostenidas con referentes del sector privado.

Segundo informe (40 días calendario, contados a partir de la fecha de firma del contrato)

- Entrega del diagnóstico del sistema de control interno y el mapa de riesgos institucional junto a las recomendaciones de mejora del sistema de gestión de riesgos institucional.

Tercer informe (60 días calendario, contados a partir de la fecha de firma del contrato)

- Entrega del manual para la evaluación, mapeo y gestión de riesgos y el informe sobre la divulgación del sistema, producto de las diferentes reuniones realizadas con el personal designado por la institución.

Cuarto Informe (80 días calendario, contados a partir de la fecha de firma de contrato)

- Presentación de los dos planes 1) de prevención y mitigación y 2) contingencia, así como el presupuesto general estimado para la implementación del sistema de riesgo.

Quinto informe (100 días calendario, contados a partir de la fecha de firma de contrato)

- Presentación del informe final conteniendo la sistematización general de todo el procesos llevado a cabo acompañando de un resumen ejecutivo, incluyendo un apartado especial de recomendaciones de mejora para cada uno de los procesos, así mismo una presentación final del trabajo en power point.

7. Organización del proyecto

Para el desarrollo del presente plan de trabajo se propone la estructura organizacional que se detalla en las próximas páginas.

En primera instancia, es importante considerar que se requiere la participación e involucramiento de las áreas interesadas, desde los niveles de Dirección, Gerencia y Jefatura, hasta los principales colaboradores de los diferentes departamentos que conforman la DGSVA. Por lo anterior, la estructura organizacional del proyecto contempla los roles tanto del equipo de consultores como de la contraparte de DGSVA.

**Plan de Trabajo – Diagnóstico del sistema de control interno
y el desarrollo de un mapeo de riesgo Institucional para la
Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal (DGSVA) del
Ministerio de Agricultura**

Comité Ejecutivo del Proyecto DGSVA (Comité Técnico)

Equipo de funcionarios de la DGSVA responsables por la ejecución exitosa del proyecto. Se requiere que los integrantes de este comité cuenten con poder de toma de decisiones e influencia dentro de la organización, a fin de garantizar un desarrollo fluido y ordenado del proyecto. En la etapa de planificación del proyecto la DGSVA indicará los nombres de las personas que conformen este comité. Sus principales responsabilidades dentro del proyecto son:

- Aprobar tanto el Plan de Proyecto como todos los productos del proyecto.
- Asignar los recursos que se requieren para el desarrollo del proyecto.
- Asignar el presupuesto económico y el tiempo requerido para el desarrollo del proyecto.
- Mantener debidamente informado a los niveles superiores de la DGSVA del avance del proyecto.
- Velar por el cumplimiento de los objetivos del proyecto.

Gerente de Proyecto DGSVA

Es la contraparte del gerente de proyecto de PwC y tiene como principal responsabilidad aprobar los productos, controlar el avance del proyecto y velar por la disponibilidad de los recursos necesarios para el desarrollo del mismo. De forma que sus principales funciones en la administración del proyecto son:

- Velar por la ejecución de los objetivos definidos.
- Coordinar con las jefaturas de la DGSVA la participación de recursos dentro del proyecto.
- Establecer y velar por el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos.
- Planificar las actividades complementarias requeridas para asegurar que se cumplan las tareas propuestas en los cronogramas.
- Seguimiento de la solicitud de aprobación de productos.
- Coordinar las actividades relacionadas con las gremiales pertinentes.
- Controlar el avance del proyecto y tomar las medidas necesarias para enfrentar los riesgos detectados y cambios críticos asociados.
- Firma de las recepciones parciales y finales.
- Administrar los riesgos del proyecto.
- Administrar los cambios o problemas que surjan durante el desarrollo del proyecto y en los cuales tenga injerencia.

Dueños de los procesos DGSVA

Funcionarios responsables por el desarrollo de los diferentes procesos y actividades desarrolladas en la DGSVA. Para cubrir el alcance del proyecto se estará conformando equipos de trabajo para los diferentes áreas de trabajo, esto en caso de que un único funcionario no tenga la responsabilidad total por el mismo. Dichos equipos serán determinados como parte de la planificación del proyecto

Casals & Associates, Inc.

