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

Contenido

Objetivos y productos esperados de la consultoría

Diagnóstico del sistema de control interno

Plan de contingencia

Recomendaciones de mejora para los procesos en evaluación

Objetivos y productos esperados de la consultoría

Objetivos

- Efectuar el diagnóstico del sistema de control interno, definir y desarrollar un mapeo de riesgos institucional en la División de Certificación Fitozoosanitaria para el Comercio, específicamente con la certificación de plantas procesadoras de productos lácteos
- Efectuar el diagnóstico del sistema de control interno, definir y desarrollar un mapeo de riesgos institucional en la División de Registro y Fiscalización, específicamente en el registro e incorporación de plaguicidas
- Efectuar 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 el proceso de internamientos de los productos lácteos, incluyendo las actividades relativas en la frontera, pruebas de laboratorio, así como la liberación y rechazo de importaciones.
- En base a los hallazgos, recomendar las reformas y mejoras necesarias para fortalecer el sistema de control interno, gestión de riesgos, para la certificación de plantas procesadoras de productos lácteos, el internamiento de productos lácteos y el registro e incorporación de plaguicidas.

Productos esperados

- Primer informe:
  Plan de trabajo de la consultoría.

- Segundo informe:
  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:
  Manual para la evaluación, mapeo y gestión de riesgos.

- Cuarto informe:
  Planes de 1) prevención y mitigación y 2) contingencia; así como, el presupuesto general estimado para la implementación del sistema de riesgo.

- Quinto informe:
  Informe final conteniendo la sistematización general de todo el proceso llevado a cabo, acompañado de un resumen ejecutivo y un apartado especial de recomendaciones de mejora para cada uno de los procesos.

Diagnóstico del sistema de control interno

Medición de cultura de riesgo y control (MCRC)

Alcance de la medición y metodología

Alcance

La medición incluyó la aplicación del cuestionario: “Medición de la Cultura de Riesgo y Control”, a 17 colaboradores de la DGSVA en las divisiones siguientes:

- Certificación Fitozoosanitaria para el Comercio
- Inocuidad de Alimentos y
- Registro y Fiscalización de la DGSVA

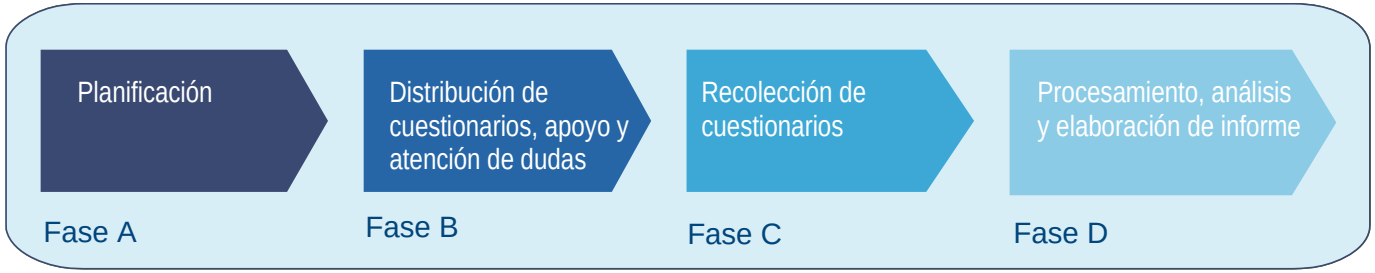
El cuestionario mide la cultura de riesgo y control con base en los 8 componentes COSO II-ERM-GIR y su análisis permite identificar las principales fortalezas y potenciales debilidades de la DGSVA.

Medición de cultura de riesgo y control (MCRC)

Alcance de la medición y metodología

Metodología

La metodología utilizada en el diagnóstico de riesgo y control interno está estructurada en cuatro (4) fases:



Medición de cultura de riesgo y control (MCRC)

Escala de medición

El cuestionario “Medición de la Cultura de Riesgo y Control” está conformado por sesenta y dos (62) preguntas que admiten cinco (5) tipos de respuestas (“Totalmente de acuerdo”; “De acuerdo”; “Indiferente”; “En desacuerdo” y “En total desacuerdo”).

