SENAVITAT

AUDITORÍA DE GESTIÓN Y EVALUAC. CONTROL INTERNO-MECIP

SENAVITAT

CYCA CONTADORES Y CONSULTORES ASOCIADOS

JULIO DEL 2014

INDICE TEMATICO

INFORME DE AUDITORIA DE GESTION Y EVALUACION DE CONTROL INTERNO-MECIP

CAPITULO I: ANTECEDENTES 1

1.1 Generalidades 2
1.1.1 Ley de Creación de SENAVITAT 2
1.1.2 Objetivos de la creación de SENAVITAT 3
1.1.3 MISION de la SENAVITAT 3
1.1.4 VISION de la SENAVITAT 5
1.1.5 Principios y Valores de la SENAVITAT 5
1.1.6 Funciones de la Entidad 6
1.1.7 Agencias Regionales de SENAVITAT 6

1.2 Programas de Viviendas Habitacionales desarrollados por la Entidad 7
1.3 Resultado de Acciones en el período 2008-2011 11

CAPITULO II: AUDITORIA DE LA GESTION ADMINISTRATIVA 13

2.1 Organización y Funcionamiento Actual de SENAVITAT 14

2.1.1 Identificar la existencia de un ORGANIGRAMA GENERAL aprobado por el Ministro Secretario Ejecutivo 14
2.1.2 Analizar de la ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL vigente 17
2.1.3 Analizar las resoluciones SENAVITAT respecto al Organigrama 26
2.1.4 Identificar la existencia del MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES debidamente aprobado 35
2.1.5 Identificar la existencia de los MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS actualizados en la Organización 37
2.1.6 Evaluar la conveniencia de utilización de la Firma Electrónica para agilizar los Procesos administrativos 39
2.1.7 Disponibilidad de la Memoria Anual de SENAVITAT 41
2.1.8 Verificar el estado del edificio asiento de SENAVITAT 43

CAPÍTULO III: PLANIFICACION ESTRATEGICA

3.1 Planificación Estratégica a través del PLANHAVI 46
3.2 Plan de Acción del PLANHAVI 49

CAPÍTULO IV: MECIP-SENAVITAT 52

4.1 Concepto de MECIP 53
4.2 Marco Legal y Técnico 53
4.3 Objetivos del MECIP 54
4.4 Coordinación del MECIP en SENAVITAT 54
4.5 Beneficios del MECIP para la Entidad 56
4.6 Componentes desarrollados el MECIP' en SENAVITAT 56
4.7 Responsables de la implementación del MECIP en la Entidad 57
4.8 Matriz FODA en el Direccionamiento Estratégico 57
4.9 Formatos desarrollados y formatos pendientes del MECIP 63
4.10 Evaluaciones realizadas a los Indicadores del MECIP 64

SENAVITAT
Auditoria de Gestión y de Controles Internos-MECIP

CAPITULO I: ANTECEDENTES

CAPITULO I: ANTECEDENTES

1.1 GENERALIDADES:

El Instituto Paraguayo de la Vivienda y Urbanismo (IPVU), creado por Ley N° 970/64, fue la primera institución destinada a atender las necesidades habitacionales de la clase media y media baja, con numerosos proyectos concluidos. Esta institución queda extinta por Ley N° 79/92, debido a una superposición de funciones y objetivos con el Consejo Nacional de la Vivienda (CONAVI), ente creado por Ley N° 118/90.

El CONAVI fue creado como Entidad Autárquica con el objetivo de fijar la Política Nacional de la Vivienda, en el marco de las políticas macroeconómicas y del Plan Nacional de Desarrollo, tendiente a satisfacer las necesidades del sector. Regía también las actividades del Banco Nacional de la Vivienda-BANAVI creada por Ley N° 325/71.

Con la extinción del IPVU y BANAVI, el CONAVI absorbió las funciones de ambas instituciones, sin llegar a diseñarse, y menos a implementarse el Plan Nacional de la Vivienda.

Ante la proliferación de instituciones del Estado que construían viviendas para los mismos estratos sociales, surgió la necesidad de contar con una Entidad Rectora y responsable de las Políticas Habitacionales del país, que permita el ordenamiento y control de dicha actividad, para lo que lo que ha sido creada la Secretaria Nacional de la Vivienda y el Hábitat (SENAVITAT).

1.1.1 LEY DE CREACIÓN DE SENAVITAT

La **SECRETARIA NACIONAL DE LA VIVIENDA Y EL HABITAT (SENAVITAT),** es una Entidad Gubernamental descentralizada y autárquica, con personería jurídica, administración y Patrimonio propio, creada por **Ley N° 3.909/10**, en fecha 7 de junio del 2010, **única institución rectora responsable de las Políticas Públicas habitacionales del país.**

Al promulgarse la ley de creación de SENAVITAT, han quedado derogadas las normas contenidas en la Ley N° 118/90 del 9 de enero de 1991 que creó **el CONSEJO NACIONAL DE LA VIVIENDA (CONAVI)** y el art. 4° inciso b) de la Ley N° 3.637/09 que creó el **FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA SOCIAL (FONAVIS)**, habiéndose transferido a la SENAVITAT todos los derechos, obligaciones, acciones, recursos presupuestarios que correspondían al CONAVI, entidad que quedó extinguida.

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

1.1.2 OBJETIVOS DE LA CREACIÓN DE SENAVITAT

a. **Objetivo de SENAVITAT:** Es la gestión e implementación de la Política del Sector Habitacional y su correspondiente infraestructura de servicios básicos, viales y transporte, que permita el acceso universal a la vivienda digna, a través de planes y Programas que favorezcan especialmente a las familias de escasos recursos, dentro del marco de las Políticas Socio-Económicas del Gobierno Nacional, con el fin de disminuir el déficit habitacional para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes de nuestro país.

b. **Objetivo Estratégico Nacional**:
- ✓ Combatir la pobreza, a través de sus Programas habitacionales, y crear Desarrollo Social Sustentable.
- ✓ Reactivar la Economía y creación de empleos
- ✓ Fortalecer a la Población más vulnerable.

c. **Objetivo Estratégico Institucional:** consiste en
- ✓ Atender las necesidades habitacionales y de infraestructura básica de la población, priorizando las soluciones destinadas a las familias de escasos recursos económicos, de estratos de pobreza y de extrema pobreza, fomentando la ejecución de proyectos de ayuda mutua y autoayuda.
- ✓ Mejorar los asentamientos humanos con participación de la comunidad, a través de diversos sistemas, tales como el cooperativo o grupos organizados,
- ✓ Estimular y promover la construcción de viviendas económicas y preferentemente las viviendas de interés social.
- ✓ Fomentar la generación de fuentes de trabajo al distribuir la labor entre empresas del Sector Público y Privado.
- ✓ Considerar los impactos urbanos y ambientales

1.1.3 MISION DE SENAVITAT

*"Somos una **Institución gubernamental de servicio público** creada para establecer, regir e implementar la Política del Sector Habitacional del país, coordinando los procesos con los actores relacionados al sector, posibilitando el **acceso universal** a la vivienda y el hábitat dignos, priorizando a las familias de escasos recursos, buscando soluciones integrales para disminuir el déficit habitacional y mejorar la calidad de vida de todos los ciudadanos."*

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

COMENTARIOS DE LA AUDITORIA:

La Misión son las respuestas que brinda la Entidad al interrogante: ¿Para que existimos? ¿Quiénes somos? En el caso particular, al mencionarse que es una Institución Gubernamental ya se subentiende que es de "servicio público"; por ende, resulta una redundancia repetir "de servicio público".

En lo que se refiere al acceso "universal" implica un alcance exagerado, ya que el déficit habitacional crece en progresión geométrica en función a las posibilidades exiguas de la Entidad de hacer frente con una capacidad mínima de gestión anual. Entonces, sería suficiente mencionar que brinda el acceso a la vivienda.
Por otro lado, la Declaración de la **MISIÓN** es la parte más visible y publica del proceso estratégico administrativo, por ello sería conveniente que incluya todos los componentes que se citan a continuación:

a. **Clientes:** ¿Quiénes son los Clientes de la Empresa?
b. **Productos y Servicios:** ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la Empresa?
c. **Mercados:** ¿En dónde compite la Empresa geográficamente?
d. **Tecnología:** ¿La empresa, está actualizada tecnológicamente?
e. **Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad**: ¿La empresa, está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
f. **Filosofía:** ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
g. **Concepto que tiene la Empresa de sí misma:** ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?
h. **Preocupación por su imagen pública:** ¿La Empresa, sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
i. **Preocupación por los Empleados: Los** Empleados son considerados valiosos para la Empresa?

RECOMENDACIÓN:

Se sugiere que, cuando se revise la Planificación Estratégica de mediano y largo plazo, se reanalice la Misión de SENAVITAT, para adecuarlo a la realidad, y se evite una sobre estimación de las posibilidades actuales de la Entidad.

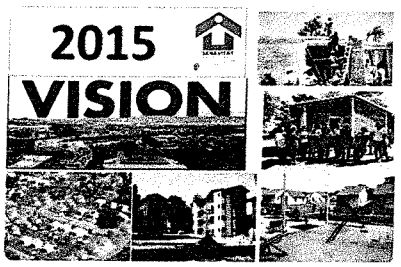
CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

1.1.4 VISION DE LA SENAVITAT

*"Ser una Institución de rango ministerial reconocido y líder en la implementación de **Políticas Públicas en el ámbito de la vivienda y el hábitat**, de alcance nacional, **con presencia y representación regional; con solvencia financiera**, utilizando **tecnología de punta**, mediante el concurso de servidores públicos capacitados y comprometidos."*

COMENTARIOS DE LA AUDITORIA:

Respecto a la **VISIÓN**, sería conveniente definir un plazo, por ejemplo de 3 años para alcanzar las metas que se propone o el logro de dicha visión, para medirlo y corroborar si se cumplió o no en el plazo señalado, repitiendo esta acción para lograr metas escalonadas desafiantes y alcanzables.



RECOMENDACIÓN:
Se sugiere revisar la MISION y VISION de SENAVITAT, al realizar los ajustes a la Planificación Estratégica 2012-2015, para actualizarlo y adecuarlo a la situación real de la institución.

1.1.5 PRINCIPIOS Y VALORES DE LA SENAVITAT

- Calidad en el servicio (eficiencia; eficacia)
- Honestidad (transparencia)
- Ética y Transparencia en la gestión (responsabilidad; servicio)
- Gestión Eficiente y Eficaz (idoneidad)
- Solidaridad (respeto; colaboración)
- Trabajo Participativo (colaboración; participación)
- Espíritu de Servicio (compromiso; responsabilidad)
- Compromiso (servicio; respeto; colaboración)

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

1.1.6 FUNCIONES DE SENAVITAT

Sus funciones principales son:

1. Diseñar, elaborar e implementar la política mediante planes y programas de viviendas y hábitat urbanos, suburbanos y rurales, con la inclusión de la infraestructura básica requerida para mejorar la calidad de vida de los beneficiarios, que favorezcan preferentemente a las familias de escasos recursos.
2. Reglamentar, ejecutar, coordinar y evaluar la implementación de los sistemas de ayuda mutua desarrollados por los beneficiarios, con la colaboración y asesoramiento de las cooperativas, organizaciones sociales, gremios y otros.
3. Promover y coordinar la utilización de los fondos del FONAVIS previstos en los art. 4° y 5° de la Ley N° 3.637/09
4. Promover, coordinar, supervisar y evaluar las acciones realizadas por Organizaciones Civiles, en el marco de la política habitacional implementada por el Gobierno Nacional, en función a la política del Estado Paraguayo.
5. Ejecutar las obras de urbanización y saneamiento urbano, protegiendo el medio ambiente.
6. Implementar Programas de Subsidios habitacionales y de Redescuentos de Hipotecas, dentro de los Programas de la SENAVITAT.
7. Implementar Programas de Créditos hipotecarios, a través de Cooperativas, Asociaciones, Sindicatos y otros.
8. Propiciar Programas de Desarrollo Social Sostenible que estimulen la participación de la sociedad civil.
9. Asesorar y prestar asistencia técnica a Entidades Estatales, Privadas, Organizaciones Civiles, Gobiernos Departamentales y Municipales, a solicitud de los mismos.

1.1.7 AGENCIAS REGIONALES:

Para el cumplimiento de sus fines, la **SENAVITAT ha habilitado sucursales en el interior del país:**

- ✓ Agencia Regional N° 1 ENCARNACION (Dpto. Itapúa)
- ✓ Agencia Regional N° 2 HERNANDARIAS
- ✓ Agencia Regional N° 3 CORONEL OVIEDO, y Sub-Agencia: CAAGUAZÚ
- ✓ Agencia Regional N° 4 PEDRO JUAN CABALLERO (Dpto. Amambay)
- ✓ Agencia Regional N° 5 ÑEEMBUCU (Dpto. Misiones)

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
DR. NELSON DIAZ PRIETO (Socio)

- ✓ Agencia Regional N° 6 CONCEPCION (Dpto. Concepción)
- ✓ Agencia Regional N° 7 PARAGUARI
- ✓ Agencia Regional N° 8 GUAIRÁ (Dpto. Caazapá)
- ✓ Agencia Regional N° 9 VILLA HAYES

1.2 PROGRAMAS DE VIVIENDAS HABITACIONALES DESARROLLADOS POR LA ENTIDAD

Los PROGRAMAS DE VIVIENDAS HABITACIONALES desarrollados por la Entidad son los siguientes:

i. **FONAVIS (FONDO NACIONAL DE LA VIVIENDA SOCIAL) :**
Es un Programa de Subsidio Habitacional diseñado dentro del marco de la Ley N° 3.637/09, e implementado a partir del año 2010 que consiste en una ayuda estatal a través de subsidios para la adquisición de viviendas, construcción en lote propio o construcción de Conjuntos Habitacionales en general y para Comunidades Indígenas y para connacionales repatriados, destinado a sectores de población de escasos recursos.

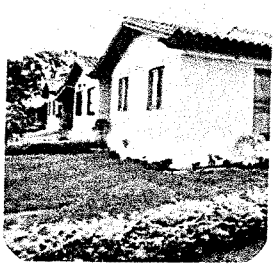
Este fondo se halla enfocado a sectores de pobreza y extrema pobreza a nivel nacional, que facilita al beneficiario y a su grupo familiar a acceder a una solución habitacional por medio del subsidio directo del Estado.

ii. **VY'A RENDA:**
Es un programa destinado a familias en situación de pobreza y extrema pobreza, que viven en condiciones precarias y no pueden acceder a préstamos en el mercado privado o de créditos. Este Programa se ejecuta en cooperación con los Gobiernos locales.

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

iii. **PUEBLOS ORIGINARIOS:** Es un programa destinado a satisfacer específicamente necesidades habitacionales focalizadas en comunidades indígenas de la Región Oriental y Occidental de nuestro país, específicamente en el Chaco y los Departamentos de Central, Canindeyú, Caazapá, Alto Paraná y Amambay, para la construcción de viviendas del tipo culata yobai e infraestructura básica y así mejorar sus condiciones de vida.

iv. **CEPRA (COORDINADORA EJECUTIVA PARA LA REFORMA AGRARIA) – *Mejoramiento de Viviendas Rurales*,** creado por Decreto del Poder Ejecutivo 838/08.



Se halla integrado por representantes del INDER - Instituto Nacional de Desarrollo y la Tierra y Organizaciones Campesinas, Ministerio del Interior, Ministerio de Educación y Cultura, Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Obras Publicas y Comunicaciones, Ministerio de Industria y Comercio, Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social, Ministerio de Hacienda, SEAM – Secretaria de Acción Social y la Secretaria del Medio Ambiente, ANDE, COPACO, INC y SENAVITAT

Es un programa destinado a la construcción de mejoras habitacionales en comunidades rurales, asentadas en terrenos del **Instituto Nacional de Desarrollo Rural y de la Tierra (INDERT)** seleccionadas por la Coordinadora Ejecutiva para la Reforma Agraria, mediante un sistema de ayuda mutua asistida.

v. **VIVIENDAS ECONOMICAS:**

Está dirigido a familias de clase media y media baja que no pueden acceder a préstamos en el sector financiero nacional.

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

vi. FONCOOP - FONDOS DE CREDITOS PARA COOPERATIVAS

Es un programa para construcción de barrios cooperativos, sustentables y comunitariamente integrados, conducentes a que las Comunidades se organicen en: Cooperativas de Viviendas o Departamentos de Viviendas, a fin de mejorar sus condiciones de vida, accediendo a una vivienda y hábitat saludable. Es decir, este programa pretende implementar proyectos de viviendas en base a la Ley N° 2.329/03 que establece el "marco de administración de las Cooperativas de Viviendas y el Fondo para las Cooperativas de Viviendas".

vii. CREDITO HIPOTECARIO PARA VIVIENDAS A TRAVES DE COOPERATIVAS, ASOCIACIONES Y OTROS

El objetivo de este Programa es apoyar a grupos organizados para posibilitar el acceso a mejoras de la calidad de vida de las familias de nivel económico medio, a través de la compra de viviendas nuevas o usadas; construcción de viviendas en lote propio, ampliación y/o mejoramiento de la vivienda y saneamiento.

viii. MERCOSUR ROGA-FOCEM:

El **Fondo para la Convergencia Estructural del Mercosur (FOCEM**) es un Programa concebido con **recursos del MERCOSUR** que financia viviendas habitacionales, en un 85% con recursos de FOCEM y el 15% con contrapartida local, dirigido a familias en situación de pobreza y extrema pobreza con tenencia de tierra legalizada.

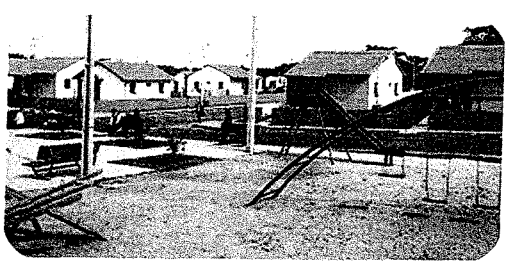
CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

Los Proyectos FOCEN apuntan a contribuir al desarrollo socio comunitario de asentamientos ubicados en ciudades fronterizas y en el área metropolitana de Asunción para combatir la pobreza de los sectores más vulnerables de la población urbana. Los beneficiarios están organizados en comisiones vecinales, y cuentan con capacidad de gestión y promoción comunitaria.

Incluye la construcción de viviendas, infraestructura, equipamientos comunitarios y además cuenta con componentes de organización y fortalecimiento de la comunidad, mediante la promoción laboral y social, así como la capacitación y el fortalecimiento de la comunidad.

El objetivo principal de este proyecto es que un sector importante de la población urbana, que vive en condiciones precarias, sin acceso al crédito del mercado formal, puedan acceder a un hábitat adecuado, seguro y saludable con servicios y equipamiento comunitario para el desarrollo individual y colectivo.

ix. MEJORAMIENTO DE BARRIOS, PLAZAS Y ESPACIOS PUBLICOS:



Este Programa se implementa en el año 2011 y está destinado a comunidades del interior del país. Consiste en la trasferencia de fondos para mejoramiento de sus espacios públicos, tales como plazas y parques de barrios, con el objeto de mejorar la calidad de vida barrial. Se ejecuta a través de Convenios con los Municipios, Gobernaciones y Comisiones Vecinales.

x. MI PAIS, MI CASA

Este Proyecto facilita el acceso a una solución habitacional de los connacionales repatriados, a través de diferentes programas de la Institución. A este efecto la SENAVITAT ha suscripto un Convenio con la Secretaria de Desarrollo de Repatriados y Refugiados Connacionales.