Plan de Trabajo – Diagnóstico del sistema de control interno y el desarrollo de un mapeo de riesgo Institucional para la Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal (DGSVA) del Ministerio de Agricultura

Las responsabilidades de este equipo de dueños de procesos son:

- Proporcionar información de los procesos y actividades de cada una de sus áreas.
- Participación en los talleres de identificación de riesgos y controles de cada uno de los procesos seleccionados.

La selección de los funcionarios que desempeñarán este rol dentro del proyecto se realizará durante la etapa de planificación considerando los siguientes criterios:

- Grado de responsabilidad por la ejecución y control del proceso.
- Nivel de conocimiento que tiene el funcionario de los procedimientos y políticas del proceso.

Socio Responsable PwC

El desarrollo del proyecto estará a cargo de nuestro socio, el Sr. Carlos Morales, quien tiene la responsabilidad por el desarrollo exitoso del proyecto y satisfacción de la necesidad contratada por el cliente; de forma que su misión es la de supervisar la marcha general y, en especial, la excelencia en la entrega del proyecto.

Gerente de Proyecto PwC

Gerente de nuestra firma, con amplia experiencia en temas asociados a temas de control interno y a la implementación u optimización de procesos basados en las mejores prácticas de COSO y ERM, metodologías propias de la Firma, entre otros. Instructor y expositor en congresos, cursos y talleres a nivel nacional e internacional, sobre temas relacionados con gobierno y control.

Responsable del proyecto y operación de los equipos de trabajo. Dentro de las principales funciones y responsabilidades están:

- Coordinar con la DGSVA, para que facilite una estructura de recursos humanos y logísticos adecuada para el desarrollo y ejecución del proyecto. Es importante su coordinación para asegurar la formación y asignación del equipo de trabajo conformado por personal de la DGSVA, de modo que éstos interactúen de manera oportuna con los recursos de la Firma
- Responsable de preparar presentaciones al Comité Ejecutivo, de común acuerdo con el Gerente de Proyecto de la DGSVA.
- Responsable por la calidad de los diferentes informes y productos que serán sometidos para la aprobación del Patrocinador del Proyecto.
- Desarrollar en conjunto con el equipo consultor de PwC el plan de proyecto.
- Velar por la ejecución de los objetivos definidos.
- Revisar el alcance del trabajo y las responsabilidades de cada parte.
- Asegurar que se cumplen las normas y procedimientos establecidos.
- Proveer los lineamientos técnicos y metodológicos, así como las normas de trabajo acorde a los estándares de la DGSVA.

Casals & Associates, Inc.

Plan de Trabajo – Diagnóstico del sistema de control interno y el desarrollo de un mapeo de riesgo Institucional para la Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal (DGSVA) del Ministerio de Agricultura

- Seguimiento y control del proyecto.
- Responsable por las actividades de seguimiento del proyecto correspondientes a la Gerencia de Proyecto.
- Proveer los recursos especializados que realizarán las actividades.
- Responsable por los riesgos del proyecto.
- Responsable por los cambios y problemas que surjan durante el desarrollo del proyecto.
- Responsable y ejecutor de los talleres de evaluación del perfil de la información.

Especialistas en procesos de Control.

Personal de Auditoría con amplia experiencia en temas asociados a la implementación u optimización de procesos, control interno basado en COSO y ERM así como ingenieros en sistemas con experiencia en metodologías propias de la Firma, entre otros.

Responsable de la ejecución y control de calidad y avance de las diferentes actividades del proyecto. Dentro de las principales funciones y responsabilidades están:

- Responsable de preparar entrevistas al personal interno y externo, realizar entrevistas, analizar y resumir la información que se obtenga.
- Desarrollar los diferentes informes y productos que serán sometidos para la aprobación del Patrocinador del Proyecto.
- Responsable por organizar y mantener actualizado el Repositorio Central del Proyecto (MAP)
- Desarrollar en conjunto con el equipo consultor de PwC el plan de proyecto.
- Velar por la ejecución de los objetivos definidos.
- Asegurar que se cumplen las normas y procedimientos establecidos.
- Seguimiento y control de los entregables.
- Planificar las actividades complementarias requeridas para asegurar que se cumplan las tareas propuestas en los cronogramas.
- Seguimiento de la solicitud de aprobación de productos.
- Administrar los riesgos del proyecto.
- Administrar los cambios y problemas que surjan durante el desarrollo del proyecto.