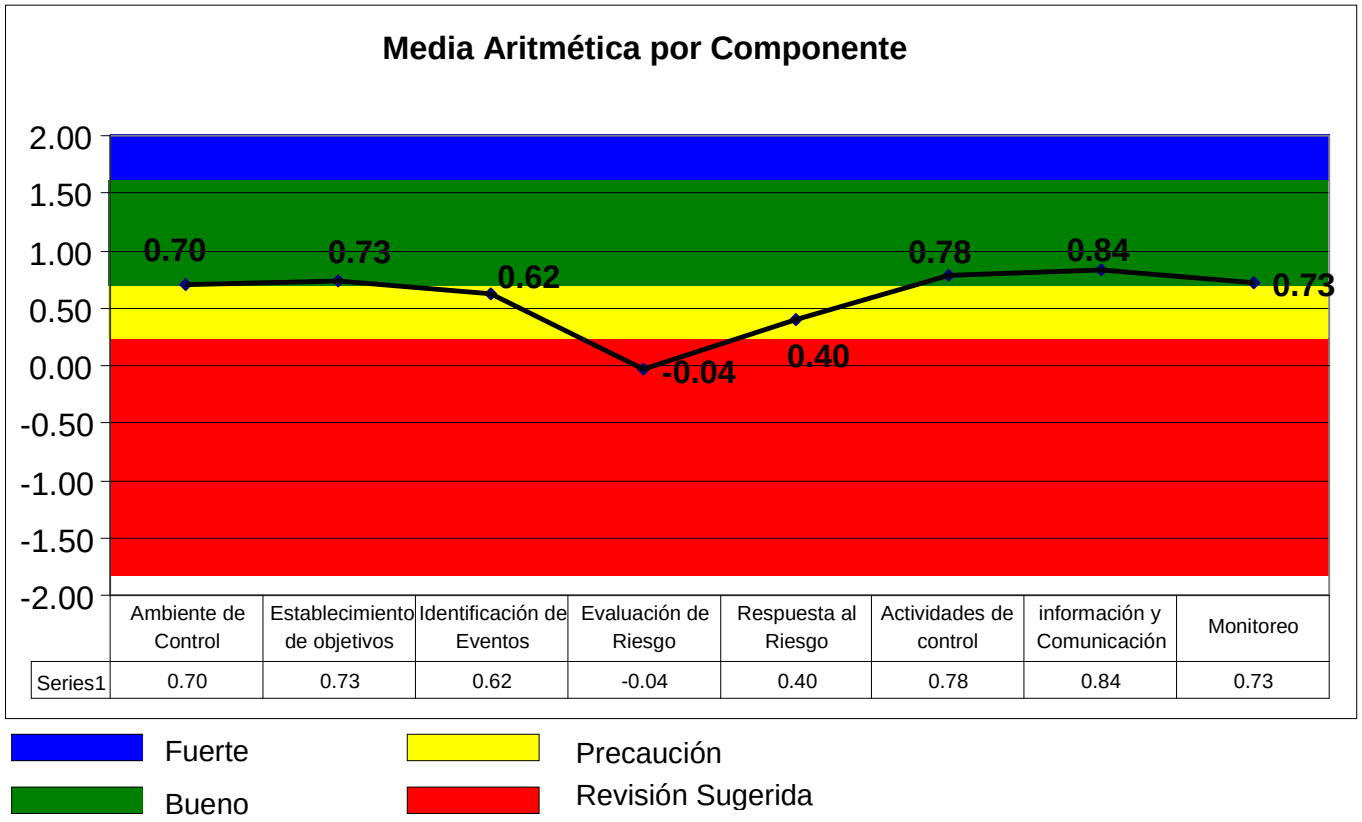
Las respuestas son procesadas para encontrar la media aritmética y la desviación estándar de cada pregunta, componente COSO II-ERM-GIR y luego comparar la media aritmética con los indicadores de la cultura de riesgo y control, los cuales pueden tomar valores tales como: “Fuerte”, “Bueno”, “Precaución” y “Revisión Sugerida”, en conformidad con la escala cualitativa - valorativa detallada:

Código del Color	Indicador	Rango de la Media Aritmética	Categoría de Respuesta	Descripción	Puntuación
Azul	Fuerte	$\mu > 1{,}66$	Totalmente de acuerdo	Usted coincide 100% con la idea planteada	+2
Verde	Bueno	$0{,}66 < \mu \leq 1{,}66$	De acuerdo	Usted se inclina por la idea planteada, pero cree que pueden existir excepciones	+1
Amarillo	Precaución	$0{,}33 \leq \mu \leq 0{,}66$	Indiferente	Usted no cree que la idea planteada revista importancia, no conoce o no tiene un criterio formado al respecto	0
Rojo	Revisión sugerida	$\mu < 0{,}33$	En desacuerdo / En total desacuerdo	En total desacuerdo: Usted difiere 100% con la idea planteada / En desacuerdo: Usted difiere con la idea planteada, pero cree que pueden existir excepciones	-2 , -1

Medición de cultura de riesgo y control (MCRC)

Resultados de la medición

Los resultados consolidados de la DGSVA por componente COSO/ERM se muestran en la siguiente gráfica:



Medición de cultura de riesgo y control (MCRC)

Resultados de la medición

- Los resultados consolidados de la DGSVA por componente COSO/ERM se encuentran ubicados muy cerca del límite superior del rango de “Precaución”
- Los resultados obtenidos en los componentes “Identificación de Eventos” y “Respuesta al Riesgo” se ubican dentro de esta escala de “Precaución”
- El componente “Evaluación de Riesgo” que da el puntaje más bajo ubicándose en la “Revisión Sugerida”
- Hay una amplia dispersión de datos con respecto al valor de la media lo que nos indica que las opiniones del personal son muy variadas, por lo cual el nivel de cultura de riesgo y control que existe actualmente en la Institución pudiese ser mas bajo que el resultado promedio obtenido en la medición debido a que refleja la percepción de los encuestados y muchos de ellos pudiesen desconocer ciertos aspectos evaluados en el cuestionario.

Medición de cultura de riesgo y control (MCRC)

Mejoras del sistema de gestión de riesgos institucional

Las acciones estratégicas producto del diagnóstico de control interno en la DGSVA, están enfocadas en el establecimiento de una positiva cultura de riesgo que contribuya al éxito de la gestión integral de riesgo y que permita mantener un sólido ámbito de control interno en la Institución.

Por esto, es importante que la Institución cuente con acciones estratégicas que contribuyan a revertir los resultados desfavorables reflejados en el diagnóstico.

En la siguiente lámina se muestra un ejemplo de las acciones estratégicas propuestas para cada uno de los componentes COSO/ERM.

Medición de cultura de riesgo y control (MCRC)

Mejoras del sistema de gestión de riesgos institucional

(Ver detalle en el segundo informe de la consultoría)

No	Componente COSO II	Aspectos de precaución o revisión sugerida	Media Aritmética	Acciones Estratégicas
21	Ambiente de Control	Existe un documento con la descripción escrita y actualizada de mi cargo, y este incluye las responsabilidades para gestionar los riesgos de mi Área/Unidad y cumplir con el control interno	0.12	Revisar la documentación de las descripciones del cargo del personal, en conjunto con el área de Recursos Humanos, con el propósito de determinar si han sido incluidas responsabilidades en el ámbito de la gestión de riesgos y el control interno
23	Ambiente de Control	Me han efectuado evaluaciones periódicas sobre mi desempeño y estas incluyen aspectos relacionados con la gestión de los riesgos y el cumplimiento del control interno	0.29	
32	Identificación de Eventos	Mi Área/Unidad tiene procedimientos para identificar oportunamente eventos que pueden afectar las metas	0.47	No se han definido técnicas para identificar los riesgos que podrían afectar la consecución de los objetivos de la institución. Definir, documentar y divulgar los procedimientos para identificar cambios internos/externos que puedan afectar las operaciones del negocio.
33	Identificación de Eventos	Mi Área/Unidad cuenta con herramientas y técnicas para identificar eventos que pueden afectar las metas (por ejemplo: talleres, entrevistas, cuestionarios, análisis de flujo de procesos, indicadores clave de riesgo, base de datos de pérdidas históricas, etc.)	0.06	