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
DR. NELSON DIAZ MEDINA (Socio)

xi. REGULARIZACION DE ASENTAMIENTOS EN MUNICIPIOS:

Son Programas que se realizan en forma coordinada con los actores organizados en comisiones vecinales, asociaciones y otros, involucrados en el proceso de regularizaciones, a través de las gestiones para la compra, preferentemente de terrenos ocupados por asentamientos humanos, para su posterior venta a los ocupantes precarios que reúnan los requisitos exigidos para la adjudicación del mismo.

1.3 RESULTADO DE ACCIONES EN EL PERIODO 2008-2001

En el Informe de Gestión de SENAVITAT denominado "ACCIONES 2008-2011", bajo la administración del anterior Ministro Secretario Ejecutivo Gerardo Rolón Pose, se ha publicado los distintos Programas desarrollados por la Entidad, con su respectiva fuente de financiamiento, el estrato social atendido, y los productos esperados durante el periodo 2008-2011.

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

Tabla 1.3.1 Tabla de Acciones de SENAVITAT del periodo 2008-2011

N°	Programa	Fuente de Recursos	Estrato Social atendido	Cantidad de Acciones por año				Productos
				2008	2009	2010	2011	
1	FONAVIS	Fondo Nac. De la Vivienda (Ley N° 3.637/09)	Pobreza y extrema pobreza	s/d	s/d	837	684	Subsidios Habitacionales
2	Vy'a Rendá	Fondos del Tesoro Nacional	Pobreza y extrema pobreza	s/d	s/d	s/d	709	Viviendas
3	Pueblos Originarios	Fondo para la Vivienda Social (Ley N° 3.637/09)	Extrema Pobreza	s/d	252	120	945	Viviendas
4	Mejoramiento del hábitat rural-CEPRA	Fondos del Tesoro Nacional	Pobreza y extrema pobreza RURAL	s/d	528	500	1.253	Viviendas RURALES
5	Viviendas Económicas	Fondos del Tesoro Nacional	NIVEL MEDIO	135	s/d	348	1.138	Viviendas
6	Viviendas COOPERATIVAS	Fondo para Viviendas Coope-rativas (Ley N° 2,329/09)	Pobreza y Nivel Medio	137	123	219	85	Viviendas
7	Creditos Hipotec. p/Grupos Organizados	Recursos Institucionales	NIVEL MEDIO	s/d	s/d	s/d	s/d	Creditos Hipotecarios
8	MERCOSUR Roga-FOCEN	Fondos del Tesoro Nacional y Fondos estruct. del MERCOSUR	Pobreza y extrema pobreza en áreas fronterizas y metropolitanas	s/d	689	689	689	Viviendas
9	Mejoramiento de BARRIOS	Fondos del Tesoro Nacional	Mejoramiento de Plazas	s/d	s/d	s/d	100	Mejoramiento de Plazas
10	Regularizacion de ASIENTAMIENTOS			s/d	s/d	s/d	76	Terrenos Regularizados
11	Mejoramiento de la Comunidad Proyecto Ñande Rogará	Donacion de TAIWAN	Pobreza y extrema pobreza	294	495	101	s/d	Viviendas
12	Cred. Hipot. p/Benef. Finales (1)	Recursos Institucionales	NIVEL MEDIO	51	254	250		Creditos Hipotecarios
13	PREST. A IFI's con Gtia. Prendaria de Titulosw de Creditos Hipotec.	Recursos Institucionales	NIVEL MEDIO	16	s/d	s/d	s/d	Prestamos a IFI's
	TOTALES			**633**	**2.341**	**3.064**	**5.679**	
14	Mi PAIS, Mi CASA	Programa transversal a los otros Proyectos	Connacionales repatriados	s/d	s/d	s/d	95	

s/d	*Sin datos*
4	*CEPRA = Coordinadora Ejecutiva para la Reforma Agraria*
7	*Con la creacion de SENAVITAT, se estructuró este Proyecto dirigido a Grupos organizados de Cooperativas, Asociaciones y otros (Art. 14 de Ley 3.909)*
10	*Este Programa es transversal a los otros Programas y Proyectos. Se beneficia a connacionales repatriados, a través de los Programas: Credito Hipotecario, Viviendas Económicas y Subsidio Habitacional-FONAVIS)*
13	*A partir de la Ley de creacion de SENAVITAT, este Programa fue suspendido para Beneficiarios directos (Art. 14 de Ley N° 3.909)*

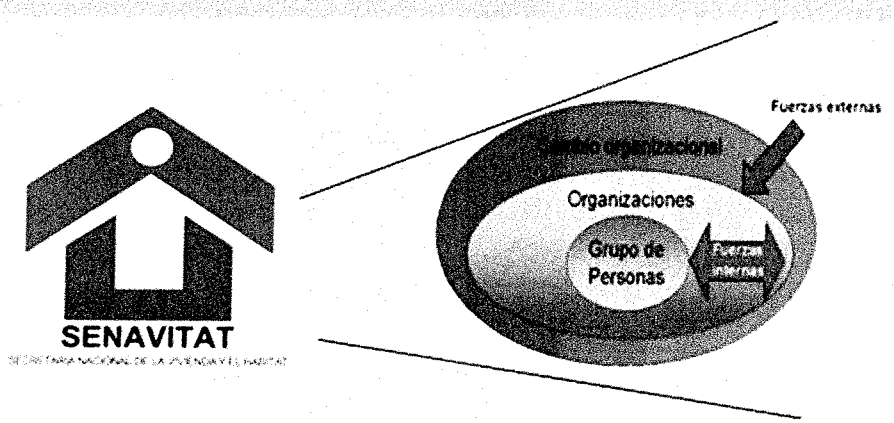
Fuente: Direccion General de Planificacion/Direccion de Planeamiento Habitacional de SENAVITAT

De acuerdo a esta información, en el año 2008 se realizaron 633 acciones de refacción o viviendas, en el año 2009 se hicieron 2.341 viviendas, en el año 2010 se realizaron 3.064 viviendas, y en el año 2011 se lograron 5.679 viviendas o refacciones. Conste que SENAVITAT fue creada el 07-06-2010; por consiguiente los logros anteriores que se mencionan en la tabla 1.3.1, podrían referirse a las anteriores instituciones que con el mismo objetivo se dedicaban a construir viviendas económicas (IPVU, BANAVI, CONAVI).

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

SENAVITAT
Auditoria de Gestión y de Controles Internos-MECIP

CAPITULO II: AUDITORIA DE LA GESTION ADMINISTRATIVA



CAPITULO II: AUDITORIA DE LA GESTION ADMINISTRATIVA

2.1 ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO ACTUAL DE SENAVITAT

2.1.1 Identificar la existencia de un ORGANIGRAMA GENERAL aprobado por el Ministro Secretario Ejecutivo de SENAVITAT

Aspectos Generales

El Organigrama sirve para reflejar la estructura organizacional y sus características gráficas y actualizaciones, ya que la Entidad se desarrolla en un entorno dinámico. También indica a los Administradores y a los funcionarios la forma como se integran a la Institución. Asimismo, el Especialista de Organización, Sistemas y Métodos requieren de este instrumento para los estudios de descripción y análisis de cargos, y en general como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de la gestión de los recursos humanos.

La **UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS** se ocupa de analizar los problemas de estructura y procedimientos de una empresa, a fin de optimizar la infraestructura administrativa para el logro de los objetivos definidos. Del análisis de los objetivos, la estructura y procedimientos, surgirá una propuesta para optimizar la *eficacia y eficiencia del esquema jerárquico e informativo de la Entidad.*

O Y M
ORGANIZACION Y METODOS

SENAVITAT tiene un **Organigrama General** aprobado según **Res. Nº 494 del 25-08-10, *"POR EL CUAL SE APRUEBA EL ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA SENAVITAT"*.** Asimismo, existen numerosas Resoluciones posteriores que modifican parcialmente la Estructura Organizacional, las cuales se detallan a continuación:

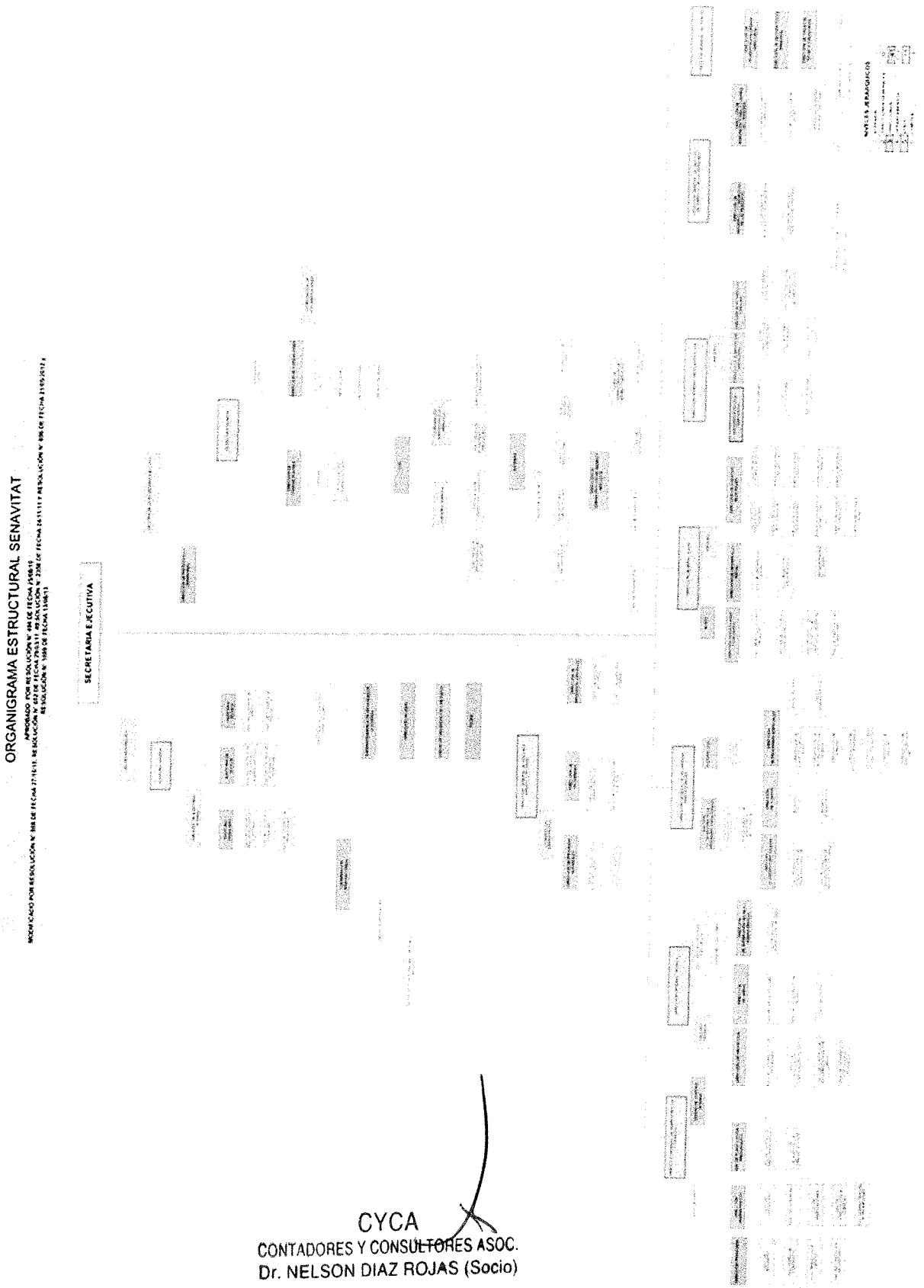
- ✓ Res. N° 869 del 27-10-2010
- ✓ Res. N° 652 del 29-03-2011
- ✓ Res. N° 2.358 del 24-11-2011
- ✓ Res. N° 696 del 21-05-2012
- ✓ Res. N° 1.889 del 13-09-2013
- ✓ Res. N° 2.208 del 08-10-2013
- ✓ Res. N° 2.235 del 10-10-2013
- ✓ Res. N° 2.357 del 30-10-2013
- ✓ Res. N° 108 del 22-01-2014
- ✓ Res. N° 121 del 24-01-2014
- ✓ Res. N° 581 del 02-05-2014
- ✓ Res. N° 854 del 05-06-2014

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

Si bien, el corte previsto para esta Auditoria era el 23-08-13, sin embargo se mencionan la totalidad de las resoluciones que han modificado el Organigrama actual, ya que el carácter dinámico de este instrumento requiere que se analice la última versión utilizada por la Institución, motivo por el cual se ha incluido en el análisis de la estructura organizacional vigente, a efectos de permitir que las recomendaciones se ajusten a la realidad existente en la Entidad.

Se presenta el organigrama estructural actual de SENAVITAT

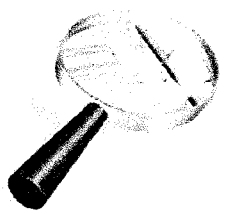
CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)



CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

2.1.2 Análisis de la Estructura Organizacional de SENAVITAT

Si bien el análisis de una Estructura Organizacional requiere de un profundo análisis y diagnóstico preliminar, porque se refiere a personas que integran una gran familia laboral, esta Auditoria pretende presentar algunas observaciones respecto a la Estructura Organizacional vigente, y concretamente algunas situaciones que no contribuyen para el adecuado gerenciamiento de las autoridades de la Institución.



La Estructura organizacional vigente presenta una serie de situaciones que no contribuyen al adecuado gerenciamiento de las Autoridades y Directores de la Institución. A continuación se citan las principales como un aporte a la gestión de la UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y METODOS

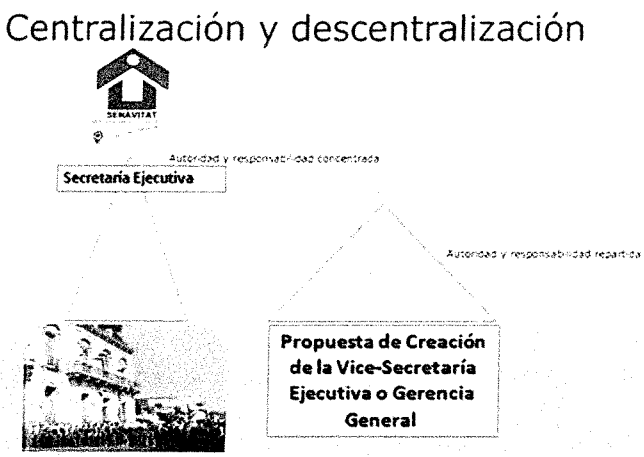
2.1.2.1 EXCESIVA CENTRALIZACIÓN DE DIRECCIONES SUBORDINADAS A LA SECRETARIA EJECUTIVA

De acuerdo al Organigrama Estructural vigente, **de la SECRETARIA EJECUTIVA depende actualmente 19 Direcciones,** las que se detallan a continuación:

1. Secretaria Privada
2. Dirección de Protocolo y Ceremonial
3. Secretaria General
4. Dirección General de Auditoría Interna
5. Superintendencia de Entidades de la Vivienda
6. Coordinación Intersectorial
7. Unidad Nacional Ejecutora (UNE-FOCEM)
8. Unidad de Organización y Métodos con rango de Dirección
9. Dirección General de Asesoría Jurídica y Notarial
10. Unidad Operativa de Contrataciones (UOC)
11. Sistemas con rango de Dirección
12. Dirección de Administración de Bienes y Servicios
13. Dirección General de Administración y Finanzas
14. Dirección General Técnica
15. Dirección General de Programas Habitacionales
16. Dirección General Social
17. Dirección General de Planificación
18. Dirección General de Gestión y Desarrollo de las Personas
19. Dirección General del Hábitat

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

Es decir, la **SECRETARIA EJECUTIVA**, además de las funciones establecidas en el Art. 4° de su Carta Orgánica (Ley N° 3.909/10), tiene una **carga administrativa muy pesada, que insume mucho tiempo para atender a las 19 Direcciones**, pudiendo generarse como efecto no deseado, **el hecho que las Direcciones actúen como pequeñas islas dentro de la SENAVITAT**, ante la imposibilidad de que el MINISTRO SECRETARIO EJECUTIVO atienda todos los problemas que se generan en las distintas Direcciones, que al no tener una supervisión directa permanente, existe el riesgo que cada Dirección actúe de manera individual, perdiéndose el trabajo de equipo tan necesario para enfrentar los difíciles desafíos como Entidad reguladora de la Política Habitacional a nivel nacional.



Si bien, el **Art. 6° establece de la Carta Orgánica de la SENAVITAT (Ley N° 3.909/10)** que dice textualmente:

"La SENAVITAT contará con las siguientes unidades orgánicas, conforme a las disponibilidades de este Título:

a. *Secretaria Ejecutiva*
b. *Secretaria General*
c. *Direcciones*
d. *Asesoría Jurídica*
e. *Auditoría Interna*

Asimismo, ***se incluirá en la estructura, un área de coordinación con representantes de la sociedad civil organizada del sector público y privado****, cuya área de acción sea la problemática habitacional y el hábitat, a fin de coordinar e implementar los planes, programas y acciones de la Secretaría."*

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

Es decir, no existe en el Organigrama una **VICE DIRECCION EJECUTIVA o GERENCIA GENERAL,** con rango superior a las Direcciones Generales, a efectos de **concentrar las gestiones administrativas y ejecutivas propias del manejo de la Entidad, y asimismo se constituya en el Coordinador** con representantes de la sociedad civil organizada del sector público y privado, **lo que permitiría que la SECRETARIA EJECUTIVA pueda abocarse a sus otras funciones ejecutivas, políticas y de lobby parlamentario para la obtención de los recursos para la construcción de las viviendas habitacionales.**

Los Organigramas deben adecuarse constantemente a las necesidades de la Institución, a efectos de acompañar el crecimiento de la Entidad. Por esta razón, las leyes se refieren a la estructura organizacional en forma genérica y en ningún caso especifica. Es decir, no existen limitaciones legales para adecuar la estructura organización a las reales necesidades de la SENAVITAT. Bastaría con crear el cargo con las funciones y el perfil requerido e incluir en la programación presupuestaria de la Entidad para el Ejercicio siguiente.

El objeto de la creación del nuevo cargo de **"Vice Secretario Ejecutivo o GERENTE GENERAL** no debería tener la estructura de las Direcciones, solo una Secretaria, ya que lo que se pretende es agilizar las gestiones administrativas, pero no burocratizar ni aumentar el peso de la actual estructura organizacional, que de por sí, es ya demasiado grande.

El objetivo es optimizar y hacer más efectivo los procesos internos de la Institución, a efectos de dinamizar la gestión administrativa. El Gerente General debería recibir un PODER GENERAL DE ADMINISTRACION para la firma de toda la documentación operativa interna y externa relacionada con las distintas Direcciones de SENAVITAT.

Sus **funciones generales** podrían ser las siguientes:

a. Coordinar y supervisar los trabajos y objetivos que están a cargo de las Direcciones Generales
b. Agilizar las gestiones internas para optimizar los procesos administrativos y permitir una rápida atención y resolución de parte de la SECRETARIA EJECUTIVA.
c. Supervisar el cumplimiento de los Planes Operativos Anuales, el Plan Anual de Contrataciones y los objetivos de la Planificación Estratégica.
d. Diseñar, proponer a la SECRETARIA EJECUTIVA e implementar Programas de Fortalecimiento Institucional para mejorar, mitigar las debilidades detectadas y optimizar los procesos administrativos.
e. Redactar el contenido de la Memoria Anual de la Entidad y someter a consideración de la SECRETARIA EJECUTIVA para su aprobación.