Directorio de Proyecto

A continuación se detalla el directorio de involucrados en el proyecto por parte del equipo consultor (ver Tabla 1).

Plan de Trabajo – Diagnóstico del sistema de control interno y el desarrollo de un mapeo de riesgo Institucional para la Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal (DGSVA) del Ministerio de Agricultura

Tabla 1. Directorio del Proyecto

Perfil	Nombre	Rol*	Email
Socio	Carlos Morales	Comité Ejecutivo	carlos.morales.recinos@sv.pwc.com
Gerente	Luis Alberto Valdez	Gerencia de proyecto	luis a valdez@gt.pwc.com
Supervisor	Regina Moreno	Especialistas	regina.moreno@sv.pwc.com
Supervisor	Humberto Gómez	Especialistas	humberto.gomez@sv.pwc.com
Asesor Técnico	Carl Robert Francisco Meier Avilés	Especialistas	---
Consultor de procesos	Juan Carlos Orellana	Especialistas	juan.c.orellana@sv.pwc.com
Consultor de procesos	Lilian Margarita Herrera	Especialistas	lilian.m.herrera@sv.pwc.com
Auditor	Pedro López	Especialistas	pedro.lopez@gt.pwc.com

* Rol que va a desempeñar la persona en el proyecto

8. Análisis de riesgos

La identificación de los riesgos se convierte en un factor crítico de éxito para el equipo del proyecto, ya que algunos factores de riesgo pueden desconocerse en esta primera fase de planeación.

Tomando en consideración los objetivos y alcances del proyecto, se identifican los riesgos expuestos en la Tabla 2, donde los mismos se describen en términos de las causas, efectos y el propio riesgo que se presenta.

Tabla 2. Riesgos del Proyecto

Id.	Causa	Riesgo	Efecto
R1	Falta de coordinación interna y asignación de otras prioridades sin previa coordinación con el equipo de proyecto.	Falta de disponibilidad de los funcionarios miembros de los equipos de trabajo y participantes de talleres.	Funcionarios no participan de los talleres y sesiones de trabajo del proyecto. Atrasos en el proyecto
R2	Falta de comprensión o comunicación de los objetivos y beneficios del proyecto.	Actitud o motivación del personal no adecuada.	Funcionarios no participan proactivamente de las sesiones de trabajo del proyecto.
R3	Incorrecta recopilación de información debido al poco involucramiento del personal	Información requerida para realizar el análisis de situación actual no disponible o con un nivel de detalle inadecuado.	Resultados obtenidos en nivel de cumplimiento de los objetivos de control de procesos críticos no reflejan la situación actual de la organización.

Casals & Associates, Inc.

**Plan de Trabajo – Diagnóstico del sistema de control interno
y el desarrollo de un mapeo de riesgo Institucional para la
Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal (DGSVA) del
Ministerio de Agricultura**

Id.	Causa	Riesgo	Efecto
R4	Falta de disponibilidad del Comité Ejecutivo de Proyecto para revisar y aprobar en los plazos establecidos los productos generados.	Atrasos en la aprobación de productos críticos	Atrasos en los plazos de entrega y planificación del proyecto.
R5	Variación de las expectativas o requerimientos de la DGSVA.	Cambios significativos en la planificación del proyecto.	Cambio en el alcance, tiempos y costos del proyecto.
R6	Planificación inadecuada o complejidad de los productos no dimensionada.	Atrasos en la generación de productos del proyecto.	Atrasos en los plazos de entrega del proyecto.

En la tabla 3 se muestra la matriz de riesgos del proyecto, en la cual cada uno de los riesgos expuestos anteriormente es evaluado en términos de su probabilidad e impacto, estableciendo un plan de respuesta preventivo y/o correctivo.