Identificación y valoración de riesgos

El proceso utilizado para la identificación y valoración riesgos y controles consistió en 5 fases:

- Entendimiento
- Instrumentación
- Identificación y evaluación del riesgo
- Respuesta al riesgo
- Actividades de control

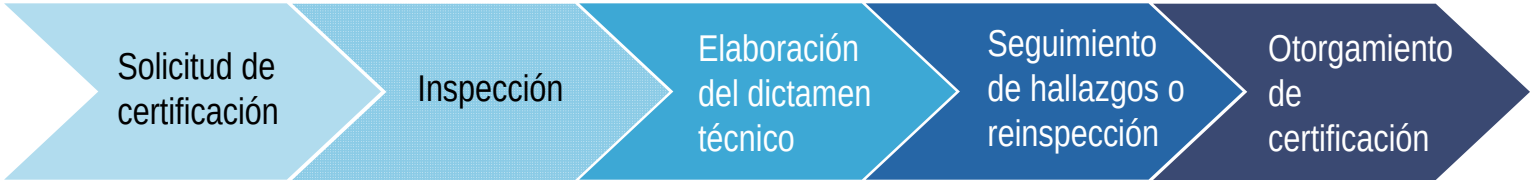
Identificación y evaluación de riesgos

Entendimiento

La fase de entendimiento incluyó la revisión y validación de los procesos; así como la recopilación y revisión de manuales, leyes y políticas relativos al funcionamiento de la DGSVA, particularmente a los procesos en evaluación.

Entendimiento de los procesos en evaluación:

Proceso de certificación de plantas procesadoras de productos lácteos



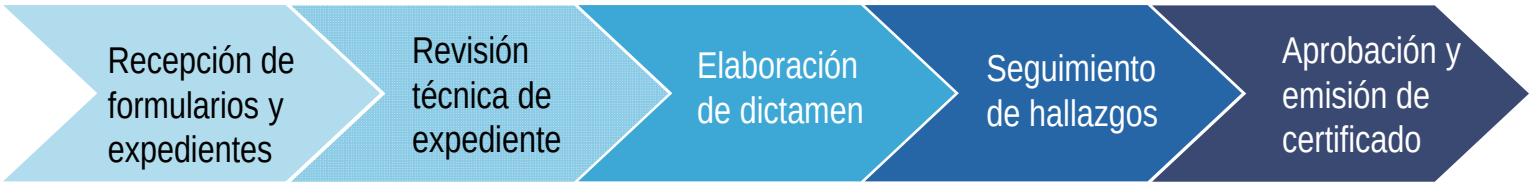
Proceso de autorización fitozoosanitaria de importación de productos lácteos

Identificación y valoración de riesgos

Entendimiento

Proceso de internamiento de productos lácteos

Proceso de registro e incorporación de plaguicidas



Identificación y valoración de riesgos

Instrumentación

- Se realizaron 2 talleres para la identificación de riesgos y controles con el personal clave involucrados en los procesos, y 3 talleres con las gremiales de empresas usuarias de los procesos en evaluación.

- Adicionalmente, se definieron las variables y criterios para la valoración de los riesgos. En el modelo sugerido y trabajado con la DGSVA las variables consideradas incluyen la probabilidad y el impacto.

Probabilidad

Valor	Descripción	
1	Improbable	El evento puede ocurrir en cualquier momento. Baja probabilidad de ocurrencia. Entre 0% y 25%
2	Posible	El evento ocurrirá en algún momento. Mediana probabilidad de ocurrencia. Entre 26% y 50%
3	Probable	El evento ocurrirá en casi cualquier circunstancia. Significativa probabilidad de ocurrencia. Entre 51% y 75%
4	Virtualmente cierto	Se espera la ocurrencia del evento en la mayoría de las circunstancias. Casi con certeza se espera la ocurrencia del evento. Entre el 76% y 100%

Identificación y valoración de riesgos

Instrumentación

Impacto

Valor	Descripción	
1	Bajo	Impacto mínimo. Genera poco efecto sobre las operaciones.
2	Medio	Impacto significativo. Afecta la consecución de los objetivos, dificulta la ejecución en forma adecuada.
3	Alto	Impacto fuerte. Interrupción de los procesos, impide la consecución de los objetivos.
4	Muy Alto	Impacto drástico. Necesidad de modificar la estrategia, afecta la continuidad del negocio.