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

f. Ejercer el control económico-financiero-administrativo y de gestión de las Direcciones Generales, y presentar reportes periódicos a la SECRETARIA EJECUTIVA.
g. Mantener reuniones semanales con las Direcciones Generales, a efectos de acompañar el logro de las metas establecidas, y disponer las correcciones que sean necesarias para la buena marcha de la Institución.
h. Evaluar anualmente el desempeño de los Directores Generales, y proponer a la SECRETARIA EJECUTIVA la capacitación necesaria para optimizar la gestión administrativa y operativa.
i. Firmar todo tipo de correspondencia relacionada con la marcha de la Institución, en virtud de un Poder Especial o General de Administración, a efectos de agilizar las Notas externas.
j. Diseñar a través de las Direcciones Generales, elaborar y proponer a la SECRETARIA EJECUTIVA la Propuesta de Políticas para el sector habitacional, los Planes y Programas de Viviendas para mejorar la calidad de vida de beneficiarios, que favorezcan preferentemente a las familias de escasos recursos.
k. Coordinar y ejecutar las estrategias aprobadas por la SECRETARIA EJECUTIVA, y velar por la gestión desarrollada por las áreas bajo su responsabilidad.
l. Diseñar, proponer a la SECRETARIA EJECUTIVA los Programas específicos para los sectores de la población que se encuentran en el rango de pobreza y extrema pobreza.
m. Coordinar las acciones para promover la cooperación, tanto nacional como internacional de recursos y de ayuda profesional para incentivar y monitorear los Programas de viviendas habitacionales, y someter a consideración de la SECRETARIA GENERAL para su aprobación.
n. Propiciar Programas que estimulen la participación de la Sociedad Civil
o. Constituirse en apoyo permanente de la SECRETARIA EJECUTIVA, para dar cumplimiento a los fines de la Institución.

De aprobarse esta iniciativa altamente necesaria para la buena marcha de la Entidad, **de la SECRETARIA EJECUTIVA estarían dependiendo en forma directa 11 Direcciones en lugar de 19 Direcciones,** los que se detallan a continuación:

1. Secretaria Privada
2. Dirección de Protocolo y Ceremonial
3. Secretaria General
4. Dirección General de Auditoría Interna
5. Superintendencia de Entidades de la Vivienda
6. **Coordinación Intersectorial**
7. Unidad Nacional Ejecutora (UNE-FOCEM)
8. Unidad de Organización y Métodos con rango de Dirección
9. Dirección General de Asesoría Jurídica y Notarial
10. Unidad Operativa de Contrataciones (UOC)

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

11. GERENCIA GENERAL o VICE SECRETARIA EJECUTIVA (nuevo cargo)

Asimismo, **del área de VICE SECRETARIA EJECUTIVA estarían dependiendo en forma directa 9 Direcciones Generales** con sus respectivas Direcciones, Departamentos, secciones y áreas, los que se detallan a continuación:

1. TIC o Tecnología de la Información y las Comunicaciones o Sistemas
2. Dirección de Administración de Bienes y Servicios
3. Dirección General de Administración y Finanzas (absorbe a la Dirección de Administración de Bienes y Servicios)
4. Dirección General Técnica
5. Dirección General de Programas Habitacionales
6. Dirección General Social
7. Dirección General de Planificación
8. Dirección General de Gestión y Desarrollo de las Personas
9. Dirección General del Hábitat

RECOMENDACIÓN DE AUDITORIA:

Se sugiere la creación de un cargo "VICE SECRETARIO EJECUTIVO o GERENTE GENERAL, con rango por encima de todas las Direcciones Generales, con un perfil netamente técnico y de gran experiencia en la Entidad, previo dictamen favorable de la Asesoría Jurídica de la SENAVITAT.

2.1.2.2 Existen Direcciones que dependen directamente de la SECRETARIA EJECUTIVA, debiendo depender de otras áreas.

La Dirección de Administración de Bienes y Servicios depende directamente de la SECRETARIA EJECUTIVA, cuando que esta Dirección corresponde que se halle subordinada a la Dirección General de Administración y Finanzas, y no de la Secretaria Ejecutiva como lo es actualmente.

RECOMENDACIÓN DE AUDITORIA:

Se sugiere el traslado de la DIRECCION DE ADMINISTRACION DE BIENES Y SERVICIOS, bajo la subordinación de la DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION Y FINANZAS.

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

2.1.2.3 Subordinación y cambio del nombre de la Dirección de SISTEMAS

La Dirección de SISTEMAS, en realidad debería llamarse TIC o TECNOLOGIA DE LA INFORMACION Y LAS COMUNICACIONES, y debería constituirse en un Órgano de línea, con rango de Dirección General, subordinado a la nueva VICE DIRECCION EJECUTIVA o GERENCIA GENERAL.

RECOMENDACIÓN DE AUDITORIA:

Se sugiere el cambio de nombre de SISTEMAS a TIC (Tecnología de la Información y las Comunicaciones), con rango promovido a Dirección General, y que su ubicación orgánica dentro del Organigrama se traslade en paralelo con las demás Direcciones Generales, bajo la subordinación de la GERENCIA GENERAL o VICE DIRECCIÓN EJECUTIVA.

2.1.2.4 La UOC tiene grandes responsabilidades en la contratación y ejecución de obras, pero su rango es de Dirección.

La UOC o UNIDAD OPERATIVA DE CONTRATACIONES, posee un rango inferior a pesar de sus importantes responsabilidades en las contrataciones y ejecuciones de obras de SENAVITAT.

RECOMENDACIÓN DE AUDITORIA:

Se sugiere elevar el rango del responsable de la UNIDAD OPERATIVA DE CONTRATACIONES (UOC), de Dirección a DIRECCION GENERAL, a efectos de adecuar el cargo a sus importantes responsabilidades dentro de la marcha de la Institución.

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

2.1.2.5 La UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y METODOS tiene la responsabilidad de proponer los ajustes y adecuaciones a la Estructura Organizacional, que incluye la actualización de los Manuales de Organización y Funciones y los Manuales de Procedimientos, pero su rango es de Dirección.

La UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS, por la naturaleza de sus funciones propias, es un **ORGANO DE APOYO Y DE ASESORIA**, por lo que **su ubicación en el Organigrama General, debería ser con rango de Dirección General,** subordinado a la **SECRETARIA EJECUTIVA**. Sin embargo, esta Unidad tiene rango de Dirección.

Esta área debe estar a disposición de todos los sectores que componen la estructura organizacional, debiendo recibir **suficiente autonomía para el desarrollo de todo su potencial,** sin presiones de rangos superiores, para aplicar las técnicas y metodologías necesarias para el logro de los objetivos institucionales, **la adecuación de la Entidad a los cambios sucesivos que acontecen en todos los ámbitos administrativos, estratégicos y comerciales.**

RECOMENDACIÓN DE AUDITORIA:

Se sugiere elevar el rango del responsable de la UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y METODOS, de Dirección a DIRECCION GENERAL, a efectos de adecuar el cargo a sus importantes responsabilidades dentro de la marcha de la Institución.

2.1.2.6 La UNIDAD DE CONTROL INTERNO, dependiente de la DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION Y FINANZAS, realiza controles internos para dicha Dirección y además se encarga del MECIP.

Por Resolución N° 1.408 del 07-10-2008 se creó la **UNIDAD DE CONTROL INTERNO**, dependiente de la DIRECCION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS, que entre sus funciones específicas contempla la coordinación de la IMPLEMENTACION Y DESARROLLO del MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO-MECIP dentro de la Institución.

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

Además de estas funciones específicas, verifica los legajos presentados por las Direcciones dependientes de la Dirección General de Administración y Finanzas, antes de proceder a la firma de la Directora General de Administración y Finanzas. El hecho que el área MECIP dependa de la **UNIDAD DE CONTROL INTERNO,** no permite a la **Coordinadora del Equipo Técnico MECIP** realizar específicamente las funciones que son de su competencia de apoyo al EQUIPO TECNICO MECIP para proseguir la implementación del MECIP, ya que como se explicó, debe realizar otras tareas relacionadas con el control interno de los expedientes y legajos administrados por la Dirección General de Administración y Finanzas.

Por otro lado, las demás Direcciones Generales no poseen una Unidad de Control Interno, por lo que su campo de control se limita exclusivamente a la Dirección General de Administración y Finanzas, generando una situación de privilegio de una Dirección General respecto a las demás Direcciones Generales. Desde el punto de vista institucional, todas las Direcciones Generales deberían beneficiarse de la UNIDAD DE CONTROL INTERNO para mejorar el desempeño de sus funciones.

RECOMENDACIÓN DE AUDITORIA:

Se propone cuanto sigue:

a. **Que la UNIDAD DE CONTROL INTERNO se constituya en Órgano de staff subordinado a la GERENCIA GENERAL o VICE SECRETARIA EJECUTIVA, con funciones exclusivas de control de todas las operaciones de rutina que se presentan a través de las Direcciones Generales, antes de ser sometidas a la firma de la GERENCIA GENERAL o VICE SECRETARIA EJECUTIVA.**
b. **La Coordinación actual del EQUIPO TECNICO MECIP quedara subordinada al COMITÉ MECIP o COMITÉ EQUIPO TECNICO MECIP, con funciones exclusivas de apoyo a las gestiones de dicho Comité.**

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

2.1.2.7 Existen COMITES que no figuran en el Organigrama o se hallan subordinados a Órganos de Línea.

El órgano de Staff denominado **COMITÉ DE CONTROL INTERNO**, cuya nómina de funcionarios fue actualizado, según Res. 2.683, de fecha 30-09-13 **no figura en el Organigrama vigente**, siendo responsable de regular, establecer, dirigir y garantizar la IMPLEMENTACION y MANTENIMIENTO de un EFECTIVO CONTROL INTERNO, basado en el MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO PARA LAS ENTIDADES PUBLICAS DEL PARAGUAY-MECIP.

El Órgano de Staff denominado **EQUIPO TECNICO MECIP o COMITÉ MECIP**, cuya nomina se ha actualizado por Res. N° 2.684 del 30-12-13, área responsable de los procesos efectivos de apoyo al diseño e implementación en las diferentes áreas de la Institución **no figura en el Organigrama vigente**.

El Órgano de Staff denominado Comité de Créditos depende de la DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION Y FINANZAS en el Organigrama actual, lo que significa que dicho Comité se halla subordinado a dicha Dirección, aun cuando sus miembros también tienen el rango de Directores Generales. En realidad, el COMITÉ DE CREDITOS como Órgano de Staff debería dependen orgánicamente de la SECRETARIA EJECUTIVA.

RECOMENDACIÓN DE AUDITORIA:

Se propone cuanto sigue:

a. **Incorporar al Organigrama el COMITÉ DE CONTROL INTERNO como Órgano de Staff, en relación de dependencia de la SECRETARIA EJECUTIVA.**
b. **Incorporar al Organigrama el COMITÉ MECIP o COMITÉ EQUIPO TECNICO MECIP como Órgano de Staff, en relación de dependencia de la SECRETARIA EJECUTIVA, a fin de mostrar físicamente la existencia del mismo dentro de la estructura organizacional.**
c. **Trasladar el COMITÉ DE CREDITOS, como Órgano de Staff bajo la subordinación de la SECRETARIA EJECUTIVA.**

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

2.1.2.8 Ausencia de un área que gestione y administre la Cooperación Nacional e internacional para el cumplimiento de los objetivos de la Entidad

Uno de los procesos críticos de la Entidad consiste en la obtención de recursos y/o cooperación, tanto a nivel nacional como internacional para apoyar la consecución de los Programas Habitacionales. Nótese que en el Organigrama anterior existía una Dirección de Cooperación Nacional e Internacional dependiente de la Dirección General de Planificación, que posteriormente fue eliminado. Estas funciones vitales deben asignarse a un área específica, pues la falta de concreción de los objetivos estratégicos, se debe en gran medida a la falta de recursos de financiamiento y/o otros para el desarrollo de los Programas Habitacionales.

RECOMENDACIÓN DE AUDITORIA:

Se sugiere incorporar un área denominada DIRECCION DE COOPERACION NACIONAL E INTERNACIONAL, subordinado a la DIRECCION GENERAL DE PLANIFICACION, con funciones especificas relacionadas a la búsqueda y obtención de cooperación de todo tipo que facilite la concreción de los objetivos establecidos en el Plan Operativo Anual y en los Planes Estratégicos de la Entidad.

2.1.2.9 Existen áreas que tienen su propia ASESORIA JURIDICA, a pesar de la existencia de la DIRECCION GENERAL DE ASESORIA JURIDICA Y NOTARIAL.

Se ha observado que algunas Direcciones tienen su propia Asesoría Jurídica descentralizada de la DIRECCION GENERAL DE ASESORIA JURIDICA Y NOTARIAL.

- ✓ La **DIRECCION GENERAL DE PROGRAMAS HABITACIONALES** tiene bajo su subordinación una **ASESORIA LEGAL.**
- ✓ La **UOC** tiene bajo se subordinación un área de **ASESORIA LEGAL.**
- ✓ **También la DIRECCION GENERAL SOCIAL** tiene bajo su subordinación una **ASESORIA LEGAL.**

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

Esta situación genera un privilegio para las áreas que tienen su propio Asesor Jurídico, en detrimento de las demás Direcciones. Además, esta descentralización no corresponde, pues se está desnaturalizando a la DIRECCION GENERAL DE ASESORIA JURIDICA Y NOTARIAL, área que por sus funciones propias debería concentrar a todos los Abogados de la Entidad que cumplen funciones especificas en la Institución.

En el futuro, ninguna Dirección debería tener una Asesoría Jurídica en forma particular. En consecuencia, todas estas áreas deberían ser eliminadas y absorbidas por la **DIRECCION GENERAL DE ASESORIA JURIDICA Y NOTARIAL**

RECOMENDACIÓN DE AUDITORIA:

Se propone cuanto sigue:

a. **Eliminar como área u Órgano de Staff de la DIRECCION GENERAL DE PROGRAMAS HABITACIONALES, y trasladar esta Asesoría Jurídica bajo la subordinación de la DIRECCION GENERAL DE ASESORIA JURIDICA Y NOTARIAL.**
b. **Eliminar como área u Órgano de Staff de la UOC, y trasladar esta Asesoría Jurídica bajo la subordinación de la DIRECCION GENERAL DE ASESORIA JURIDICA Y NOTARIAL.**
c. **Eliminar como área u Órgano de Staff de la DIRECCION GENERAL SOCIAL, y trasladar esta Asesoría Jurídica bajo la subordinación de la DIRECCION GENERAL DE ASESORIA JURIDICA Y NOTARIAL.**

Estas iniciativas pueden ser mejoradas o ampliada por la Dirección de ORGANIZACIÓN Y METODOS, de conformidad al profundo conocimiento de la estructura de La SENAVITAT.

2.1.3 Analizar las Resoluciones SENAVITAT respecto al Organigrama

Se ha solicitado por Memo a la Entidad todas las Resoluciones aprobadas relacionadas con el Organigrama estructural de SENAVITAT que dieron origen a las sucesivas modificaciones para adecuarlo a las necesidades de la Institución.

Atendiendo que el periodo de análisis de esta Auditoria es a partir del año 2009 hasta el 23-08-14, se ha incluido el análisis con las resoluciones posteriores a dicha fecha, como hechos posteriores al periodo auditado.

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

A continuación se detallan a las Resoluciones recibidas que han sido objeto de análisis:

Resolución N°	Fecha	Concepto
494	25-08-10	Por la cual se aprueba el Organigrama Estructural de la SENAVITAT
869	27-10-10	Por la cual se modifica el Organigrama aprobado por Res. N° 494 de fecha 25-08-10
652	29-03-11	Por la cual se modifica el Organigrama aprobado por Res. N° 494 de fecha 25-08-10, y sus modificaciones según Res. N° 869 de fecha 27-10-10 y Res. N° 205 de fecha 01-02-11
2.358	24-11-11	Por la cual se aprueba las modificaciones introducidas al Organigrama Institucional, con la creación de nuevas áreas y Agencias Regionales.
696	21-05-12	Por la cual se rectifican los términos de la Res. N° 2.358 del 24-11-11 y se aprueban las modificaciones introducidas al Organigrama Institucional con la creación de la Dirección de Derechos Humanos, nuevos departamentos dependientes de la Dirección de Postulación y Evaluación y nuevas Agencias Regionales.
1.889	13-08-13	Por la cual se eleva a nivel de Dirección dentro de la Estructura Orgánica al DEPARTAMENTO DE PROTOCOLO Y CEREMONIAL.
2.208	08-10-13	Por la cual se aprueba la reestructuración de la DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN
2.235	10-10-13	Por la cual se aprueba la reestructuración del Organigrama Interno de la UNIDAD NACIONAL EJECUTORA-FOCEM-SENAVITAT
2.357	30-10-13	Por la cual se aprueba la reestructuración de la Dirección de Agencias Regionales, dependiente de LA DIRECCIÓN GENERAL SOCIAL
108	22-01-14	Por la cual se aprueba la reestructuración del Dpto. de Tesorería y Dpto. de Recuperación de Cartera, dependientes de la DIRECCION FINANCIERA.
121	24-01-14	Por la cual se aprueba la reestructuración de la DIRECCION GENERAL TECNICA.
581	02-05-14	Por la cual se aprueba la reestructuración Orgánica de la UNIDAD NACIONAL EJECUTORA-FOCEM y se crea la UNIDAD NACIONAL EJECUTORA-CHE TAPYI, dependiente de la SECRETARIA EJECUTIVA.
854	05-06-14	Por la cual se aprueba la reestructuración de la DIRECCION GENERAL SOCIAL

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

Las observaciones han sido incluidas en una tabla comparativa entre las resoluciones SENAVITAT aprobadas y el Organigrama Estructural actual, relevándose un reporte en los casos no coincidentes. En dicha tabla se ha incluido el número de resolución, la fecha de aprobación, el contenido de la resolución y lo observado en el Organigrama vigente. Véase a continuación:

Tabla 2.1.3-a Análisis comparativo de las Resoluciones aprobadas por la SECRETARIA EJECUTIVA, respecto al Organigrama Estructural