Para efectos de la evaluación de los riesgos, considérese que la probabilidad de ocurrencia se estará evaluando según la siguiente escala:

- Alta (A): probabilidad entre un 60 a 100%.
- Media (M): probabilidad de un 40 a un 59%.
- Baja (B): probabilidad de un 0% a un 39%.

A nivel de impacto se consideran la siguiente categoría:

- Crítico (C): un evento, que si ocurre, causaría fallas en el proyecto impidiendo el alcance de los objetivos.
- Moderado (MM): Un evento, que si ocurre, incrementaría o disminuiría en forma moderada los costos y tiempos del proyecto. Los requerimientos importantes no son afectados.
- Menor (M): Un evento, que si ocurre, causaría incrementos o disminuciones poco significativas en el costo y tiempo del proyecto. Los requerimientos pueden ser alcanzados.
- Despreciable (D): Un evento que de ocurrir no tiene efectos sobre el proyecto.

Plan de Trabajo – Diagnóstico del sistema de control interno y el desarrollo de un mapeo de riesgo Institucional para la Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal (DGSVA) del Ministerio de Agricultura

Tabla 3. Matriz de riesgos del proyecto

Id	Etapa impactada				Riesgo	Valoración			Plan de Respuesta			
	Planificación	Alineación Conceptual	Definición Procesos Críticos	Cierre		Impacto	Probabilidad	Severidad	Responsable	Disparador	Tipo Acción	Acción
R1		X	x		Falta de disponibilidad de los funcionarios miembros de los equipos de trabajo	C	A	A	Gerentes Proyecto DGSVA /PwC	Funcionarios no se presentan a las sesiones de trabajo o capacitación.	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo de proyecto de PwC proveerá la planificación de las sesiones de trabajo con un mínimo de una semana de antelación. • El gerente de proyecto de la DGSVA, realizará la convocatoria de las sesiones de trabajo, solicitando confirmación a cada miembro convocado. • En caso de que una sesión no pueda realizarse el Gerente de Proyecto de la DGSVA deberá notificar al especialista de proceso con al menos tres días de antelación para su reprogramación. Dichas sesiones deberán ser reprogramadas dentro del plazo planificado en el cronograma del proyecto para realizar estas actividades, caso contrario, el atraso será responsabilidad de la parte que no esté disponible para realizar la sesión.

Plan de Trabajo – Diagnóstico del sistema de control interno y el desarrollo de un mapeo de riesgo Institucional para la Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal (DGSVA) del Ministerio de Agricultura

Id	Etapa impactada				Riesgo	Valoración			Plan de Respuesta			
	Planificación	Alineación Conceptual	Definición Procesos Críticos	Cierre		Impacto	Probabilidad	Severidad	Responsable	Disparador	Tipo Acción	Acción
R2		X	x		Actitud o motivación del personal no adecuada	C	B	M	Gerente Proyecto DGSVA	<p>Funcionarios no participan activamente de las sesiones de trabajo o no proveen la información solicitada.</p> <p>Información solicitada no entregada.</p>	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> El equipo gerencial del proyecto debe comunicar al personal los objetivos y beneficios del proyecto. Como parte de las sesiones de capacitación, el equipo consultor expondrá los objetivos y beneficios del proyecto. Los equipos de trabajo de la DGSVA deben canalizar las dudas que surjan durante el proyecto.
R3			x		Información requerida para definir los procesos no disponibles o con un nivel de detalle inadecuado	MM	M	M	Gerente Proyecto PwC	Información no satisface los requerimientos solicitados por el equipo consultor.	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> Se entregará una lista de requerimientos para la entrega de información. Para aquella información que no satisface los requerimientos, el Gerente de Proyecto será responsable de establecer las acciones a lo interno para proveer la información adecuada, o en caso de no existir notificarlo al equipo consultor.