Identificación y valoración de riesgos

Instrumentación

Criticidad o valoración del riesgo

El cálculo del nivel de exposición ó criticidad al riesgo sugerido para la DGSVA, es el resultado de la multiplicación del nivel de impacto y la probabilidad estimada de ocurrencia.

En este caso el resultado de esta multiplicación genera un valor entre 0 a 16:

Criticidad	Descripción	Rango
	Baja	1 - 2
	Media	3 - 7
	Alta	8 - 11
	Muy alta	12 – 16

Identificación y valoración de riesgos

Identificación y evaluación de los riesgos por proceso

(Ver detalle en el segundo y cuarto informe de la consultoría)

Como resultado de los talleres de consulta realizados con el personal clave involucrado, se obtuvieron los siguientes resultados:

Proceso	Subproceso	Total de riesgos	Nivel de riesgos (%)			
			Muy alto	Alto	Medio	Bajo
Certificación de plantas procesadoras de lácteos	Inspección en origen de plantas procesadoras de lácteos	37	5	22	59	14
	Permiso de funcionamiento de plantas procesadoras de leche y productos lácteos.	26	4	19	62	15
Autorización de Importaciones	N/A	9	0	0	89	11
Internación de productos lácteos	Inspección Fitozoosanitaria en puntos de control cuarentenario	12	42	8	42	8
	Toma de muestras de productos lácteos en puntos fronterizos	17	6	12	53	29
Registro e incorporación de plaguicidas	N/A	58	10	7	40	43

Identificación y valoración de riesgos

Identificación y evaluación de los riesgos por proceso

(Ver detalle en el segundo y cuarto informe de la consultoría)

Número	Riesgos identificados	Probabilidad	Impacto	Valoración del riesgo
2	Que no se reporten las evidencias necesarias para verificar el cumplimiento	3	4	12
15	Que una planta siga exportando productos lácteos con un certificado vencido.	3	4	12
12	No realizar visita de verificación.	3	3	9
30	Falta de pago para iniciar el proceso	3	3	9
36	Que la planta evaluada cumpla con el puntaje mínimo requerido aun y cuando existan fallas en puntos críticos del proceso	3	3	9
3	Que no existan acuerdos legales con los países solicitantes para tomar decisiones sobre aprobación de plantas.	2	4	8
10	Falta de transparencia en la inspección	2	4	8
20	No dar respuesta a las solicitudes de inspección de los Ministerios de Agricultura de los países solicitantes	2	4	8
27	Falta de experiencia en el uso de los equipos	2	4	8
31	Que el escenario encontrado no corresponda a la actividad diaria.	2	4	8
4	Aprobar una planta con condiciones higiénicas inadecuadas.	2	3	6
8	Que no hayan evidencias objetivas del seguimiento.	2	3	6

Identificación y valoración de riesgos

Identificación y evaluación de los riesgos por proceso

(Ver detalle en el segundo y cuarto informe de la consultoría)

Matriz de riesgos

Probabilidadd	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Virtualmente Cierto				
Probable			12; 30; 36	2; 15
Posible		7; 11	4; 8; 9; 17; 19; 22; 25; 32; 34; 37	3; 10; 20; 27; 31
Improbable		1; 6; 23; 29; 33	5; 16; 18; 21; 24; 28; 35	13; 14; 26