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

Analisis comparativo de Resoluc. SENAVITAT respecto al Organigrama Estructural					HECHOS POSTERIORES AL PERIODO AUDITADO
N°	Res. N°	Fecha	Modif. Aprobada	Observaciones en el Organigrama Estructural a AGOSTO del 2013	Observaciones en el Organigrama Estructural al 5 de JUNIO del 2014
1	869	27-10-10	a) Elevar a nivel de Direccion Gral. De Auditoria Interna: Auditoria Financiera, Auditoria de gestion y Auditoria Tecnica	En el Organigrama dice: 1) AUDITORIA INTERNA, en lugar de DIRECCION GENERAL DE AUDITORIA INTERNA. 2) Audit. Financiera, Audit. De Gest., Audit. Tecnica, en lugar de DIRECCION DE AUDIT. FINANCIERA y DIRECCION DE AUDIT. DE GESTION y DIRECCION DE AUDIT. TECNICA. 3) La Res. No tiene un Anexo que muestre las modificaciones al Organigrama.	Se mantienen las mismas observaciones detectadas en el Organigrama a AGOSTO-2013
			b) Crear la Asesoria de Audit. Interna, dependiente de la Audit. Interna, con rango de staff, a fin de realizar trabajos especificos de nivel tecnico.	En el Organigrama se presenta la Asesoria de Auditoria Interna con linea continua, debiendo ser conectores con linea de puntos por su carácter de Organo de Staff, pues su naturaleza de vinculacion con SENAVITAT es externa.	Se mantienen las mismas observaciones detectadas en el Organigrama a AGOSTO-2013
			d) Crear el area de Notas, dependiente de la Direccion de Expediciones, con rango de DEPARTAMENTO, a fin de optimizar los servicios teniendo en cuenta el flujo de docs. que se manejan	En el Organigrama el area se denomina NOTAS, en lugar del DPTO. DE NOTAS	Se mantienen las mismas observaciones detectadas en el Organigrama a AGOSTO-2013
2	652	29-03-11	a) Crear el Dpto. de Atencion al Publico, dependiente de la Secretaria Gral, a fin de brindar mejor servicio a las personas que recurren a la Institucion y solicitan informaciones precisas ref. a diferentes Programas y Proyectos en ejecucion.	En el Organigrama, el area se denomina Atencion al Publico, en lugar de DEPARTAMENTO DE ATENCION AL PUBLICO.	Se mantienen las mismas observaciones detectadas en el Organigrama a AGOSTO-2013
			f) Cambiar la denominacion de los Departamentos de la DIRECCION DE GESTION Y DESARROLLO DE PERSONAS de la sgtes. Manera: Desarrollo del Personal por Dpto. de Desarrollo y Bienestar del Personal, Administracion del Personal por Dpto. de Administracion del Personal y Relaciones Humanas e Institucionales por Dpto. de Control y Legajos del Personal	En el Organigrama, a) El area se denomina DIRECCION GENERAL DE GESTION Y DESARROLLO DE PERSONAS, en lugar de DIRECCION DE GESTION Y DESARROLLO DE PERSONAS. b) No existe el DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION DEL PERSONAL. 3) La Res. No tiene un Anexo que exponga las modificaciones al Organigrama	Se mantienen las mismas observaciones detectadas en el Organigrama a AGOSTO-2013

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
C.I. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

Cont. Analisis comparativo de Resoluc. SENAVITAT respecto al Organigrama Estructural					
N°	Res. N°	Fecha	Modif. Aprobada	Observaciones en el Organigrama Estructural a AGOSTO del 2013	HECHOS POSTERIORES AL PERIODO AUDITADO Observaciones en el Organigrama Estructural al 5 de JUNIO del 2014
3	2358	24-11-11	Art. 3°) Disponer el desplazamiento de la Unidad Programa de Credito Hipotecario a la Direccion General de Administracion y Finanzas, en adelante DGAF, actualmente dependiente de la Direccion General de Seguimiento de Programas, por tratarse de un Programa cuya Gerencia de Metas se halla dentro de la mencionada Direccion Gral.	En el Organigrama 2013, la unidad de PROGRAMA DE CREDITO HIPOTECARIO se halla subordinada a la DIRECCION DE CRED. HIPOTECARIO Y ADJUDICACION, es decir NO depende de la DIRECCION GRAL. DE ADM. Y FINANZAS	Sin observaciones
			Art. 5°) Aprobar la nueva Estructura interna de la Direccion Gral. de Asesoria Juridica, conforme a las sgtes. Modifcac.: inc. a) Se reducen la cantidad de Direcciones de tres a dos: Direccion de Procesos Legales y Direccion de Procesos Notariales	En el Organigrama, el area se denomina DIRECCION GRAL. DE ASESORIA JURIDICA Y NOTARIAL, en lugar de DIRECCION GENERAL DE ASESORIA JURIDICA. Ademas no existe la DIRECCION DE PROCESOS LEGALES. Ademas, en el Organigrama siguen figurando 3 Direcciones: 1) DIRECC. DE PROCESOS NOTARIALES, 2) DIRECC. DE DICTAMENES y 3) DIRECCION DE PROCESOS JUDICIALES.	Sin observaciones
			Art. 5°) inc. b) Se crean Departamentos, dependientes de la Direccion de Procesos Legales: b.1) Procesos Judic. Adm. Y Dictamenes. b.2) Contrataciones Publicas, b.3) Levantamiento de Hipotecas, Restriccion de Dominio y Transferencias, b.4) Verificacion de Escrituras Publicas y Toma de Razon	Según el Organigrama, 1) No existe la DIRECCION DE PROCESOS LEGALES. Lo que existe es la DIRECCION DE PROCESOS JUDICIALES Y DIRECCION DE PROCESOS NOTARIALES. 2) Tampoco existe el Dpto. PROCESOS JUDICIALES, ADMINISTRATIVOS Y DICTAMENES. 3) El Dpto. CONTRATACIONES PUBLICAS no depende de la DIRECCION DE PROCESOS LEGALES (inexistente) sino de la DIRECCION DE DICTAMENES que no tiene aprobacion por Res. de SENAVITAT, a pesar de figurar en el Organigrama. 3) La Res. No tiene un Anexo que exponga las modificaciones al Organigrama.	Sin observaciones

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

Cont. Analisis comparativo de Resoluc. SENAVITAT respecto al Organigrama Estructural					HECHOS POSTERIORES AL PERIODO AUDITADO
N°	Res. N°	Fecha	Modif. Aprobada	Observaciones en el Organigrama Estructural a AGOSTO del 2013	Observaciones en el Organigrama Estructural al 5 de JUNIO del 2014
4	696	21-05-12	Art. 2°) Rectificar los terminos del inc. b) del Art. 5° de la Res. N° 2358, del 24-11-11 que aprueba las modific. Al Organigrama Institucional. Donde dice "b" Se crean Dptos. Dependientes de la Direccion de Procesos Legales: b.1) Procesos Judiciales, Administrativos y Dictamenes, b.2) Contrataciones Publicas, b.3) Levantamiento de Hipotecas, Restriccion de Dominio y Transferencias, b.4) Verificacion de Escrituras Publicas y toma de Razon. Debe decir: b) SE CREAN LOS SGTES. DPTOS., dependientes de la DIRECCION DE PROCESOS LEGALES: b.b.1 Dpto. de Procesos Judiciales, Adm. y Dictamenes, b.b.2 Dpto. de Dictamenes para Contrataciones Publicas.	Según el Organigrama, 1) No existe la DIRECCION DE PROCESOS LEGALES. Lo que existe es la DIRECCION DE PROCESOS JUDICIALES. 2) Tampoco existe el Dpto. PROCESOS JUDICIALES, ADMINISTRATIVOS Y DICTAMENES. 3) Tampoco existe el DPTO. DE DICTAMENES PARA CONTRATACIONES PUBLICAS; lo que existe es el DPTO. DE CONTRATACIONES PUBLICAS, que a su vez depende de DIRECCION DE DICTAMENES (no aprobado por Res. Senavitat). 4) La Res. No tiene un Anexo que exponga las modificaciones al Organigrama.	Sin observaciones
			Art. 3°) Disponer la creacion de 3 nuevos Dptos. Dentro de la Direccion de Sistemas, conforme al siguiente detalle:	En el Organigrama figura un area de SISTEMAS, en lugar de la DIRECCION DE SISTEMAS.	Se mantienen las mismas observaciones detectadas en el Organigrama a AGOSTO-2013
			Art. 3° inc. a) Dpto. de Normas y Seguridad Informatica	En el Organigrama figura un area de Normas y Seguridad Informatica, en lugar de DPTO. DE NORMAS Y SEGURIDAD INFORMATICA	Se mantienen las mismas observaciones detectadas en el Organigrama a AGOSTO-2013
			Art. 3° inc. b) Dpto. de Desarrollo de Web	En el Organigrama figura un area de Desarrollo de Web, en lugar de DPTO. DE DESARROLLO DE WEB.	Se mantienen las mismas observaciones detectadas en el Organigrama a AGOSTO-2013
			Art. 3° inc. c) Dpto. de Administracion de Redes y Comunicaciones	En el Organigrama figura un area de Administracion de Redes y Comunicaciones, en lugar de DPTO. DE ADMINISTRACION DE REDES Y COMUNICACIONES.	Se mantienen las mismas observaciones detectadas en el Organigrama a AGOSTO-2013
			Art. 4° Aprobar la creacion de la DIRECCION DE DERECHOS HUMANOS (DDHH) que dependerá directamente de la SECRETARIA EJECUTIVA	En el Organigrama 2013, no figura este Comite DDHH	En el Organigrama 2014 existe una DIRECCION DE DESARROLLO SOCIAL Y DERECHOS HUMANOS, depen-diente de la DIRECCION GRAL. SOCIAL

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

Cont. Analisis comparativo de Resoluc. SENAVITAT vs. Organigrama Estructural				HECHOS POSTERIORES AL PERIODO AUDITADO
N°	Res. N°	Fecha	Modif. Aprobada	Observaciones en el Organigrama Estructural al 5 de JUNIO del 2014
5	2235	10-10-13	El Anexo 1 adjunto a la Res. SENAVITAT, expone el Organigrama Sectorial de la unidad COORDINACION OPERATIVA UNE-FOCEN	En el Organigrama dicho sector se denomina UNIDAD NACIONAL EJECUTORA (UNE-FOCEM),
6	108	22-01-14	El Anexo 1 adjunto a la Res. SENAVITAT, expone el Organigrama Sectorial de la DIRECCION FINANCIERA, que tiene 4 departamentos: 1) Dpto. Tesoreria, 2) Dpto. Recuperacion de Cartera, 3) Dpto. Rendicion de Cuentas, 4) Dpto. Administracion de Contratos	En el Organigrama 2014, la DIRECCION FINANCIERA tiene solo 3 Dptos:: 1) Dpto. Tesoreria, 2) Dpto. Recuperacion de Cartera, 3) Dpto.. Rendicion de Cuentas. Es decir, el Dpto. Administr. De Contratos no existe. Nótese que exisste un Dpto. Administr. De Contratos y Polizas de Seguros dependiente de la DIRECCION DE ADMINISTR. DE CONTRATOS Y POLIZAS DE SEGUROS.
7	121	24-01-14	El Anexo 1 adjunto a la Res. SENAVITAT, expone en el Organigrama Sectorial la Asesoria Tecnica como organo de linea, utilizandose como conductor una linea continua	En el Organigrama 2014, tambien se expone al area ASESORIA TECNICA, como Organo de Linea, siendo que por sus funciones debiera ser un organo de Staff, con un conductor de linea de puntos.
			El Anexo 1 adjunto a la Res. SENAVITAT presenta una Direccion de Supervision de Obras, dependiente de la Direccion Gral. Tecnica. Dicha Direccion de Supervision de Obras tiene áreas como asistentes (Supervisores y Fiscales) para referirse a un área, cuando realmente se alude a cargos.	En el Organigrama 2014, de la DIRECCION DE SUPERVISION DE OBRAS depende el DPTO. DE SUPERVISION Y FISCALIZACION DE OBRAS, area que no figura en la Res. SENAVITAT.

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

RECOMENDACIÓN DE AUDITORIA:

Como resultado del contenido de la Tabla 2.3.1-a se propone cuanto sigue:

a. **Corregir el Organigrama y exponer el nivel de cada dependencia: DIRECCION GENERAL DE AUDITORIA INTERNA, DIRECCION DE AUDITORIA FINANCIERA, DIRECCION DE AUDITORIA DE GESTION, DIRECCION DE AUDITORIA TECNICA. Dado que en esta Res. no se ha incluido un Anexo que exponga en forma gráfica las modificaciones aprobadas al Organigrama, se recomienda que a futuro, en todos los casos, para cualquier modificación al Organigrama se incluya un Anexo que exponga las modificaciones introducidas en forma gráfica que han sido aprobadas por la SECRETARIA EJECUTIVA.**

b. **Corregir el Organigrama con conectores de línea de puntos al área de ASESORIA DE AUDITORIA INTERNA, por su carácter de Órgano de Staff.**

c. **Corregir el Organigrama y exponer el nivel como DEPARTAMENTO DE ATENCIÓN AL PÚBLICO, dependiente de la SECRETARIA GENERAL.**

d. **Verificar si el área de RR.HH corresponde a una "Dirección" o una "Dirección General", pues según la Res. N° 652 del 29-03-11 corresponde a DIRECCION DE GESTION Y DESARROLLO DE PERSONAS y no a una Dirección General. En el caso de tratarse de un error involuntario, rectificar el error.**

e. **Incluir en el Organigrama el DPTO. DE ADMINISTRACION DEL PERSONAL aprobado según Res. 652 del 29-03-11, salvo que el mismo haya sido derogado o cambiado su nombre, en cuyo caso correspondería identificar si existe otra Res. vigente y actuar en consecuencia.**

f. **Verificar a que se refiere el PROGRAMA DE CREDITO HIPOTECARIO dependiente de la DIRECCION GRAL. DE ADM. Y FINANZAS aprobado s/Res. 2.358 del 24-11-11 (no existe), ya que lo que existe es una DIRECCION DE CREDITOS HIPOTECARIOS, pero dependiente de la DIRECCION GRAL. DE PROGRAMAS HABITACIONALES.**

g. **Corregir en el Organigrama al área jurídica que debe llamarse DIRECCION GRAL. DE ASESORIA JURIDICA, tal cual establece la Res. 2.358 del 24-11-11, y no Dirección Gral. de Asesoría Jurídica y Notarial.**

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

h. **Según la Res. 2.358 del 24-11-11, la DIRECCION GENERAL DE ASESORIA JUDIRICA solo debe tener 2 Direcciones (DIRECCION DE PROCESOS LEGALES Y DIRECCION DE PROCESOS NOTARIALES) y no 3 como se expone en el Organigrama (DIRECCION DE PROCESOS NOTARIALES, DIRECCION DE DICTAMENES Y DIRECCION DE PROCESOS JUDICIALES). Corresponde someter a consideración de la SECRETARIA EJECUTIVA para regularización de situación de hecho.**

i. **Corregir el nombre del área jurídica como DIRECCION DE PROCESOS LEGALES (Res. 696 del 12-05-12) en lugar del "actual" Dirección de Procesos Judiciales. Agregar a esta área 2 departamentos: DPTO. DE PROCESOS JUDICIALES, ADMINISTRATIVOS Y DICTAMENES y el DPTO. DE DICTAMENES PARA CONTRATACIONES PUBLICAS y "eliminar" del Organigrama los departamentos actualmente existentes (Dpto. de Asesoría Externa y Dpto. de Asesoría Interna) que no están autorizados por resolución de la SECRETARIA EJECUTIVA.**

j. **Agregar en el Organigrama el nivel a las áreas: DPTO. DE NORMAS Y SEGURIDAD INFORMATICA, DPTO. DE DESARROLLO DE WEB, DPTO. DE ADMINITRACION DE REDES Y COMUNICACIONES (Res. 696 del 12-05-12).**

k. **Según Res N° 696 del 12-05-12, la DIRECCION DE DERECHOS HUMANOS (DDHH) depende de la SECRETARIA EJECUTIVA. Sin embargo en el último Organigrama 2014 se tiene una DIRECCION DE DESARROLLO SOCIAL Y DERECHOS HUMANOS dependiente de la DIRECCION GENERAL SOCIAL. Corresponde someter a consideración de la SECRETARIA EJECUTIVA para regularización de situación de hecho.**

l. **Según Res. 121 del 24-01-14, de la DIRECCION GENERAL TECNICA depende la DIRECCION DE SUPERVISION DE OBRAS, que a su vez tiene un DPTO. DE SUPERVISION Y FISCALIZACION DE OBRAS, que no figura en el Organigrama adjunto a la Res. 121 del 24-01-14, pero si en el Organigrama Estructural. Corresponde someter a consideración de la SECRETARIA EJECUTIVA para regularización de situación de hecho.**

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

2.1.4 Identificar la existencia del MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES debidamente aprobado

Se ha solicitado y recibido los Manuales de Organización y Funciones. Se han revisado cada uno de ellos, y comparado con las áreas expuestas en el Organigrama Estructural actual, preparándose una tabla para exponer las observaciones detectadas, las que se muestran a continuación:

Tabla 2.1.4-a Análisis comparativo del Manual de Funciones respecto al Organigrama Estructural actual

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

Analisis comparativo de MANUAL respecto al Organigrama Estructural

Organigrama Secctorial según MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Observaciones en el Organigrama Estructural a AGOSTO ddel 2013	Observaciones en el Organigrama Estructural al 5 de JUNIO del 2014	OBSERVACIONES DE AUDITORIA
La DIRECCION GENERAL TECNICA tiene 2 Direcciones exclusivamente desarrolladas en dicho Manual, ellos son la 1) DIRECCION DE PROYECTOS y 2) La DIRECCION DE OBRAS.	En el Organigrama 2013, a la DIRECCION GENERAL TECNICA se hallan subordinado 3 Direcciones: 1) DIRECCION DE PROYECTOS, 2) La DIRECCION DE OBRAS y 3) La DIRECCION DE SUPERVISION TECNICA Y ADMINISTRATIVA, de los cuales se desprenden nuevos departamentos.	En el Organigrama 2014, a la DIRECCION GENERAL TECNICA se hallan subordinado 4 Direcciones: 1) DIRECCION DE PROYECTOS, 2) La DIRECCION DE OBRAS, 3) La DIRECCION DE SUPERVISION DE OBRAS y 4) DIRECCION DE SEGUIMIENTO ADMINISTR. Y DE DOCUMENTACION DE OBRAS, de los cuales se desprenden nuevos departamentos.	Falta actualizar el MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA ADECUARLO AL ORGANIGRAMA ACTUAL aprobado por la SECRETARIA EJECUTIVA
En el Manual, segun el Organigrama existente, se ha desarrollado la DIRECCION GENERAL DE SEGUIMIENTO DE PROGRAMAS, del cual se desprenden: 1) MEJORAMIENTO DE BARRIOS, 2) FONAVIS, 3) MI PAIS-MI CASA, 4) VIVIENDAS ECONOMICAS, 5) PROGRAMA REGULARIZACION DE TIERRAS, 6) CEPRA, 7) ATENCION A PUEBLOS ORIGINARIOS, 8) PROGRAMA Vy,a Renda, 9) FONCOOP	En el Organigrama 2013, se expone conforme al Manual de Organizacion y Funciones. Sin embargo Direccion ha sufrido modificaciones que se muestran como Organigrama 2014,	Esta DireccionGeneral de Seguimiento de Programas fue absorbida por la DIRECCION GENERAL DE PROGRAMAS HABITACIONALES, que tiene en total 4 Direcciones: 1) DIRECCION GRAL. DE SEGUIMIENTO DE PROGRAMAS HABITACIONALES, 2) DIRECCION DE CREDITOS HIPOTECARIOS, 3) DIRECCION DE FONAVIS y 4) DIRECCION DE PROGRAMAS ESPECIALES, los cuales a su vez tienen nuevos departamentos, lo que significa que el Manual se halla desactualizado.	Falta actualizar el MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA ADECUARLO AL ORGANIGRAMA ACTUAL aprobado por la SECRETARIA EJECUTIVA
En el Manual, según el Organigrama existente, se han desarrollado las funciones de la DIRECCION ADMINISTRATIVA, que a su vez tiene 4 Dptos._ 1) Dpto. CONTABILIDAD, 2) Dpto. PATRIMONIO, 3) Dpto. VERIFICACIONES, y 4) Dpto. CONCILIACION DE CUENTAS		En el Organigrama 2014, la DIRECCION ADMINISTRATIVA tiene 5 Dptos._ 1) Dpto. CONTABILIDAD, 2) Dpto. PATRIMONIO, 3) Dpto. VERIFICACIONES, 4) Dpto. CONCILIACION DE CUENTAS y 5) DPTO. ADMINISTRACION DE PROPIEDADES, lo que demuestra que se halla desactualizado el Manual de Organiz. y Funciones.	Falta actualizar el MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA ADECUARLO AL ORGANIGRAMA ACTUAL aprobado por la SECRETARIA EJECUTIVA
En el Manual de Organización y Funciones, según el Organigrama existente, se tiene la DIRECCION GENERAL SOCIAL, del cual dependen 3 Direcciones: 1) DIRECCION DE POSTULACION Y EVALUACION, 2) DIRECCION DE DESARROLLO SOCIAL, y 3) DIRECCION DE AGENCIAS REGIONALES.		En el organigrama 2014, de la DIRECCION GENERAL SOCIAL se desprende 4 Direcciones: 1) DIRECCION DE POSTULACION, EVALUACION y ADJUDICACION, 2) DIRECCION DE RUBAS, 3) DIRECCION DE DESARROLLO SOCIAL Y DERECHOS HUMANOS y 4) DIRECCION DE AGENCIAS REGIONALES, de los cuales se desprenden nuevos departamentos. Es decir, el Manual de Organizacion y Funciones se halla desactualizado.	Falta actualizar el MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA ADECUARLO AL ORGANIGRAMA ACTUAL aprobado por la SECRETARIA EJECUTIVA

Además, Sería necesario agregarle los campos de aprobado, fecha de vigencia y paginación, a efectos que al socializarlo con los usuarios afectados, tanto en el Outlook o intranet, quede constancia que tal Manual de Funciones ha sido aprobado por la Secretaria Ejecutiva.