Plan de Trabajo – Diagnóstico del sistema de control interno y el desarrollo de un mapeo de riesgo Institucional para la Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal (DGSVA) del Ministerio de Agricultura

Id	Etapa impactada				Riesgo	Valoración			Plan de Respuesta			
	Planificación	Alineación Conceptual	Definición Procesos Críticos	Cierre		Impacto	Probabilidad	Severidad	Responsable	Disparador	Tipo Acción	Acción
R4	x	x	x	x	Atrasos en la aprobación de productos críticos	M	A	A	Gerente Proyecto DGSVA	Los productos no son aprobados según el cronograma definido.	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> Los Gerentes de Proyecto deben identificar los productos cuyo retraso en la aprobación, implicaría retrasos críticos en el proyecto. Para los productos críticos cuya aprobación se encuentra retrasada el Gerente de Proyecto de la DGSVA debe ejecutar las acciones correctivas que permitan su pronta aprobación.
R5		x	x	x	Cambios significativos en la planificación del proyecto	C	B	M	Gerentes Proyecto DGSVA /PwC	Surgen solicitudes de cambio que están fuera del alcance pactado durante la negociación.	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> Evaluar las solicitudes de cambio considerando el alcance pactado en la oferta de servicios. Replantear aquellas solicitudes que conlleven el no cumplimiento de los objetivos y condiciones pactadas.

Plan de Trabajo – Diagnóstico del sistema de control interno y el desarrollo de un mapeo de riesgo Institucional para la Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal (DGSVA) del Ministerio de Agricultura

Id	Etapa impactada			Riesgo	Valoración			Plan de Respuesta				
	Planificación	Alineación Conceptual	Definición Procesos Críticos		Cierre	Impacto	Probabilidad	Severidad	Responsable	Disparador	Tipo Acción	Acción
R6		X	x	x	Atrasos en la generación de productos del proyecto	MM	B	B	Gerente Proyecto PwC	Se detectan atrasos en el avance de productos según cronograma	Mitigar	<ul style="list-style-type: none"> • El Gerente de Proyecto de DGSVA revisará semanalmente los informes de avances acorde con el cronograma y notificará cualquier desviación posible. • De presentarse un atraso en un producto, el Gerente de Proyecto definirá las acciones correctivas pertinentes, y comunicará al Comité Ejecutivo de Proyecto la nueva fecha de entrega del o los productos retrasados. • El Gerente de Proyecto de PwC negociará con el Comité Ejecutivo de Proyecto para la entrega de los productos retrasados.

Plan de Trabajo – Diagnóstico del sistema de control interno y el desarrollo de un mapeo de riesgo Institucional para la Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal (DGSVA) del Ministerio de Agricultura

9. Factores críticos del éxito

Factores críticos del éxito	Etapa			
	Planificación	Alineación Conceptual	Definición de Procesos Críticos	Cierre
Adecuada comunicación y comprensión de los objetivos y beneficios del proyecto al personal participante y demás interesados.		X	X	X
Identificación de interesados clave y clara definición de roles y responsabilidades de los involucrados en el proyecto	X	X	X	X
Comunicación efectiva al personal involucrado en el proyecto de la estrategia de ejecución y metodología a seguir, así como las diferentes etapas e hitos del proyecto.		X	X	
Participación activa de los funcionarios en las sesiones de trabajo y capacitación		X	X	
Disponibilidad de la información requerida para determinar el nivel de criticidad de los procesos.			X	
Oportuna revisión y aprobación de los productos generados en esta fase por parte del Comité Ejecutivo del Proyecto.	X	X	X	X
Adecuada comunicación entre las partes interesadas a través de un esquema predefinido que establezca los canales de información para la toma de decisiones.		X	X	X
Identificación oportuna de los riesgos del proyecto y de acciones preventivas para minimizar la posibilidad de la materialización del riesgo o bien acciones correctivas para reducir el impacto de una situación que amenace el éxito del proyecto.	X	X	X	X

10. Esquema de Administración, Seguimiento y Control del Proyecto

El seguimiento y control del proyecto se realizará acorde con la metodología de administración de proyectos de la Firma, con el objetivo primordial de determinar el estado real del proyecto en relación con lo planeado y realizar los ajustes necesarios para el alcance del objetivo del mismo.