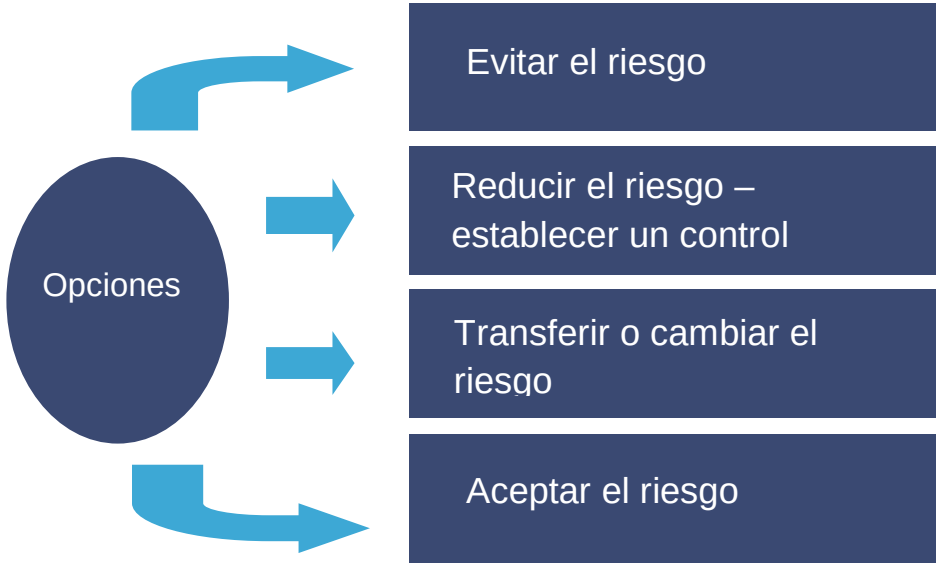
Impacto

Identificación y valoración de riesgos

Respuesta al riesgo

De las matrices de riesgos resultantes, se realizaron entrevistas con el personal clave de cada una de los procesos, por medio de las cuales se validaron los riesgos identificados y se obtuvo la respuesta que la Institución les está dando actualmente a cada uno de los riesgos

.



Identificación y valoración de riesgos

Respuesta al riesgo

Para mitigar los riesgos identificados, la DGSVA ha implementado diferentes controles en sus procesos, ***sin embargo se detectó que más del 50% de los riesgos operativos identificados en cada proceso no cuenta con un control para prevenir o mitigar el riesgo*** **o en su defecto no existe evidencia documental de haberse realizado el control.** Esto último reafirma el hecho de que, para los procesos en evaluación, la implementación de controles dentro de la DGSVA no ha sido producto de la identificación y evaluación de riesgos operativos.

Por lo anterior se presentaron en el cuarto informe acciones de prevención y mitigación para aquellos riesgos que requieren la implementación de un control para reducir su ocurrencia con lo cual se busca reforzar el control interno de la Dirección.

En términos generales, la identificación y revisión de los controles permitió determinar que los procesos en evaluación poseen un nivel de madurez de control bajo, lo que significa que los riesgos operativos del proceso no están siendo controlados adecuadamente, ya sea porque no tienen un control o porque los que están implementados no cuentan con las características de diseño y formalización de evidencia de ejecución del control tales que permitan su aplicación eficiente.

Identificación y valoración de riesgos

Actividades de control

(Ver detalle en el segundo y cuarto informe de la consultoría)

Para aquellos riesgos que la DGSVA ha tomado la decisión de que la respuesta al riesgo sea el de reducirlo, se identificaron o diseñaron los controles que mitiguen la incidencia de dicho riesgo.

Ejemplo de tabla de respuesta al riesgo y actividades de control

REF	RIESGO	RESPUESTA AL RIESGO	ACTIVIDADES DE PREVENCION Y MITIGACION IMPLEMENTADAS POR LA DGSVA					ACTIVIDADES DE PREVENCION Y MITIGACION PROPUESTAS	
			REF	ACTIVIDAD DE CONTROL	CLASIFICACIÓN	EVIDENCIA	RESPONSIBLE DE SU EJECUCION	DESCRIPCION DE LA ACCION	RESPONSABLE
R1	No dar respuesta a una solicitud realizada por una planta procesadora de lácteos	Reducir	**C1**	Jefe de Inocuidad firma de recibido de la solicitud y marginación al técnico para que coordine y realize inspección	Deficiente	Firma del Jefe de Inocuidad en la solicitud	Jefe de Inocuidad	Implementar vitácora de recepción de solicitudes	Jefe de Inocuidad
R1	No dar a conocer los requisitos necesarios para obtener el permiso de funcionamie nto	Reducir	**C2**	Los Inspectores realizan una reunión informativa con los solicitantes	Deficiente		Inspector	Implementar Acta de reunión	Inspector

Plan de contingencia

Plan de contingencia

(Ver detalle en el cuarto informe de la consultoría)

Para desarrollar el plan de contingencia se consideraron aquellos riesgos que obtuvieron una valoración de alto y muy alto dentro de los mapas de riesgo obtenidos anteriormente.