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
C.P. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

RECOMENDACIÓN DE AUDITORIA:

Se recomienda actualizar los MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES para adecuarlos al Organigrama Estructural actual aprobado por la SECRETARIA EJECUTIVA, específicamente los correspondientes a las siguientes áreas:

a. **DIRECCION GENERAL TECNICA**
b. **DIRECCION GENERAL DE PROGRAMAS HABITACIONALES**
c. **DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION Y FINANZAS**
d. **DIRECCION GENERAL SOCIAL.**

RECOMENDACIÓN DE AUDITORIA:

a) **Agregar al final de cada hoja del MANUAL DE FUNCIONES los campos de Aprobado en el que se aclara el numero de resolución, la fecha de aprobación, la fecha de vigencia y la paginación correspondiente, según el modelo expuesto a continuación:**

Aprobado	Fecha de Vigencia	Pagina
Res. N° ..... del		

2.1.5 Identificar la existencia de MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS actualizados en la Entidad

Se ha solicitado por Memo a la Entidad todas las Resoluciones aprobadas relacionadas con los MANUALES DE PROCEDIMIENTOS de SENAVITAT y los REGLAMENTOS vigentes.

Las observaciones han sido incluidas en una tabla, además del número de resolución, la fecha de aprobación, el contenido de la resolución y lo observado en el procedimiento analizado. En la mayoría de los casos, al procedimiento le falta el Flujograma del proceso desarrollado, en otros casos faltan los formularios utilizados en el procedimiento, en otro caso falta la Resolución de aprobación del Procedimiento vigente. Además, Sería necesario agregarle los campos de aprobado, fecha de vigencia y paginación, a efectos que al socializarlo en el Outlook o intranet, quede constancia que tal proceso ha sido aprobado. Véase a continuación:

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

Tabla 2.1.5-a Análisis de los Manuales de Procedimientos y Reglamentos vigentes, aprobados por la SECRETARIA EJECUTIVA.

Analisis de los MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Y REGLAMENTOS VIGENTES					
N°	Res. Senavitat N°	Fecha	Concepto de la Resolucion	Procedimiento/Reglamentos	Observaciones
1	848	05-06-14	Por el cual se modifica el Manual de Procedimientos para el Pago de VIATICO para trabajos de carácter institucional en el area metropolitana e interior del pais, aprobado por Res. N° 321 del 04-03-14	Proceso de Pago de Viatico para trabajos de carácter institucional en el area metropolitana e interior del pais. (P-DIFI-001/14 de Abril-2014)	Falta el Fluxograma del proceso desarrollado
2	773	26-05-14	Por el cual se aprueba el Manual de Procedimientos para la Administracion y Custodia de Contratos y Polizas de Seguro del Programa FONAVIS, a ser implementado por la SENAVITAT	Proceso de Administracion y Custodia de Contratos y Polizas de Seugors del Programa FONAVIS (DICP001/14 de Mayo-2014)	Falta el Fluxograma del proceso desarrollado
3	517	14-03-13	Por la cual se aprueba el manual de Procedimiento Administrativo de CAJA CHICA, a ser utilizado en la SENAVITAT	Proceso de Administracion de CAJA CHICA	Falta el Fluxograma del proceso desarrollado
4	1869	28-09-12	Por la cual se aprueba el Manual de procedimientos para el Proceso de EJECUCION HIPOTECARIA-REMATE JUDICIAL, a ser implementado por la direccion General de Asesoria Juridica y Notarial de SENAVITAT	Proceso de Ejecucion Hipotecaria - Remate Judicial	Falta el Fluxograma del proceso desarrollado
5	1844	25-09-12	Por la cual se aprueba el Reglamento que establece el Procedimiento de Financiacion de Proyectos de Construccion para Barrios Cooperativos y Viviendas, a traves de Grupos Organizados y Cooperativas de Viviendas por Ayuda Mutua, a traves del Programa FONCOOP de la SENAVITAT, y Anexo a la res. N° 1.844 de fecha 25 de setiembre del 2012	Procedimiento de Financiacion de Proyectos de Construccion para Barrios Cooperativos y Viviendas, a traves de Grupos Organizados y Cooperativas de Viviendas por Ayuda Mutua, a traves del Programa FONCOOP de la SENAVITAT, y Anexo a la res. N° 1.844 de fecha 25 de setiembre del 2012	Falta el Fluxograma del proceso desarrollado
6	701	21-05-12	Por el cual se aprueba el Procedimiento para la Revocacion de Rescision de Contrato-Area Metropolitana e Interior", a ser implementado por la SENAVITAT	Procedimiento para la Revocacion de Rescision de Contrato-Area Metropolitana e Interior"	Falta el Fluxograma del proceso desarrollado y los formularios utilizados en el procedimiento
7	694	21-05-12	Por el cual se aprueba el Manual de Procedimiento para la Rescision de Contrato-Area Metropolitana e Interior", a ser implementado por la SENAVITAT	Manual de Procedimiento para la Rescision de Contrato-Area Metropolitana e Interior", a ser implementado por la SENAVITAT	Falta el Fluxograma del proceso desarrollado y los formularios utilizados en el procedimiento
8	413	28-03-12	Por el cual se aprueba el Manual de Procedimientos para Licitacion Publica, asi como el Flujograma basico de procedimientos, a ser implementado por la SENAVITAT	Procedimientos para Licitacion Publica, asi como el Flujograma basico de procedimientos, a ser implementado por la SENAVITAT	Sin observaciones
9	1378	15-07-11	Por la cual se aprueba el REGLAMENTO del Programa VY'a RENDA - MEJORAMIENTO DE LA COMUNIDAD	REGLAMENTO del Programa VY'a RENDA - MEJORAMIENTO DE LA COMUNIDAD	Sin observaciones
10	1232	23-06-11	Por el cual se aprueba el REGLAMENTO del Programa de CREDITO HIPOTECArio, a traves de COOPERATIVAS, ASOCIACIONES, SINDICATOS y otros para compra de Vivienda, Construccion de Vivienda en lote propio, Compra de Terreno destinado a la construccion de Vivienda, Ampliacion y/o mejoramiento de Vivienda y sus respectivos Anexos.	REGLAMENTO del Programa de CREDITO HIPOTECArio, a traves de COOPERATIVAS, ASOCIACIONES, SINDICATOS y otros para compra de Vivienda, Construccion de Vivienda en lote propio, Compra de Terreno destinado a la construccion de Vivienda, Ampliacion y/o mejoramiento de Vivienda y sus respectivos Anexos.	Sin observaciones
11	893	09-05-11	Por la cual se aprueba el MANUAL de Procedimientos Interno para RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PERMANENTE Y CONTRATADO, de la SENAVITAT	MANUAL de Procedimientos Interno para RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PERMANENTE Y CONTRATADO, de la SENAVITAT	Falta el Fluxograma del proceso desarrollado y los formularios utilizados en el procedimiento
12	853	26-04-11	Por la cual se aprueba el MANUAL de Procedimiento General para la ADJUDICACION DE VIVIENDAS A CIUDADANOS PARAGUAYOS REPATRIADOS Y RESIDENTES EN EL EXTERIOR", en el marco del Programa MI PAIS-MI CASA, ejecutado por SENAVITAT	MANUAL de Procedimiento General para la ADJUDICACION DE VIVIENDAS A CIUDADANOS PARAGUAYOS REPATRIADOS Y RESIDENTES EN EL EXTERIOR", en el marco del Programa MI PAIS-MI CASA, ejecutado por SENAVITAT	Falta el Fluxograma del proceso desarrollado y los formularios utilizados en el procedimiento
13	682	05-04-11	Por el cual se reglamenta el otorgamiento de cupos de Combustible a ser utilizados en vehículos particulares de funcionarios de la SENAVITAT	Procedimiento de Solicitud de Cupos de Combustible para trabajos de carácter institucional en vehículos particulares	Falta el Fluxograma del proceso desarrollado y los formularios utilizados en el procedimiento
14				Proceso de Novacion de Deuda (P-DERC-02/10)	Falta la Res. De Aprobacion de SENAVITAT y el Fluxograma del proceso desarrollado y los formularios utilizados en el procedimiento
15				Proceso de SUBROGACION (P-DERC-01/10)	Falta la Res. De Aprobacion de SENAVITAT y el Fluxograma del proceso desarrollado y los formularios utilizados en el procedimiento
16	1043	25-11-10	Por la cual se aprueba el MODELO de CONTRATO PROVISORIO de Compra Venta de Inmueble con clausulas especiales	MODELO de CONTRATO PROVISORIO de Compra Venta de Inmueble con clausulas especiales	Sin observaciones
17				Procedimiento de Cobro de Cuotas a Adjudicatarios mediante CONTRATO DE SERVICIOS con BANCO FAMILIAR SA	Falta el Fluxograma del proceso desarrollado
18				Procexo de UTILIZACION DL MODULO PARA CONTRATOS DE OBRAS	Falta la Res. De Aprobacion de SENAVITAT y el Fluxograma del proceso desarrollado y los formularios utilizados en el procedimiento

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

RECOMENDACIÓN DE AUDITORIA:

b) **Se recomienda que, a partir de la fecha al modificar un procedimiento: se incorpore el Flujograma en anexo, a efectos que el usuario pueda apreciar la secuencia lógica que sigue desde el inicio hasta el final, y también cuales son las áreas afectadas a cada proceso.**

c) **Agregar al final de cada hoja de los MANUALES DE PROCEDIMIENTOS, los campos de Aprobado en el que se aclara el numero de resolución, la fecha de aprobación, la fecha de vigencia y la paginación correspondiente, según el modelo expuesto a continuación:**

Aprobado	Fecha de Vigencia	Pagina
Res. N° ..... del		

2.1.6 Evaluar la conveniencia de utilización de la Firma Electrónica para agilizar los Procesos administrativos

Los procesos desarrollados, normalmente son largos, muy burocráticos, generando molestias en los usuarios internos y externos. Además, es una de las causas de retrasos de los objetivos de corto y mediano plazo de la Entidad. Uno de los Procesos que tiene alto impacto dentro de la institución es el Procedimiento "PAGO DE VIATICO PARA TRABAJOS DE CARÁCTER INSTITUCIONAL EN EL AREA METROPOLITANA E INTERIOR DEL PAIS", modificado por Res. N° 848 del 05-06-14.

En este sentido, la Administración de SENAVITAT, ha detectado esta necesidad imperiosa de modernizar los procesos administrativos y trámites canalizados por los ciudadanos, utilizando la firma Electrónica para evitar el formulario en el que cada departamento adiciona su firma y deriva a otra dependencia, generando pérdidas de tiempo cuantiosas.

Por otro lado, el Outlook funciona actualmente como reporte de envío y recepción de notas, con nombre del remitente, fecha y hora, pero no es aceptado oficialmente como documento válido. El Funcionario está más acostumbrado al Memo con firmas, es decir no existe un FORMULARIO UNICO DIGITAL que recorra las áreas para agilizar los procesos.

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

En síntesis, el objetivo que se pretende lograr con la incorporación de la Firma Electrónica es mayor eficiencia y eficacia con optimización de recursos, y desburocratizar los procesos.

2.1.6.1 Antecedentes Jurídicos y Dictámenes obrantes en SENAVITAT sobre utilización de la firma electrónica

La entrada en vigencia de la **Ley 4.017 del 23-12-10** *"Validez jurídica de la firma electrónica, la firma digital, los mensajes de datos y el expediente electrónico"*, y la **Ley N° 4.610** *"Que modifica y amplia la Ley N° 4.017/10 "De Validez jurídica de la firma electrónica, la firma digital, los mensajes de textos y el expediente electrónico"*, el **Decreto N° 7.369** "Por el cual se aprueba el Reglamento General de la Ley N° 4.017/10" de fecha **23-09-11**, constituyen una manera de transparentar y agilizar los procesos administrativos.

De acuerdo a la Nota VMC/Nota N° 5.203 del 30-07-12 del Ministerio de Industria y Comercio, ha dictaminado su Asesoría Jurídica en los siguientes términos:

"Por lo que, esta Asesoría jurídica considera ***legalmente válido el procedimiento*** *planteado por la SENAVITAT, no obstante sugiere reducir las instancias por los cuales debe pasar un documento (expediente), a modo de agilizar y desburocratizar dicho proceso.... La SENAVITAT deberá reemplazar la firma electrónica por la firma digital, cuando existiera ya por lo menos un Prestador de Servicio de Certificación habilitado por el Ministerio de Industria y Comercio, conforme lo indica la Ley N° 4.16/12." Firmado Aboga. Paola Arguello Vitale.*

También existe un parecer favorable como Dictamen DGAJN N° 428/12, de fecha 14-09-12, firmado por el Abg. Cesar E. Cañellas del Puerto de la Asesoría Jurídica de SENAVITAT.

RECOMENDACIÓN DE AUDITORIA:

Se sugiere implementar la firma electrónica en todos los procesos administrativos de la Entidad, y un Formulario Único Digital, para agilizar los procesos administrativos de los expedientes que administra la institución.

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

2.1.7 Disponibilidad de la Memoria Anual de SENAVITAT

Hemos solicitado la MEMORIA ANUAL de SENAVITAT y solo hemos recibido un compendio de Acciones 2008-2011, de lo cual se deduce que no existe tal documento. Al verificar el contenido de los Manuales de Funciones, se ha detectado que figura el siguiente texto:

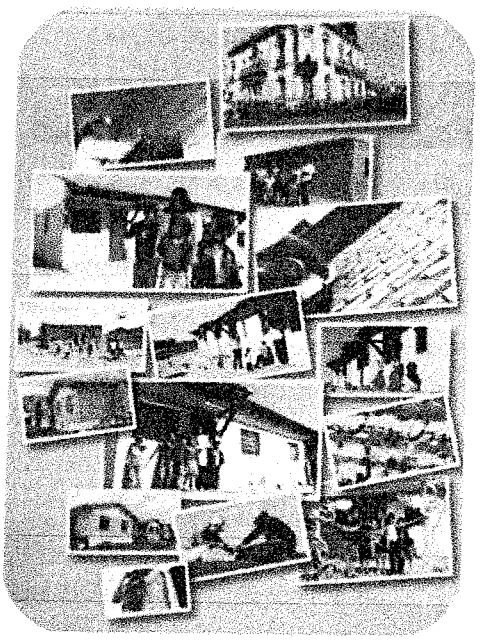
"Preparar las informaciones para la MEMORIA ANUAL de la Institución, relativo a su área y presenta a la Dirección General o donde corresponda, en la forma y tiempo establecido".

en las áreas detalladas a continuación:

1. Dirección General de Planificación (ítem 9)
2. Dirección de Política Habitacional (ítem 9)
3. Departamento Económico (ítem 7)
4. Departamento Sociocultural (ítem 7)
5. Departamento Institucional Legal (ítem 7)
6. Dirección de Planificación Habitacional (ítem 8)
7. Departamento de Investigación Habitacional (ítem 7)
8. Departamento de Planes y Programas (ítem 7)
9. Departamento de Monitoreo y Evaluación de Planes (ítem 7)
10. Dirección de Estadísticas y Análisis (ítem 9)
11. Departamento de Informes Estadísticos (ítem 7)
12. Departamento del Sistema de Información Geográfica (ítem 7)
13. Dirección General del Hábitat (ítem 9)
14. Dirección de Atención Técnica a Municipios (ítem 9)
15. Dirección de Gestión Socio Ambiental (ítem 9)
16. Dirección de Planificación urbana Territorial (ítem 9)
17. Dirección General de Administración y Finanzas (ítem 9)
18. Unidad de Control Interno (ítem 9)
19. Dirección Financiera (ítem 9)
20. Departamento de Administración de Contratos (ítem 7)
21. Departamento de Tesorería (ítem 7)
22. Departamento de Rendición de Cuentas (ítem 7)
23. Departamento de Recuperación de Cartera (ítem 7)
24. Dirección Administrativa (ítem 9)
25. Departamento de Contabilidad (ítem 7)
26. Departamento de Patrimonio (ítem 7)
27. Departamento de Verificaciones (ítem 7)

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

28. Departamento de Conciliación de Cuentas (ítem 7)
29. Dirección de Planificación y Presupuesto (ítem 9)
30. Departamento de Planificación Presupuestaria (ítem 7)
31. Departamento de Procesos Presupuestarios (ítem 7)
32. Dirección General Social (ítem 9)
33. Dirección de Registro Único de Beneficiarios de Asistencia Social (RUBAS) (ítem 9)
34. Dirección de Postulación y Evaluación (ítem 9)
35. Departamento de Postulación y Registro (ítem 7)
36. Departamento de Selección y Evaluación de Subsidio de la Vivienda Social SVS (ítem 7)
37. Departamento de Selección y Evaluación de Viviendas Económicas (ítem 7)
38. Departamento de Verificación Ocupacional (ítem 7)



Ello demuestra que existe la obligación de parte de las distintas aéreas de redactar su parte del informe que debe ser incluido en la MEMORIA ANUAL.

RECOMENDACIÓN DE AUDITORIA:

Se sugiere que a partir del año 2014 en adelante, se prepare la MEMORIA ANUAL de SENAVITAT, a efectos de dar cumplimiento a lo estipulado en el CODIGO DE BUEN GOBIERNO, en lo concerniente al compromiso con la Rendición de Cuentas (Art. 14° inc. "f" y Art. 26°), y a lo establecido en los Manuales de Organización y Funciones.