El control del proyecto se realizará a través de mecanismos formales e informales. Dentro del esquema formal se contempla las reuniones de seguimiento calendarizadas y los informes de avance. En el esquema informal se contempla todos aquellos contactos no calendarizados en el plan de trabajo.

**Plan de Trabajo – Diagnóstico del sistema de control interno
y el desarrollo de un mapeo de riesgo Institucional para la
Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal (DGSVA) del
Ministerio de Agricultura**

11. Actividades de seguimiento

Para monitorear el avance del proyecto se llevará a cabo reuniones del Comité Ejecutivo del Proyecto, de la Gerencia de Proyecto y del equipo de proyecto.

Las reuniones deben ser programadas en fecha, hora, lugar, participantes y temas a tratar. La agenda debe enviarse a los participantes al menos con dos días de antelación, y posteriormente, se debe elaborar una minuta donde se indiquen los principales temas tratados, los acuerdos tomados y compromisos adquiridos resultantes de la reunión. La minuta será enviada a todos los participantes de la reunión, quienes deberán firmarla una vez que la hayan revisado y aprobado.

Reuniones con el Comité Ejecutivo del Proyecto

Al inicio del proyecto, se realizará una reunión en la que se contará con el Comité Ejecutivo del Proyecto, Gerente del Proyecto y demás interesados, la cual tendrá como propósito exponer los objetivos y alcance del proyecto, secuencia y descripción de las etapas del proyecto, así como introducir a los miembros del equipo de trabajo y aclarar cualquier duda con respecto al proyecto que pueda surgir. Dicha reunión podría ser considerada como parte de la actividad de lanzamiento del proyecto.

En el transcurso del proyecto se estarán llevando a cabo informes de avance los cuales serán remitidos al comité directivo, como parte de las actividades de seguimiento.

De la misma manera, una vez que el proyecto finalice, deberá discutirse los resultados del mismo como parte de la reunión de Cierre y obtenerse la debida aprobación del proyecto por parte del Comité Ejecutivo.

Cuando se presenten problemas o cambios de prioridad alta y cuyo plan de acción deba ser aprobado por el Comité de Proyecto, se deberá realizar una convocatoria a reunión extraordinaria del Comité.

Estas actividades se podrán coordinar para ser realizadas por conferencia telefónica.

Reuniones de la Gerencia de Proyecto

Para realizar la debida coordinación de las actividades del proyecto se realizará una actividad de seguimiento al finalizar cada una de las etapas del proyecto con la Gerencia de Proyecto. En caso de que los temas a tratar no ameriten una reunión o conferencia, ésta podrá ser sustituida por un comunicado formal de los mismos. La agenda básica de estas reuniones será siempre la siguiente:

- Revisión de actividades realizadas durante la etapa.
- Explicación de actividades de la siguiente etapa.

Casals & Associates, Inc.

**Plan de Trabajo – Diagnóstico del sistema de control interno
y el desarrollo de un mapeo de riesgo Institucional para la
Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal (DGSVA) del
Ministerio de Agricultura**

- Atención de sugerencias y comentarios de los miembros del equipo del proyecto, tanto a nivel de PricewaterhouseCoopers o de la DGSVA.
- Otros temas acordes con la situación del proyecto.

Estas actividades se podrán coordinar para ser realizadas por conferencia telefónica.

12. Estrategias de revisión y aprobación de entregables

Para asegurar que se cumpla con los objetivos de las diferentes fases y el proyecto en general, es necesario contar con la aprobación de los entregables del proyecto.

La aprobación de las diferentes etapas y productos del proyecto es responsabilidad del Comité Ejecutivo de Proyecto, el cual deberá analizar los resultados obtenidos y aprobar los entregables, disponiendo para ello de un período máximo de 5 días hábiles. Si concluido dicho plazo no existe respuesta por parte del Comité Ejecutivo de Proyecto, se entenderá que existe aprobación. Cabe mencionar que los atrasos causados en la aprobación de los entregables o etapas conlleva retrasos en la ejecución del plan de proyecto, por lo que debe procurarse cumplirse con los plazos establecidos en el cronograma de proyecto.