Ejemplo del plan de contingencia propuesto

Proceso de certificación de plantas

RIESGO	ACCIONES DE CONTINGENCIA	RESPONSABLE
Que no se reporten las evidencias necesarias para verificar el cumplimiento	Solicitar a las Autoridades del país de origen la re-inspección de las no conformidades	Jefe de Inocuidad
Que una planta siga exportando productos lácteos con un certificado vencido.	Verificar en el SISA la vigencia del permiso de importación de la planta en el punto de control cuarentenario.	Inspector de Certificación
	Si el permiso está vencido el sistema SISA debe indicar muestreo obligatorio.	Departamento de Sistemas
	Se comunica el caso a las autoridades del país de origen.	Director DGSVA
No realizar visita de verificación.	Solicitar una re-inspección a las autoridades del país de origen	Jefe de Inocuidad
Falta de pago para iniciar el proceso	No entregar el permiso hasta que se realice el pago	Jefe de Inocuidad
Que la planta evaluada cumpla con el puntaje mínimo requerido aun y cuando existan fallas en puntos críticos del proceso	Diseñar un plan de acción para la remediación de puntos críticos y remitirlo a las autoridades del país de origen	Jefe de Inocuidad

Recomendaciones de mejora para los procesos en evaluación

Recomendaciones de mejora para los procesos en evaluación

Se identificaron 17 oportunidades de mejora para los procesos en evaluación, para lo cual se preparó una matriz que indica las acciones recomendadas de cambio que se requieren para su implementación, ya sean estos de procesos (P), organización (O), tecnología (T), normativa legal (L) y facilidades o infraestructura (F)

La matriz incluye la debilidad identificada, la descripción de la mejora, los beneficios potenciales de su aplicación, las posibles barreras de cambio, así como el impacto en la DGSVA de ser implementada la propuesta de mejora.

Adicionalmente, se muestra el plazo de implementación de las oportunidades de mejora:

- Corto plazo: si la viabilidad de la implementación se estima será entre 1 y 3 meses
- Mediano plazo: si la viabilidad de la implementación se estima será entre 3 y 6 meses
- Largo plazo: si la viabilidad de la implementación se estima será posterior a los 6 meses

Recomendaciones de mejora para los procesos en evaluación

Matriz de oportunidades de mejora

(Ver detalle en el quinto informe)

Ejemplo de la matriz de oportunidades de mejora

No	Proceso	Descripción de la propuesta de mejora	Tipo de cambio					Debilidades identificadas	Detalle de las recomendaciones	Beneficios potenciales	Posibles barreras	Impacto	Plazo
			P	O	T	L	F						
1 .	Certificación de plantas procesadoras de productos lácteos	Implementar un sistema de flujo de documentos en el proceso de certificación de plantas procesadoras de productos lácteos		X	X			Falta de evidencia de seguimiento de los documentos a través del proceso	-Diseñar e implementar un sistema que registre la apertura y cierre de cada una de las etapas que recorre un expediente durante el ciclo de registro e incorporación, incluyendo el código de empleado que apertura y cierra cada etapa.	- Facilitar el monitoreo y seguimiento del expediente en todo el proceso - Facilitar la identificación de cuellos de botella del proceso	- Falta de recursos para el diseño e implementación del sistema - Resistencia al cambio del procedimiento por parte del recurso humano involucrado	Alto	Largo

www.pwc.com/interamericas

© 2010 PricewaterhouseCoopers. Todos los derechos reservados. “PricewaterhouseCoopers ” se refiere a PricewaterhouseCoopers El Salvador o a la red global de PricewaterhouseCoopers u otras firmas miembro de la red, cada una de las cuales constituye una entidad legal autónoma e independiente.