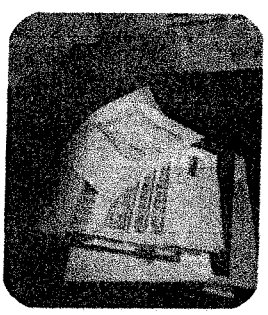
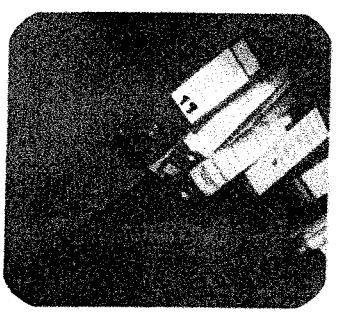
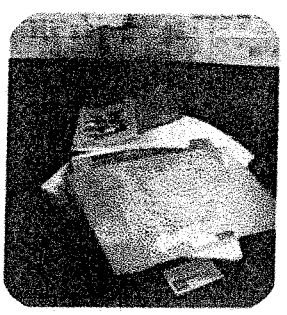
CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

2.1.8 Verificar el estado del edificio asiento de SENAVITAT

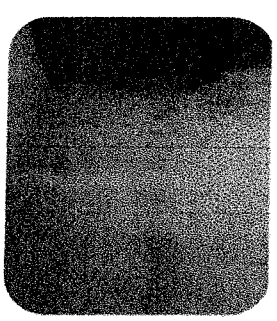
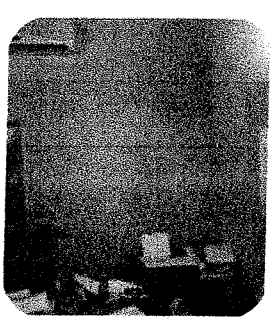
Se ha inspeccionado las instalaciones de la sede de SENAVITAT, detectándose cuanto sigue:

a. Los archivos de la UOC están distribuidos en dos lugares distantes, una parte se encuentra en la sede de SENAVITAT, y la otra parte en la Ex Sede de (IPVU) sobre la calle Mcal. Lopez y Brasil, lo que dificulta su utilización al momento de su necesidad. Además, por normas de control interno no procede la dispersión de los archivos.

b. El área asignada a esta Auditoria, en la planta baja, luego de una lluvia hemos tenido goteras importantes del techo que mojó los documentos de SENAVITAT, los Papeles de trabajo de nuestros Auditores, y una Noteboock. Esta anormalidad ha sido denunciada de inmediato al Dpto. de Mantenimiento, quienes repararon al día siguiente el techo. Posteriormente, en fecha 09-07-11 la lluvia de la madrugada nuevamente mojó los Biblioratos de SENAVITAT y nuestros Papeles de Trabajo, demostrándose que no fue totalmente reparado las goteras del techo hasta la fecha de salida de esta Auditoria. Véase algunos efectos de las goteras del techo.

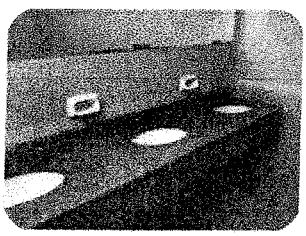
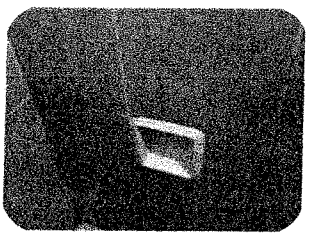
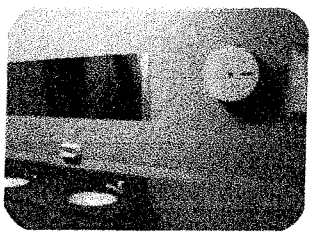




c. Existe un deterioro del edificio, paredes sin mantenimiento de pintura, exceso de humedad.

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

d. Los baños no tienen jabones en las jaboneras, ni papel higiénico, ni papel para secar las manos.

RECOMENDACIÓN DE AUDITORIA:
Se sugiere cuanto sigue:

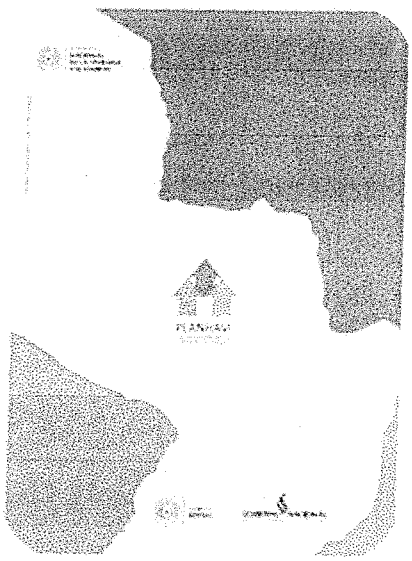
a. **Se recomienda que los baños tengan el sistema de jabón líquido, y que se regularice la situación de falta de papel higiénico y el papel para el secado de las manos o adquirir los equipos eléctricos de secado de manos a aire caliente, con lo que se ahorraría la provisión y uso del papel.**
b. **Se recomienda unificar en un solo lugar los archivos del área UOC, en un lugar accesible, a efectos de dar atención a los Entes fiscalizadores de la Administración Pública y a las Auditorías Externas.**

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

SENAVITAT
Auditoria de Gestión y de Controles Internos-MECIP

CAPITULO III: PLANIFICACION ESTRATEGICA

3.1 PLANIFICACION ESTRATEGICA A TRAVES DEL PLANHAVI



El nuevo Informe de Gestión denominado **PLANHAVI (*PLAN NACIONAL DE HABITAT Y VIVIENDA DEL PARAGUAY)*** de fecha Noviembre del 2013, presenta un PLAN NACIONAL DE HABITAT Y VIVIENDA como hoja de ruta para eliminar progresivamente el déficit habitacional y asegurar en un futuro cercano, una vivienda digna en un hábitat saludable a toda la población.

El PLANHAVI está formulado a partir de dos escenarios: el primero de corto y mediano plazo (2012-2015), y el segundo, de largo plazo (2016-2020), en consonancia con la temporalidad de la "Política Pública para el Desarrollo Social 2010-2020", impulsada por el Gabinete Social de la Presidencia de la Republica.

El **Plan Estratégico de corto y mediano plazo (2012-2015)** pone énfasis en las demandas críticas, particularmente en las provenientes de aquellos lugares y grupos en situación de alta vulnerabilidad, con prioridad en las zonas de frontera.

El **Plan Estratégico de largo plazo (2016-2020)** priorizará a los Municipios que cuentan con Planes de regulación del uso de suelo, de modo a incentivar, desde el Gobierno Central, la adecuada localización de las unidades habitacionales y el fortalecimiento de la acción municipal en materia de desarrollo municipal.

PLANHAVI
Plan Nacional de Hábitat y Vivienda del Paraguay

Durante la fase diagnóstica del PLANHAVI, fueron realizados estudios de proyección del DEFICIT HABITACIONAL, partiendo del diagnóstico realizado en el 2009, a través de la DGEEC y el CONAVI. El déficit habitacional de tipo cuantitativo corresponde a demanda de nuevas viviendas, y el déficit de carácter cualitativo corresponde a la demanda de ampliación y/o mejoramiento.

En la siguiente tabla puede observarse el desglose del déficit cualitativo y cuantitativo del periodo 2011-2020

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

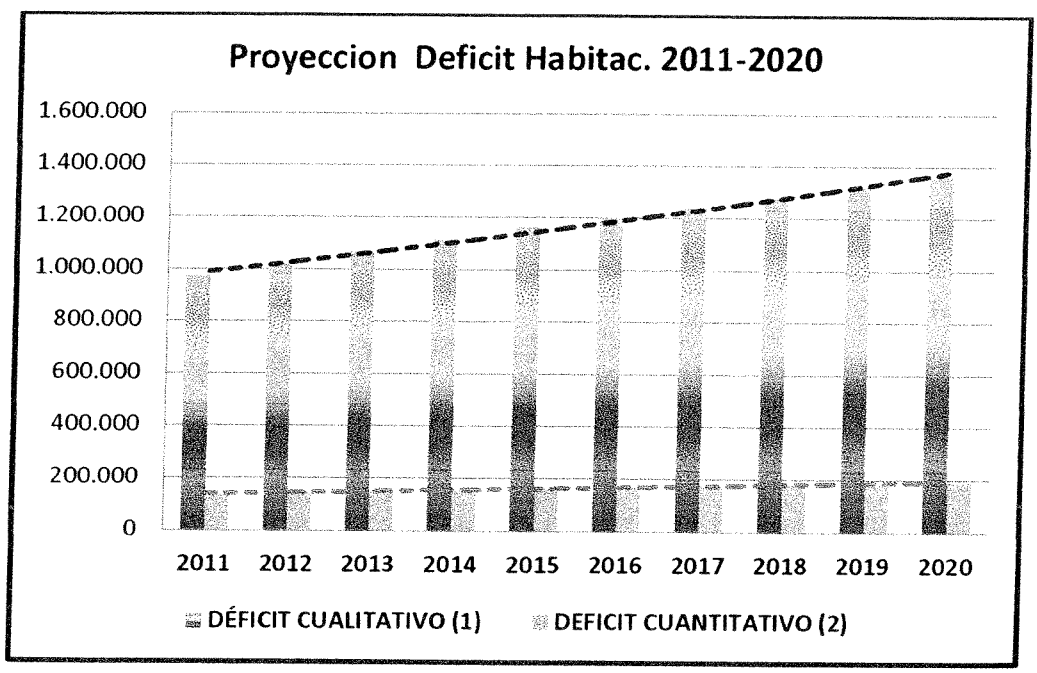
Tabla 3.1-a Proyección del Déficit Habitacional desglosado 2011-2020

Déficit/Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ampliacion	32.516	34.123	35.730	37.337	38.944	40.269	41.594	42.918	44.243	45.568
Mejoramiento	712.150	747.345	782.541	817.736	852.932	881.944	910.955	939.967	968.979	997.990
Mejoramiento y Ampliacion	225.512	236.657	247.803	258.948	270.093	279.280	288.467	297.654	306.841	316.028
DÉFICIT CUALITATIVO (1)	**970.178**	**1.018.125**	**1.066.074**	**1.114.021**	**1.161.969**	**1.201.493**	**1.241.016**	**1.280.539**	**1.320.063**	**1.359.586**
Nuevas Viviendas	135.816	142.528	149.241	155.953	162.665	168.198	173.731	179.264	184.797	190.330
DEFICIT CUANTITATIVO (2)	**135.816**	**142.528**	**149.241**	**155.953**	**162.665**	**168.198**	**173.731**	**179.264**	**184.797**	**190.330**
TOTAL DÉFICIT 3= (1+2)	**1.105.994**	**1.160.653**	**1.215.315**	**1.269.974**	**1.324.634**	**1.369.691**	**1.414.747**	**1.459.803**	**1.504.860**	**1.549.916**

Fuente: SENAVITAT/PLANHAVI

En el año 2011, del total del déficit habitacional, el 87,72% correspondía al déficit cualitativo (ampliación y mejoramiento), mientras que el 12,28% a las cuantitativas (nuevas viviendas). En el año 2015, las tendencias se mantienen: 87,72% como déficit cualitativo y el 12,28% al cuantitativo. En el año 2020, las tendencias siguen manteniéndose en iguales proporciones, es decir el 87,72 (ampliación y mejoramiento) es déficit cualitativo y el 12,28% corresponde al déficit cuantitativo (nuevas viviendas). El gráfico que se muestra a continuación expone las distancias abismales entre las necesidades de ampliación y mejora o déficit cualitativo y las nuevas necesidades de viviendas o déficit cuantitativo.

Gráfico 3.1-b Proyección del Déficit Habitacional en el periodo 2011-2020



CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

Atendiendo la gravedad del déficit habitacional en el país, el Poder Ejecutivo declaró en situación de emergencia habitacional a los Departamentos: **Central, San Pedro, Cordillera, Caaguazú y Alto Paraná**, en los que se concentra el problema de déficit habitacional en forma alarmante.

El PLANHAVI definió el déficit habitacional crítico, mediante la suma de demandas de los ítems: "ampliación y mejoramiento" por una parte, de de "nuevas viviendas" por la otra, lo que se muestra en la tabla a continuación:

En la tabla 5.2 se observa que el déficit crítico en el año 2011 fue de 361.328, de los cuales el 62,41% era déficit habitacional por "Ampliación y Mejoramiento" y el 37,59% era déficit habitacional por "Nuevas Viviendas". En el año 2015 se mantienen las tendencias, de donde el déficit habitacional será de 432.758, de los cuales el 62,41% será déficit habitacional por "Ampliación y Mejoramiento" y el 37,59% será déficit habitacional por "Nuevas Viviendas". En el año 2020 siguen manteniéndose las tendencias, según la información por SENAVITAT, pues el déficit habitacional será de 506.358, de los cuales el 62,41% será déficit habitacional por "Ampliación y Mejoramiento" y el 37,59% déficit habitacional por "Nuevas Viviendas".

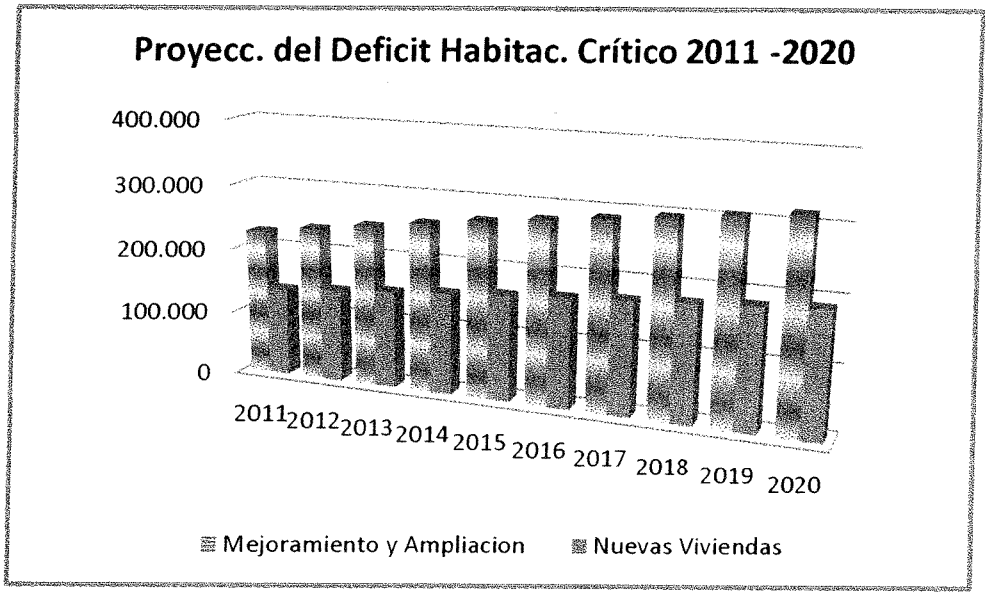
Tabla 3.1-c Proyección del Déficit Habitacional Crítico 2011-2020

Déficit/Año	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Mejoramiento y Ampliacion	225.512	236.657	247.803	258.948	270.093	279.280	288.467	297.654	306.841	316.028
Nuevas Viviendas	135.816	142.528	149.241	155.953	162.665	168.198	173.731	179.264	184.797	190.330
TOTAL DÉFICIT CRÍTICO	361.328	379.185	397.044	414.901	432.758	447.478	462.198	476.918	491.638	506.358

A continuación se expone un grafico que muestra las tendencias de ambos déficit habitacionales, tanto en lo concerniente a "Mejoramiento y Ampliación" como al ítem "Nuevas Viviendas".

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

Gráfico N° 3.1-d Proyección del Déficit Habitacional Crítico 2011-2020



3.2 PLAN DE ACCION DEL PLANHAVI

El Plan de Acción del PLANHAVI estableció metas para los años 2012 al 2015, habiéndose establecido la cantidad de viviendas nuevas y otras acciones de mejoramiento que serían realizadas en virtud de importantes fondos de financiamiento previstos.

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

Tabla 3.2-a Metas anuales del PLANHAVI en el periodo 2012-2015

	Meta 2012	
	Produccion de Soluciones habitacionales	Financiamiento Previsto
Para Dbre-2012 se prevé	7.000 VIVIENDAS NUEVAS	US$ 120.000.000 (Rec. Publicos de SENAVITAT)
	1.400 Acciones de Mejoramiento	US$ 40.000.000 (Rec. AFD para Compra de Créditos
	1.000 Acciones de Regularizacion de la Tenencia	US$ 111.000.000 (Movilizac. De Rec. De IFI's)

	Meta 2013	
	Produccion de Soluciones habitacionales	Financiamiento Previsto
Para Dbre-2013 se prevé	7.700 VIVIENDAS NUEVAS	US$ 144.000.000 (Rec. Publicos de SENAVITAT)
	3.800 Acciones de Mejoramiento	US$ 50.000.000 (Rec. AFD para Compra de Créditos
	600 Acciones de Programas de Refugios Temporales RETEM-FONAVIS	US$ 134.000.000 (Movilizac. De Rec. De IFI's)

	Meta 2014	
	Produccion de Soluciones habitacionales	Financiamiento Previsto
Para Dbre-2014 se prevé	8.500 VIVIENDAS NUEVAS	US$ 173.000.000 (Rec. Publicos de SENAVITAT)
	6.100 Acciones de Mejoramiento	US$ 60.000.000 (Rec. AFD para Compra de Créditos
	Diseño de criterios de utilizacion de eco tecnologias y de modelo nacional de huellas ambientales y ecológicas de los recursos, las energias y las tecnologias del sector habitacional	US$ 160.000.000 (Movilizac. De Rec. De IFI's)

	Meta 2015	
	Produccion de Soluciones habitacionales	Financiamiento Previsto
Para Dbre-2014 se prevé	9.300 VIVIENDAS NUEVAS	US$ 207.000.000 (Rec. Publicos de SENAVITAT)
	9.000 Acciones de Ampliac. y Mejoramiento	US$ 75.000.000 (Rec. AFD para Compra de Créditos
	Programas de alternativas de Alquiler de interés social diseñado y otros sub-programas	US$ 192.000.000 (Movilizac. De Rec. De IFI's)

De acuerdo a una Publicación periodística en ABC COLOR del 22-06-14, se presenta una tabla que expone el estado de los proyectos y la cantidad de soluciones habitaciones habitacionales, a través de un estado de avance, del cual se deduce cuanto sigue:

- ✓ El 11% (1.597) corresponde a casas concluidas
- ✓ El 43% (6.024) corresponde a viviendas en construcción en diversas localidades del país.
- ✓ El 46% (6.469) corresponde a Proyectos en diferentes procesos: firma de contratos, desembolsos, emisión de subsidios o Llamados a Licitación Pública
- ✓ Existen 7.800 Proyectos sin fuentes de financiamiento. De este total, el 25,64% dependen del aporte de Itaipú y Yacyretá.

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

Tabla 3.2-b Plan de Acción de SENAVITAT - 2014

Denominacion del Programa de SENAVITAT	Presupuesto 2014				
	Concluidas	En Ejecucion	Para Llamados	TOTAL	Sin Financiacion
FONAVIS	744	4.454	2.370	7.568	
Vy'a Renda	188	110	596	894	
Foncoop y Cred. Hipotecario	197	275	218	690	
Pueblos Originarios	81	349	598	1.028	
Viviendas Económicas	260		488	748	
Sembrando Oportunidades (Viviendas Rurales)	127	622	1.003	1.752	5.800
FOCEM		214		214	
DONACION DE CHINA-TAIWÁN			1.196	1.196	
ITAIPÚ					1.000
YACYRETÁ					1.000
Sub Totales	1.597	6.024	6.469	14.090	7.800
En porcentajes	11%	43%	46%	100%	

Visto los resultados preliminares a Junio del 2014, la cantidad de 14.090 soluciones habitacionales resulta un meta muy optimista, debido a los condicionamientos de financiamiento oportuno, tiempo que demanda los Procesos de Llamados a Licitación Pública y los plazos de ejecución de las obras, fiscalización y pago de los mismos.

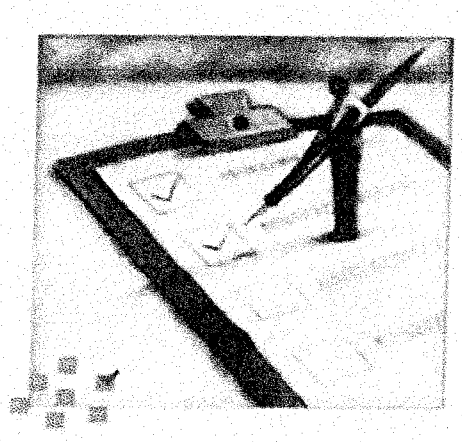
RECOMENDACIÓN DE AUDITORIA:

Se sugiere ajustar la meta del año 2014 y la meta del 2015, en función a los recursos financieros comprometidos, aun cuando se deba reducir la cantidad de soluciones habitacionales, a efectos de evitar que se generen falsas expectativas, y se busque otras opciones estratégicas para aumentar la cantidad de viviendas.