Entendemos que la aceptación final de los informes, será efectuada por el Director del Programa de Fortalecimiento a la Democracia de USAID, Licenciado Carlos A. Guerrero, en conformidad con la DGSVA.

Todos los productos, informes y hallazgos que realicemos como parte de este estudio, son de estricta confidencialidad y propiedad del MAG y USAID

Casals & Associates, Inc.

Plan de Trabajo – Diagnóstico del sistema de control interno
y el desarrollo de un mapeo de riesgo Institucional para la
Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal (DGSVA) del
Ministerio de Agricultura

ANEXO I

Plan detallado de actividades

Casals & Associates, Inc.

**Diagnóstico del sistema de control interno
y el desarrollo de un mapeo de riesgo Institucional para la
Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal (DGSVA) del
Ministerio de Agricultura**

Número	Nombre de la Tarea	Inicio	Termina
1	ETAPA I. PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO	16/03/2010	30/03/2010
2	Reunión de trabajo con Casals	16/03/2010	16/03/2010
3	Entrevista de trabajo y presentación del equipo a la DGSVA	16/03/2010	16/03/2010
4	Desarrollar y entrega de carta de requerimientos	18/03/2010	18/03/2010
5	Identificación del personal clave de los procesos a evaluar	18/03/2010	18/03/2010
6	Entrevistas preliminares con el personal clave	22/03/2010	26/03/2010
7	Verificar la existencia de la estructura organizativa	22/03/2010	26/03/2010
8	Confirmar la existencia de la documentación de los procesos	22/03/2010	26/03/2010
9	Validar la ubicación y los recursos requeridos	22/03/2010	26/03/2010
10	Definir plan de trabajo detallado	26/03/2010	30/03/2010
11	Delimitar el alcance y enfoque del proyecto	26/03/2010	29/03/2010
12	Determinar el cronograma de actividades y los tiempos estimados del proyecto	29/03/2010	29/03/2010
13	Definir un manual de orientación para el personal de trabajo	29/03/2010	29/03/2010
14	Planificar las reuniones y talleres de trabajo	29/03/2010	29/03/2010
15	Redacción del informe preliminar	29/03/2010	29/03/2010
16	Entrega del primer informe: Plan de trabajo de la consultoría	30/03/2010	30/03/2010
17	ETAPA II: DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO Y MAPA DE RIESGOS	05/04/2010	19/04/2010
18	Coordinar reuniones y talleres con Casals/DGSVA	06/04/2010	06/04/2010
19	Encuesta de Medición de Cultura de Riesgo y Control (MCRC)	05/04/2010	19/04/2010
20	Afinar temario y herramienta de trabajo	05/04/2010	05/04/2010
21	Preparar logística de los talleres MCRC	05/04/2010	05/04/2010
22	Ejecución de la Encuesta (Lanzamiento y recopilación de información)	06/04/2010	12/04/2010
23	Análisis de resultados de la medición	07/04/2010	16/04/2010
24	Entrega del informe sobre la Medición de Cultura	19/04/2010	19/04/2010
25	Diagnóstico del sistema de control interno	05/04/2010	19/04/2010
26	Recopilar objetivos institucionales y operativos a nivel de la DGSVA	05/04/2010	06/04/2010
27	Obtener informes de revisiones previas del control interno	05/04/2010	06/04/2010
28	Entendimiento y análisis de la normatividad, políticas y procedimientos	06/04/2010	06/04/2010
29	Examinar diagramas y flujos de procesos	07/04/2010	07/04/2010
30	Entrevistas de trabajo con dueños de procesos	07/04/2010	09/04/2010
31	Identificar indicadores de desempeño	07/04/2010	09/04/2010
32	Identificación de riesgos en cada uno de los procesos y subprocesos	07/04/2010	09/04/2010
33	Identificación de controles para cada uno de los riesgos identificados	07/04/2010	09/04/2010
34	Identificación y análisis del ambiente de control interno	07/04/2010	09/04/2010
35	Taller de Gestión de Riesgos con personal de la DGSVA/(día completo (Teorico en la mañana y en la	12/04/2010	12/04/2010
36	Taller de trabajo con las gremiales	13/04/2010	13/04/2010
37	Medición de probabilidad e impacto	13/04/2010	14/04/2010
38	Elaborar matrices de riesgo	15/04/2010	15/04/2010
39	Completar Matriz de Riesgo y Control (MR&C)	12/04/2010	14/04/2010
40	Evaluar la suficiencia de las actividades de control	12/04/2010	14/04/2010
41	Determinar áreas de oportunidad de mejora (Fortalecimiento de control interno)	15/04/2010	15/04/2010
42	Elaborar análisis sobre las propuesta a implementar (plan de acción)	15/04/2010	15/04/2010
43	Preparación y redacción de los informes para el comité técnico y las gremiales	16/04/2010	16/04/2010
44	Entrega del Segundo Informe: Diagnóstico del sistema de CI y Mapa de riesgos institucional	19/04/2010	19/04/2010