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

SENAVITAT
Auditoria de Gestión y de Controles Internos-MECIP

CAPITULO IV: MECIP-SENAVITAT

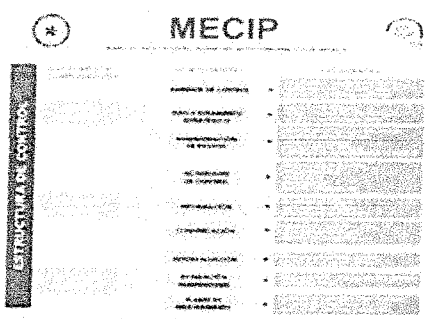


CAPITULO IV: MECIP-SENAVITAT

4.1 CONCEPTO DE MECIP: Modelo Estándar de Control Interno para Instituciones Públicas del Paraguay

El Control Interno se define como el conjunto de normas, principios, fundamentos, procesos, procedimientos, acciones, mecanismos, técnicas e instrumentos de Control que, ordenados, relacionados entre sí y unidos a las personas que conforman una institución pública, se constituye en un medio para lograr una función administrativa del Estado íntegra, eficaz y transparente, apoyando el cumplimiento de sus objetivos institucionales y contribuyendo al logro de la finalidad social del Estado.

El Comité MECIP, es un ÓRGANO DE STAFF constituido por la MÁXIMA AUTORIDAD DE LA INSTITUCIÓN Y SU EQUIPO DIRECTIVO como responsables de regular, establecer, dirigir y garantizar la implementación y mantenimiento de un efectivo Control Interno, basado en el modelo Estándar de Control Interno para las Instituciones Públicas del Paraguay.



Lo integran los sgtes. EQUIPOS DE TRABAJO:

a. **Equipo Directivo: COMITÉ DE CONTROL INTERNO**
b. **Equipo Técnico: EQUIPO TÉCNICO MECIP**
c. **EQUIPO DE DIAGNÓSTICO**
d. **Equipo Evaluador: AUDITORÍA INTERNA INSTITUCIONAL**

4.2 MARCO LEGAL Y TÉCNICO

- ✓ Decreto Nº 962/2.008 "Que aprueba la implementación del MECIP para las Entidades Públicas del Paraguay sujetas a la Ley Nº 1.535
- ✓ Resolución CGRP Nº 425/2.008 "Por la cual se establece y adopta el MECIP para las Entidades Públicas del Paraguay como marco para el control, fiscalización y evaluación de los Sistemas de Control Interno.
- ✓ Decreto Nº 10.883/2.011 "Que establece las competencias y responsabilidades de la Auditoría General del Poder Ejecutivo para la supervisión y control del MECIP"

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

4.3 OBJETIVOS DEL MECIP

- ✓ Garantizar el cumplimiento de los objetivos de la institución y del estado paraguayo en un ambiente de eficiencia, integridad y transparencia.
- ✓ Establecer acuerdos y compromisos éticos, de común acuerdo, entre todos los servidores públicos.
- ✓ Promover la capacitación permanente de los servidores públicos.
- ✓ Fortalecer los sistemas de comunicación de la entidad, para brindar información oportuna a sus públicos internos y externos.
- ✓ Establecer la auto evolución de la entidad y de los servidores públicos en forma permanente y objetiva.
- ✓ Promover el control ciudadano, a través de la rendición de cuentas.
- ✓ Unificar los criterios de revisión de los órganos de control y supervisión.

4.4 COORDINACIÓN MECIP

El Ministro Secretario Ejecutivo Arq. Francisco Gustavo Knapps Huber, conjuntamente con el Equipo Directivo de la Institución Acta N° 1/13, manifiestan su interés de apoyar de manera directa y recurrente la Implementación del MECIP como Modelo Estándar de Control Interno para las Instituciones Públicas del Paraguay, en la SENAVITAT, dependiente de la Presidencia de la Republica a través de la expedición de un Acto Administrativo se adopta y reglamenta el Modelo Estándar de Control Interno, en cumplimiento del mandato constitucional y legal de la Institución y en particular a lo establecido en la Ley Nº 1535/99 y el Decreto 962/2008, "Por la cual se adopta el MECIP".

En este contexto el Ministro Secretario Ejecutivo de la SENAVITAT ha dictado las siguientes Resoluciones:

a **Resolución Nº 2682/2013, por la cual se ratifica la vigencia respecto a la adopción del MECIP.**

b **Resolución Nº 2683/2013, por la cual se designa y se actualiza la Nómina del Comité de Control Interno y a través del Formato 3 se designa la Lic. Myriam de Aquino como representante de la Máxima Autoridad para la Administración del Sistema de Control Interno.**

- ✓ Arq. Francisco Knapps Huber, Ministro – Secretario Ejecutivo
- ✓ Arq. Elizabeth Peralta, Secretaria General
- ✓ Lic. Diana Macchi, Directora General de Auditoría Interna
- ✓ Lic. Miriam de Aquino, Directora General de Administración y Finanzas
- ✓ Abg. Marcelo Martins, Director General de Asesoría Jurídica

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

- ✓ Arq. Elida Tonina, Directora General de Planificación
- ✓ Arq. Daniel Emery, Director General Técnico
- ✓ Arq. Mario Vacchetta, Dirección General de Hábitat
- ✓ Arq. Lucía Giovine, Directora General Social
- ✓ Lic. Laura González, Directora General de Gestión y Desarrollo de las personas.

c **Resolución N° 2684/2013, por la cual se designa a la Arq. Laura Ramírez Parada como Coordinadora del Equipo Técnico MECIP y se actualiza la nómina de los integrantes.**

- ✓ Lic. Mirtha Echeverría, Dirección de Planificación y Presupuesto.
- ✓ Lic. Margarita Fernández, Dirección Financiera.
- ✓ Lic. Justo Cardozo, Dirección Administrativa.
- ✓ Lic. Alfredo Velázquez, Dirección de Desarrollo y Bienestar del Personal.
- ✓ Lic. Rocío Mencia, Dirección de Remuneración y Control del Personal.
- ✓ Ing. Víctor Zaputovich, Dirección de Unidad Operativa de Contrataciones.
- ✓ Arq. Miguel Méndez, Dirección de Administración de Bienes y Servicios.
- ✓ Lic. Irene Ruiz Diaz, Dirección de Sistemas.
- ✓ Lic. Mario Vera, Dirección de Organización y Métodos.
- ✓ Abg. Alejandro Aveiro, Dirección de Asesoría Legal de Programas Habitacionales
- ✓ Arq. Carlos Ruiz Diaz, Dirección de Proyectos.
- ✓ Ing. Robert Morínigo, Dirección de Obras.
- ✓ Abg. Pablo Sánchez, Dirección de Dictámenes.
- ✓ Abg. Aníbal Benítez, Dirección de Procesos Judiciales.
- ✓ Esc. Karla Ocampos, Dirección de Procesos Notariales.
- ✓ Arq. Blas Amarilla, Dirección de Planificación Habitacional.
- ✓ Lic. María Teresa Peralta, Dirección de Estadísticas y Análisis
- ✓ Arq. María de los Ángeles Gatti, Dirección de Planificación Urbana y Territorial
- ✓ Arq. Rosa María Murto, Dirección de Gestión Socio Ambiental
- ✓ Lic. Nilda Clerici, Dirección de Postulación y Evaluación
- ✓ Sra. Rossana González, Dirección de Agencias Regionales.
- ✓ Lic. Carmen Pereira M, Dirección de Unidad de Control Interno.
- ✓ Lic. Norma Adriz de Vicente, Dirección de Auditoría de Gestión.
- ✓ Lic. Miguel Torales, Director de Auditoría Financiera.
- ✓ Arq. Mirtha Van Landeghem, Director de Auditoría Técnica.
- ✓ Arq. Ana Ayala, Dirección de Expediciones
- ✓ Abg. Virgilio Vallejos, Dirección de Comunicaciones.
- ✓ Ing. Gerardo Romei, Coordinación Operativo de FOCEM
- ✓ Lic. José Gonzalez, Dirección de FONAVIS

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

- ✓ Lic. Jorge Doldán, Dirección de Créditos Hipotecarios
- ✓ Sr. Luis Olmedo, Dirección de Programas Especiales.
- ✓ Sra. Rosa Cordone, Dirección de R.U.B.A.S.
- ✓ Sr. Oscar Arguello, Dirección de Protocolo y Ceremonial.
- ✓ Arq. Margarita Elías Bellasai, Dirección de Seguimiento de Programas Habitacionales.

4.5 BENEFICIOS DEL MECIP PARA LA ENTIDAD

- ✓ Percepción de transparencia de la gestión institucional.
- ✓ Credibilidad.
- ✓ Mejor ambiente de trabajo

a Para los funcionarios

- ✓ Capacitación permanente para la función que desempeña
- ✓ Transparencia e imparcialidad en proceso de ingreso, promoción y evolución del personal

b Para la ciudadanía

- ✓ Información veraz y oportuna
- ✓ Enfoque en garantizar el cumplimiento de los objetos institucionales a fin de lograr una mayor satisfacción del ciudadano con los suministros de los bienes y servicios

4.6 COMPONENTES DESARROLLADOS DEL MECIP EN LA SENAVITAT

- ✓ Código de Ética y Código de Buen Gobierno, elaborado socializado e implementado
- ✓ Resolución Nº 633/2010 Por la cual se aprueba el Código de Ética ajustado de la SENAVITAT.
- ✓ Resolución Nº 1428/2010 Por la cual se aprueba el Código de Buen Gobierno en la SENAVITAT.
- ✓ Diagnóstico del Control Interno. Formato 6.
- ✓ Plan de Trabajo para implementación del MECIP. Formato 9.
- ✓ Política para el desarrollo del talento humano que permitan establecer perfiles para cada uno de los cargos y realizar proceso de selección y evaluación del desempeño. Formato 15, 16 y 17.

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

4.7 RESPONSABLES DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL MECIP

La Máxima autoridad, Ministro Secretario Ejecutivo y su equipo directivo tienen la responsabilidad máxima de regular, establecer, dirigir y garantizar la implementación y mantenimiento de un efectivo Control Interno, basado en el Modelo Estándar de Control Interno para las instituciones públicas del Paraguay (MECIP).

El CODIGO DE BUEN GOBIERNO aprobado por Res. N° 1428 de fecha 31-12-10, en el Capítulo X "Políticas frente al Control Interno", en el Art. 36° establece:

> *"La SENAVITAT se compromete a implementar un Sistema de Control Interno tomando como base el modelo Estándar de Control Interno para Entidades Públicas del Paraguay* ***(MECIP),*** *y brindar seguridad razonable para el cumplimiento de los objetivos de la Institución, promoviendo de manera permanente, por parte de todos los funcionarios públicos, la autorregulación, la autogestión, el autocontrol y el mejoramiento continuo.*

Asimismo, se han adoptado acciones concretas para la implementación del MECIP en la SENAVITAT consistente en:

1º El COMITÉ DE CONTROL INTERNO de la SENAVITAT conformado por los Directores Generales de la institución.
2º El EQUIPO DE TRABAJO TÉCNICO MECIP, conformado por representantes de las diferentes Direcciones Generales y Direcciones de la institución, que se encargarán de ejecutar las tareas de socialización, capacitación e implementación de los formatos del proceso de diseño, implementación, mantenimiento y actualización permanente del Control Interno.
3º Los COMITÉS DE ÉTICA Y DE BUEN GOBIERNO.
4º Todos y cada uno de los funcionarios de la SENAVITAT son corresponsables en sus respectivas áreas y funciones.
5º AUDITORÍA INTERNA estará a cargo de la evaluación independiente y objetiva de todas las etapas del MECIP en la SENAVITAT.

4.8 MATRIZ FODA EN EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO DE SENAVITAT

El análisis FODA proporciona las informaciones necesarias para conocer la realidad de la situación en un determinado momento, precisar las posibilidades de solución de los problemas detectados o tomar conciencia de las dificultades que deberán ser eliminados o enfrentados, considerando las fortalezas interna y la tendencia de las variables o condiciones del entorno de la Entidad.

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

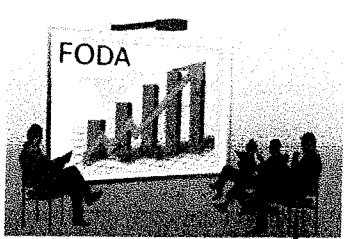
Asimismo, adoptar decisiones para la introducción de medidas correctivas y la optimización de los procesos.

Del análisis interno y externo del entorno, la Institución ha construido una Matriz FODA para identificar las fortalezas y debilidades internas de la Entidad, como asimismo las Oportunidades y Amenazas del medio externo; a este importante trabajo se han agregado otros aspectos considerados importantes como un aporte de esta Auditoria, definiéndose conceptualmente como sigue:

FODA	Factores Internos	Factores Externos
Aspectos Positivos	Fortalezas	Oportunidades
Aspectos Negativos	Debilidades	Amenazas

- **A FORTALEZAS:** son actividades internas que la Institución realiza con eficiencia.
- **B DEBILIDADES:** son actividades internas que limitan o inhiben el logro de los objetivos institucionales.
- **C OPORTUNIDADES:** son hechos externos o tendencias económicas, políticas o de regulación, tecnológicas, competitivas que afectan positivamente a usuarios, proveedores, y si son aprovechados pueden ser de gran beneficio para la Entidad.
- **D AMENAZAS:** Son hechos o tendencias externas que pueden ser potencialmente dañinos a la Entidad, dado que afectan su capacidad de gestión.

Se presenta a continuación la Matriz N° 31(Fortalezas y Debilidades del Ambiente Interno) y la Matriz N° 30 (Oportunidades y Amenazas correspondientes al Ambiente Externo) del Formato Análisis Estratégico Interno, del componente Direccionamiento Estratégico del MECIP que muestra en una tabla las fortalezas y debilidades institucionales, y en otra las oportunidades y amenazas.



Se ha detectado que muchos de los problemas identificados en los grupos estratégicos integrados por los funcionarios de SENAVITAT durante el periodo correspondiente a esta Auditoria, se mantienen hasta la fecha, por lo que se hace necesario reanalizar el diagnostico organizacional para adoptar las medidas necesarias de corrección, dentro de un proceso de mejora continua. Véase la Tabla 31 a continuación:

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

Tabla: Matriz N° 31 de Fortalezas y Debilidades del Análisis Estratégico del MECIP

Fortalezas / Debilidades Grupo – Capacidades	(1) Fortaleza	(2) Debilidad
1. Capacidad Directiva		
1.1 Imagen que proyecta el nivel directivo de la Institución.	X	
1.2 Capacidad de definición de Planes Estratégicos y Operativos.	X	
1.3 Orientación de la Institución hacia el cumplimiento de sus funciones y objetivos.	X	
1.4 Adecuada estructura organizacional para la toma de decisiones.		X
. 1.5 Comunicación y control de los directivos a la operación de la Institución.		X
1.6 Aplicación y aplicabilidad del Sistema de Control Interno.		X
1.7 Política de puertas abiertas	X	
1.8 Falta de aprobación de Procesos que permitan la ejecución de Proyectos		X
1.9 Escaso Lobby Parlamentario		X
1.10 Designación de Autoridades y Funcionarios sin experiencia		X
1.11 Falta de Monitoreo y Evaluación		X
1.12 Falta de Planificación Estratégica o de Seguimiento adecuado		X
1.13 Clientes internos poco atendidos		X
1.14 Dificultad para Conformación de Comités o de reunirse periódicamente		X
1.15 No se respetan las jerarquías del Organigrama		X
1.16 Toma de Decisiones con base a comunicaciones informales		X
1.17 Excesiva carga administrativa sobre la Secretaria Ejecutiva		X
1.18 Ausencia del Cargo de Gerente General o Vice Secretaria Ejecutiva para optimizar la gestión de las Direcciones Generales, y ahorrar carga administrativa indebida a la Secretaria Ejecutiva, que limita sus funciones ejecutivas, de lobby parlamentario y político.		X
1.19 Seguimiento y ajuste a la Planificación Estratégica		X
1.20 Existencia en el Organigrama vigente de una Dirección de coordinación de las Cooperaciones tanto Nacionales como Internacionales		X
2. Capacidad Tecnológica		
2.1 Habilidad Técnica de la Institución para ejecutar los procesos que le competen.		X
2.2 Capacidad de Innovación.		X
2.3 Nivel de tecnología utilizada en los procesos de la Institución.		X
2.4 Nivel de integración de sus sistemas computarizados.		X
2.5 Controles existentes sobre la tecnología aplicada.		X
2.6 Asistencia Técnica Internacional	X	
2.7 Deficiente Inversión en Tecnología		X
3. Capacidad del Talento Humano		
3.1 Nivel de Competencia de los Funcionarios de la Institución.		X
3.2 Nivel de pertenencia de los funcionarios con la Institución.	X	
3.3 Suficiencia del Recurso Humano para atender las cargas laborales.		X
3.4 Compañerismo	X	
3.5 Desmotivación de los Recursos Humanos		X
3.6 Distribución inadecuada de los RR.HH.		X

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

Tabla: Cont. Matriz N° 31 de Fortalezas y Debilidades del Análisis Estratégico del MECIP

FORTALEZAS / DEBILIDADES Grupos - Capacidades	(1) Fortaleza	(2) Debilidad
4. Capacidad Competitiva		
4.1 Impacto de los bienes y servicios entregados por la Institución a sus grupos de interés.	X	
4.2 Cobertura y eficiencia de los servicios que presta a los grupos de interés.		X
4.3 Conocimiento oportuno y capacidad de atención a las quejas y reclamos de sus grupos de interés.	X	
4.4 Existencia de procesos que permitan conocer quejas y reclamos de Grupos de interés.		X
4.5 Alianzas estratégicas con otras Instituciones.	X	
4.6 Atención Personalizada	X	
4.7 Implementación del MECIP	X	
4.8 Trayectoria Institucional	X	
4.9 Respaldo Legal	X	
4.10 Patrimonio Propio, Bienes muebles e Inmuebles, infraestructura Edilicia	X	
4.11 Implementación de la Gestión Ética (Códigos)	X	
4.12 Plan 2020 como Línea de Acción	X	
4.13 Vinculación con la Agencia Financiera para el Desarrollo	X	
4.14 Relación Interinstitucional Nacional e Internacional		X
4.15 Comunicación interior y exterior deficientes		X
4.16 Desconocimiento de Procedimientos		X
4.17 Infraestructura inadecuada e insuficiente (edilicia, transporte, etc.)		X
4.18 Excesiva burocracia administrativa		X
4.19 Agencias Regionales poco equipadas		X
4.20 Baja Ejecución Presupuestaria		X
4.21 Seguimiento con avances en la evaluación de los Indicadores del MECIP		X
4.22 Estructura Organizacional agrandada y muy sobrecargada sobre la Secretaria Ejecutiva		X
4.23 Falta de mantenimiento adecuado del edificio (pintura, humedad, etc.) y de los sanitarios (falta papel higiénico, jabón, toallas de papel)		X
4.24 Áreas privilegiadas que cuentan con servicios exclusivos para atender sus necesidades (Asesoría Jurídica, Unidad de Control Interno, etc.)		X
4.25 Falta de utilización de medios informáticos como instrumento de agilización de procesos (Outlook o intranet).		X
4.26 Agencias Regionales poco equipadas		X
4.27 Selección de Empresas Constructoras con fortaleza económica para respaldar sus actividades		X
4.27 Falta de implementación de la Firma Electrónica para agilizar los procesos administrativos		X
4.28 Áreas que por su trascendencia deberían tener una categoría superior		X
5. Capacidad Financiera		
5.1 Déficit/Superávit acumulado o proyectado.		X
5.2 Estructura de Ingresos.		X
5.3 Estructura de gastos.		X
5.4 Efecto (fiscal-económico-financiero) de las políticas de ingresos.		X
5.5 Efecto (fiscal-económico-financiero) de las políticas de Gastos.		X
5.6 Estructura y sostenibilidad de la Deuda.	X	
5.7 Leyes aprobadas (SENAVITAT, FONAVI, FONCOOP)	X	
5.8 Generación de Recursos Propios	X	
5.9 Programas diferenciados por Niveles Socioeconómicos con fin social		X
5.10 Elevado Índice de Morosidad		X
5.11 Salarios inadecuados		X
5.12 Recursos Financieros insuficientes e inoportunos		X
5.13 Burocracia Financiera		X