Casals & Associates, Inc.

**Diagnóstico del sistema de control interno
y el desarrollo de un mapeo de riesgo Institucional para la
Dirección General de Sanidad Vegetal y Animal (DGSVA) del
Ministerio de Agricultura**

Número	Nombre de la Tarea	Inicio	Termina
45	ETAPA III. MANUAL PARA LA EVALUACIÓN, MAPEO Y GESTIÓN DE RIESGOS	05/04/2010	10/05/2010
46	Definir estructura de gestión de riesgos	20/04/2010	23/04/2010
47	Analizar estructura organizacional	20/04/2010	20/04/2010
48	Diseñar y definir estructura organizacional (Comités)	21/04/2010	21/04/2010
49	Definición de funciones y responsabilidades	22/04/2010	23/04/2010
50	Diseño de políticas de administración del riesgo	26/04/2010	30/04/2010
51	Redacción y diseño de políticas sobre administración y respuesta al riesgo	26/04/2010	28/04/2010
52	Redacción y diseño de procedimientos sobre administración y respuesta al riesgo	29/04/2010	30/04/2010
53	Definición de las actividades de información y comunicación	29/04/2010	30/04/2010
54	Redactar los procedimientos de filosofía del riesgo	29/04/2010	30/04/2010
55	Definición de los procedimientos de información	29/04/2010	30/04/2010
56	Definición de las actividades de monitoreo	03/05/2010	07/05/2010
57	Definir el método de evaluación	06/05/2010	07/05/2010
58	Diseñar el tablero de control	03/05/2010	07/05/2010
59	Entrega del Tercer Informe: Manual para la evaluación, mapeo y gestión de riesgos	10/05/2010	10/05/2010
60	ETAPA IV. ELABORACIÓN DEL PLAN DE PREVENCIÓN, MITIGACIÓN Y DE CONTINGENCIA	11/05/2010	31/05/2010
61	Considerar estrategia para la prevención de ocurrencia de un riesgo	11/05/2010	13/05/2010
62	Diseñar las medidas de control interno para mitigar los riesgos identificados	14/05/2010	21/05/2010
63	Estimación de costos de los controles de mitigación seleccionados	18/05/2010	21/05/2010
64	Definición de la estrategia de contingencia ante la eventual materialización de un riesgo	14/05/2010	19/05/2010
65	Estimación de costos de la estrategia de contingencia	19/05/2010	21/05/2010
66	Presentación y retroalimentación de los planes de prevención, mitigación y contingencias	26/05/2010	26/05/2010
67	Ajustes de ser necesario a los planes de prevención, mitigación y contingencias	27/05/2010	28/05/2010
68	Entrega del Cuarto Informe: Planes de prevención, mitigación y Contingencia	31/05/2010	31/05/2010
69	ETAPA V. ELABORACIÓN INFORME FINAL	01/06/2010	21/06/2010
70	Elaborar el entregable	01/06/2010	15/06/2010
71	Presentación del informe final	16/06/2010	16/06/2010
72	Entrega del quinto informe: Resumen Ejecutivo	21/06/2010	21/06/2010
73	Fin del Proyecto	21/06/2010	21/06/2010