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

Tabla: Matriz N° 30 de Oportunidades y Amenazas del Análisis Estratégico del MECIP

Oportunidad / Amenaza Factores	(1) Oportunidades	(2) Amenazas
1. Factores Económicos		
1.1 Inflación.		X
1.2 Devaluación.		X
1.3 Incrementos salariales de aplicación general.		X
1.4 Instrumentos Gravámenes.		X
1.5 Políticas de precios.		X
1.6 Políticas de transferencia de recursos.	X	
1.7 Estabilidad cambiaria.	X	
1.8 Estabilidad política monetaria.	X	
1.9 Tendencias Inflacionarias.	X	
1.10 Crecimiento económico.	X	
1.11 Recortes Presupuestarios		X
1.12 Plazos de Ejecución Presupuestaria		X
1.13 Disponibilidad de Recursos Externos (Ej. FOCEM)	X	
2. Factores Políticos		
2.1 Estabilidad Política.	X	
2.2 Credibilidad en las instituciones del Estado.	X	
2.3 Normas que afectan los objetivos de la Institución.		X
2.4 Modificaciones legales a las fuentes de ingreso de la Institución.		X
2.5 Modificaciones legales a la estructura de gastos de la Institución.		
2.6 Decisiones sobre el ingreso y retiro de Funcionarios.		X
2.7 Organizaciones sociales politizadas		X
2.8 Inestabilidad Política		X
2.9 Leyes injustas (Condonación de Deudas)		X
2.10 Ingreso al Gabinete Social (Proy. Creación del Minist. Econo. Social	X	
2.11 Habilidad como Programa emblemático de Gobierno	X	
2.12 Cooperaciones Internacionales	X	
2.13 Evoluc. Institucional impulsada por la nueva Ley 3306/2010	X	
2.14 Posicionam. Como Institución Rectora de la Política Habitacional	X	
2.15 Plan 2020 que incluye a la SENAVITAT	X	
2.16 Buen relacionamiento con otras estructuras del Gobierno	X	
3. Factores Sociales		
3.1 Porcentaje de Población que presenta necesidades básicas insatisfechas.		X
3.2 Diversidades éticas y culturales.		X
3.3 Situaciones de orden público.		X
3.4 Situaciones de Desplazamiento social.		X
3.5 Nivel de empleo		X
3.6 Nivel de delincuencia.		X
3.7 Huelgas		X
3.8 Epidemias		X
3.9 Problemática Habitacional no instalada en la Agenda Publica		X
3.10 Falsos LIDERES que perciben recursos indebidos		X
3.11 Falsos DIRIGENTES SOCIALES y GESTORES		X
3.12 Déficit Habitacional en aumento	X	

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

Tabla: Cont. Matriz N° 30 de Oportunidades y Amenazas del Análisis Estratégico del MECIP

Oportunidad / Amenaza Factores	(1) Oportunidades	(2) Amenazas
4. Factores Tecnológicos		
4.1 Automatización de procesos.		X
4.2 Resistencia a cambios tecnológicos.		X
4.3 Capacidad y compromiso para acceder a nuevas tecnologías.		X
4.4 Eficientes sistemas de Comunicación.		X
4.5 Utilización de medios alternativos de comunicación	X	
4.6 Intercambio de conoc. con otros países en el área habitacional	X	
5. Factores Competitivos		
5.1 Regulaciones específicas que afectan la Institución.	X	
5.2 Alianzas estratégicas para ejecutar Programas y Proy.	X	
5.3 Formación y competencia de los funcionarios.	X	
5.4 Apoyo de la Cooperación Internacional.	X	
5.5 Otras Instituciones que ejecutan Programas de Viviendas		X
5.6 Burocracia Institucional		X
5.7 Descoordinación de Programas Interinstitucionales		X
5.8 Falta de reacción y respuestas rápidas a Demandas Sociales		X
5.9 Medios de Comunicación (Informac. Negativa de la Entidad)		X
5.10 Aceptación de soluciones habitacionales	X	
5.11 Estructuración y reglamentación de la SENAVITAT	X	
5.12 RR.HH. potencialmente aptos y con capacitación continua	X	
5.13 Implementación del MECIP	X	
5.14 Bancos de tierra	X	
5.15 Empresas Constructoras poco profesionales que incumplen su contrato		X
6. Factores Geográficos		
6.1 Facilidad de acceso y transporte que rodea el entorno de la Institución		X
6.2 Nivel de desarrollo económico y social de las regiones que rodean la Institución		X
7. Medio Ambiente		
7.1 Fenómenos Climatológicos.		X
7.2 Reforestación.		X

RECOMENDACIÓN DE AUDITORIA:

Se sugiere la realización de talleres para el re análisis del diagnóstico organizacional, a través de la Matriz FODA, analizando a profundidad las causas de los problemas internos, a efectos de adoptar las medidas necesarias de corrección, dentro de un proceso de mejora continua, a través de un PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

4.9 Formatos no desarrollados del MECIP por SENAVITAT

Todos los formatos del MECIP tienen una secuencia lógica, que requiere ir completándolo comenzando por el inicial y así avanzar a partir del formato Nº 1 hasta el último formato Nº 214. Sin embargo a la evaluación correspondiente al primer Semestre del 2014 (hecho posterior a esta Auditoria), realizado por SENAVITAT y remitido a la Contraloría General de la Republica, muestra que se ha omitido la realización de 54 formatos, los que obligan a calificar con la menor nota (1) al no poder vincularlos con los formatos posteriores. A continuación se presenta la Tabla 4.9.1 en la que se muestra los formatos no desarrollados por SENAVITAT.

Tabla Nº 4.9.1 FORMATOS NO DESARROLLADOS POR SENAVITAT

Formato Nº	Titulo del formato
39	Identificación Sub Procesos
51	Encuesta Percepcion - estandar - Estructura Organizacional
52	Valoración Encuesta -estándar-Estruct. Organizacional por Dependencia
53	Análisis Estándar Estruct. Organizacional por Dependencia
54	Valoración Estruct. Organizacional-consolidado Institución
55	Análisis Estándar Estruct. Organizacional - Consolidado Institución
57	Matriz Relación Macro procesos y Dependencia-Primer Nivel
58	Matriz Relación Procesos y Dependencia-Segundo Nivel
66	Identificación de Riesgos-Objetivos Institucionales
76	Ponderación Objetivos Institucionales y Riesgos
91	Definición Políticas de Administración de riesgos-Objetivos Institucionales
92	Definición Políticas de Operación - Objetivos Institucionales/Macro Procesos/Procesos
95	Diseño de Controles y Análisis de Efectividad
97	Tablero de Indicadores Primer Nivel-Planes y Programas
97-1	Tablero de Indicadores de Primer Nivel-Modelo de Gestión por Procesos
98	Tablero de Indicadores de Segundo Nivel-Planes y Programas
99	Tablero de Indicadores de Segundo Nivel-Modelo de Gestión por Procesos
102	Encuesta Percepción-Información Interna Macro proceso/Proceso
103	Valoración Encuesta información interna por Macro proceso/Proceso
104	Análisis información interna por Macro proceso/Proceso
105	Valoración Encuesta información interna-Consolidado Institución
106	Análisis información interna-consolidado institución
108	Encuesta Percepción-Información Externa por Macro proceso/Proceso
109	Valoración Encuesta información Externa por macro proceso/Proceso
110	Análisis información Externa por Macro proceso/Proceso
111	Valoración Encuesta Información Externa-Consolidado Institución
112	Análisis información Externa-Consolidado Institución
114	Encuesta Percepción-Sistemas de Información Macro proceso/Proceso

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

115	Valoración Encuesta Sistemas de Información por Macro proceso/Proceso
116	Análisis Sistemas de Información por macro proceso/Proceso
117	Valoración encuesta Sistemas de Información - Consolidado Institución
118	Análisis Sistemas de Información-consolidado Institución
119	Formulac. Del Estándar de Control -sist. De Información por Macro proceso o Proceso
120	Encuesta Opinión - Comunicación Institucional Por Macro proceso/Proceso
121	Valoración Encuesta Comunicación Institucional por Macro proceso/Proceso
122	Análisis Comunicación Institucional por Macro proceso/Proceso
123	Valoración Encuesta Comunicación Institucional-consolidado Institución
124	Análisis Encuesta Comunicación Institucional-consolidado Institución
126	Encuesta percepción-Comunicación Publica por Macro proceso/Proceso
127	Valoración Encuesta Comunicación Publica por macro proceso/Proceso
128	Análisis Comunicación Publica por Macro proceso/Proceso
129	Valoración Encuesta Comunicación Publica-consolidado Institución
130	análisis Comunicación Publica-Consolidado Institución
132	Encuesta Percepción-Rendición de Cuentas por macro proceso/Proceso
133	Valoración Encuesta Rendición de Cuentas por macro proceso/Proceso
134	Análisis Rendición de Cuentas por Macro proceso/Proceso
135	Valoración Encuesta Rendición de Cuentas-Consolidado Institución
136	Análisis Rendición de Cuentas-Consolidado Institución
138	Cuestionario de Autoevaluación de Control por Dependencia
149	Autoevaluación de Gestión a la Auditoría Interna Institucional-Auditoría Interna Institucional
178	Análisis Evaluación Independiente del Control Interno por Estándar de Control
187	Análisis Evaluación Independiente del Sist. De Control Interno por Componente
191	Análisis del Sist. De Control Interno por Componente Corporativo de Control
192	Análisis Evaluación Independiente del MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO

RECOMENDACIÓN DE AUDITORIA:
Se sugiere contratar los servicios profesionales de una Consultora para el asesoramiento en el desarrollo y seguimiento de los formatos MECIP, muy especialmente de aquellos que no han sido desarrollados aun, y que se han expuesto en la tabla 4.9.1

4.10 Evaluaciones realizadas a los Indicadores del MECIP

La calificación obtenida en el **segundo semestre del 2013** ha sido de **3,12 (Satisfactorio) e**n el Informe de Respuestas de SENAVITAT remitido a la contraloría General de la Republica.

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

Sin embargo, dicho Ente ha establecido nuevas exigencias para realizar la evaluación a través de la Auditoría Interna de la Entidad. Al tomar en cuenta los nuevos criterios de evaluación, la calificación del MECIP en el **primer semestre del 2014** se redujo a **2,30 (Deficiente).**

El **componente corporativo CONTROL ESTRATEGICO** que comprende el ***Ambiente de control, el Direccionamiento Estratégico y la Administración del Riesgo*** ha alcanzado una calificación sectorial de **2,66% (Deficiente)**

El **componente corporativo CONTROL DE GESTION** que incluye las **Actividades de Control, la información y la Comunicación** ha alcanzado una calificación de **1,23 (Inadecuado)**

El **componente corporativo CONTROL DE EVALUACION**, que comprende la ***Autoevaluación, Evaluación Independiente y los Planes de Mejoramiento***, ha obtenido una calificación de **3 (Deficiente)**

Otros efectos que surgen como producto de la evaluación de los indicadores del MECIP son los siguientes:

4.10.1 El área MECIP depende de la **UNIDAD DE CONTROL INTERNO,** lo que no permite a la Coordinadora del Equipo Técnico MECIP realizar específicamente las funciones que son de su competencia, ya que debe realizar otras tareas relacionadas con el control interno de los expedientes y legajos administrados por la dirección General de Administración y Finanzas.

4.10.2 El **Diagrama de Flujo de Procesos o FLUJOGRAMA** es una forma de representación gráfica que se utiliza para demostrar esquemáticamente los pasos de un determinado proceso o procedimiento (movimiento de personas, documentos, materiales y otros) dentro de la Institución o de un sector de la misma, estableciendo su secuencia cronológica. Permite visualizar con claridad las secuencias y características de cada proceso y facilita el análisis del mismo.

4.10.3 El **CODIGO DE BUEN GOBIERNO**, si bien se halla vigente (Res. N° 1.428 31-12-10), **al no haberse nombrado a los miembros del COMITÉ DE BUEN GOBIERNO, se descuidan las funciones propias de este importante Comité**, las que se detallan en el **Art. 40° del Código de Buen Gobierno:**

a. Asegurar la difusión del Código de buen Gobierno y de una adecuada capacitación a los colaboradores internos y Grupos de Interés de la Institución, en materia de Ética Pública y Responsabilidad Social.
b. Monitorear y hacer seguimiento al desarrollo y cumplimiento de las políticas contenidas en el Código de Buen Gobierno.

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

c. Realizar seguimiento al comportamiento de los Administradores Públicos de la Institución para asegurar el cumplimiento del Código de Buen Gobierno.
d. Resolver controversias sobre interpretación del articulado del Código de Buen Gobierno.
e. Informar por lo menos cada seis meses al Ministro Secretario Ejecutivo y Directores.
f. Verificar que se realice la Rendición de Cuentas a la Ciudadanía y demás Grupos de Interés, garantizando la información de la Institución destinado al público en general. (Art. 14°, inc. "f" y Art. 26° del CBG).
g. Velar el proceso de implementación (seguimiento y avance) del Sistema de Control Interno, tomando como base el modelo Estándar de Control Interno para Entidades Públicas del Paraguay (MECIP). (Art. 36° del CBG)

Se presenta a continuación la **Tabla 4.10.1** que corresponde al **Formato Nº 193** con la calificación correspondiente elaborada por la Auditoría Interna de SENAVITAT.

Tabla 4.10.1 que corresponde al **Formato Nº 193** *"Consolidado Evaluación Independiente por Estándares de Control, componentes Básicos y Componentes Corporativos de Control"*

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

CONTRALORÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA - Formato N° 193

ENTIDAD:	ORGANISMO O ENTIDAD SUJETO DE CONTROL: SENAVITAT							
MODELO ESTANDAR DE CONTROL INTERNO DE PARAGUAY		CALIFICACION POR ESTANDAR	INTERPRETACION	CALIFICACION POR COMPONENTE	INTERPRETACION	CALIFICACION POR COMPONENTE CORPORATIVO	INTERPRETACION	CALIFICACION DEL MECIP	INTERPRETACION
FASE DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN		4,40	ADECUADO						
DE CONTROL ESTRATÉGICO	AMBIENTE DE CONTROL	ACUERDOS Y COMPROMISOS ÉTICOS	3,67	SATISFACTORIO	3,08	SATISFACTORIO	2,66	DEFICIENTE	2,10 DEFICIENTE
		DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	2,57	DEFICIENTE					
		PROTOCOLOS DE BUEN GOBIERNO	3,00	DEFICIENTE					
	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	PLANES Y PROGRAMAS	4,14	ADECUADO	3,09	SATISFACTORIO			
		MODELO DE GESTION POR PROCESOS	3,38	SATISFACTORIO					
		ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	1,75	INADECUADO					
	ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	CONTEXTO ESTRATÉGICO DEL RIESGO	3,00	DEFICIENTE	1,80	INADECUADO	1,23	INADECUADO	
		IDENTIFICACIÓN DEL RIESGO	1,50	INADECUADO					
		ANÁLISIS DEL RIESGO	1,50	INADECUADO					
		VALORACIÓN DEL RIESGO	1,50	INADECUADO					
		POLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO	1,50	INADECUADO					
DE CONTROL DE GESTIÓN	ACTIVIDADES DE CONTROL	POLÍTICAS DE OPERACIÓN	1,00	INADECUADO	1,20	INADECUADO			
		PROCEDIMIENTOS	2,00	INADECUADO					
		CONTROLES	1,00	INADECUADO					
		INDICADORES	1,00	INADECUADO					
		MANUAL DE OPERACIÓN	1,00	INADECUADO					
	INFORMACIÓN	INFORMACIÓN INTERNA	1,00	INADECUADO	1,00	INADECUADO			
		INFORMACIÓN EXTERNA	1,00	INADECUADO					
		SISTEMAS DE INFORMACIÓN	1,00	INADECUADO					
	COMUNICACIÓN	COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL	1,50	INADECUADO	1,50	INADECUADO			
		COMUNICACIÓN PUBLICA	1,50	INADECUADO					
		RENDICION DE CUENTAS	1,50	INADECUADO					
DE EVALUACIÓN	AUTOEVALUACIÓN	AUTOEVALUACIÓN DE CONTROL	1,00	INADECUADO	1,00	INADECUADO	3,00	DEFICIENTE	
		AUTOEVALUACIÓN DE GESTIÓN	1,00	INADECUADO					
	EVALUACIÓN INDEPENDIENTE	EVALUACIÓN SISTEMA DE CONTROL INTERNO	1,00	INADECUADO	3,00	DEFICIENTE			
		AUDITORÍA INTERNA	5,00	ADECUADO					
	PLANES DE MEJORAMIENTO	PLAN DE MEJORAMIENTO INSTITUCIONAL	5,00	ADECUADO	5,00	ADECUADO			
		PLANES DE MEJORAMIENTO FUNCIONAL	5,00	ADECUADO					
		PLANES DE MEJORAMIENTO INDIVIDUAL	5,00	ADECUADO					

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)

RECOMENDACIÓN DE AUDITORIA:

Visto los resultados de auto calificación del avance del MECIP en la Institución, se sugiere cuanto sigue:

a. **Separar las áreas "Unidad de Control Interno" de la "Coordinación del Equipo Técnico MECIP", a efectos de que su responsable tenga el tiempo suficiente para ocuparse exclusivamente de las actividades relacionadas al MECIP, con el objeto de lograr mayores resultados a los alcanzados en este primer semestre del 2014.**
b. **La Unidad de Organización y Métodos, debería preparar los FLUJOGRAMAS de todos los Procesos Administrativos y agregarlos a cada procedimiento como Anexo, a efectos de dar cumplimiento al llenado favorable del Formato N° 94, y facilitar a los usuarios la interpretación gráfica de los pasos de cada proceso identificado.**
c. **La SECRETARIA EJECUTIVA debe nombrar a los miembros del COMITÉ DE BUEN GOBIERNO, con el perfil de tener reconocida cualidad moral y ética, gozar de buen nombre y reconocimiento por su idoneidad profesional e integridad, poseer conocimientos en áreas como la ética, el servicio público, a efectos de dar cumplimiento a las funciones y atribuciones establecidas en el CODIGO DE BUEN GOBIERNO, aprobado según Res. N° 1.428 del 31-10-2010**

CYCA
CONTADORES Y CONSULTORES ASOC.
Dr. NELSON DIAZ ROJAS (Socio)