



**RESOLUCIÓN N° 18/2024**

Apdo. Lorena López Rotandi  
Secretaría General  
Secretaría Nacional de Turismo

**“POR LA CUAL SE APRUEBA EL MANUAL DE POLÍTICAS OPERACIONALES VERSIÓN 03, DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE TURISMO, EN EL MARCO DE LA IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA DE LA NORMA DE REQUISITOS MÍNIMOS PARA SISTEMAS DE CONTROL INTERNO PARA INSTITUCIONES PÚBLICAS – NRM MECIP:2015”**

**Asunción, 03 de diciembre de 2024**

**VISTO:** El Memorando DFDI N° 112/2024 de la Dirección de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional, a través del cual se eleva a consideración de la Máxima Autoridad Institucional, la aprobación del *Manual de Políticas Operacionales Versión 03 de la SENATUR*, teniendo en cuenta la necesidad de actualizar los instrumentos para la definición de límites y parámetros necesarios para ejecutar los procesos y actividades en cumplimiento de la función de la institución, con la finalidad de fortalecer la capacidad de control, teniendo como base los requerimientos de la Norma de Requisitos Mínimos para Sistemas de Control Interno para Instituciones Públicas (NRM – 2015), y; -----

**CONSIDERANDO:** Que, la Secretaría Nacional de Turismo fue creada por la Ley N° 1.388/1.998 y reglamentada por el reciente Decreto N° 8.911/2.018 de fecha 16 de mayo de 2.018 “Por el cual se reglamentan las Leyes N° 1.388/1.998 “Que crea la Secretaría Nacional de Turismo” y N° 2.828/2.005 “Del Turismo”, se reorganiza la estructura orgánica de la Secretaría Nacional de Turismo (SENATUR), dependiente de la Presidencia de la República, se abroga el Decreto N° 8.111/2.006 y se deroga el Decreto N° 1.566/2.009”.-----

Que, el Decreto N° 8911/2018 dispone, que el Ministro Secretario Ejecutivo, es el responsable de la conducción política de la Institución, de la formulación y la ejecución del manejo de la institucionalidad y en tal carácter, ejerce la representación de la Secretaría Nacional de Turismo. -----

Que, mediante el Decreto N° 18/2023 de fecha 16 de agosto de 2023, se nombra a la Señora Angelita del Carmen Duarte de Melillo, como Secretaria Ejecutiva de la Secretaría Nacional de Turismo, dependiente de la Presidencia de la República.

Que, la Contraloría General de la República, a través de la Resolución N°425/2.008, establece y adopta el Modelo Estándar de Control Interno para las Entidades Públicas del Paraguay – MECIP, como marco para el Control, Fiscalización y Evaluación de los Sistemas de Control Interno de las Entidades sujetas a la supervisión de la Contraloría General de la República. -----

Que, la Contraloría General de la República, a través de la Resolución N°377/2.016, adopta la Norma de Requisitos Mínimos para un Sistema de Control Interno para las Instituciones Públicas del Paraguay – MECIP: 2015. -----

Que, la Auditoría General de Poder Ejecutivo, a través de la Resolución AGPE N°326/2.019, adopta la Norma de Requisitos Mínimos para un Sistema de Control Interno del Modelo Estándar de Control Interno para Instituciones Públicas del Paraguay – MECIP: 2.015.-----

Que, la Secretaría Nacional de Turismo, mediante la Resolución N°1.412/2.019, adopta la Norma de Requisitos Mínimos para un Sistema de Control Interno del Modelo Estándar de Control Interno para Instituciones Públicas – MECIP: 2015. -----





**RESOLUCIÓN N° 18/2024**

Abg. *Lorenz López Rolandi*  
Secretaría General  
Secretaría Nacional de Turismo

**“POR LA CUAL SE APRUEBA EL MANUAL DE POLÍTICAS OPERACIONALES VERSIÓN 03, DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE TURISMO, EN EL MARCO DE LA IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA DE LA NORMA DE REQUISITOS MÍNIMOS PARA SISTEMAS DE CONTROL INTERNO PARA INSTITUCIONES PÚBLICAS – NRM MECIP:2015”**

Que, en ese sentido, la Norma de Requisitos Mínimos para Sistemas de Control Interno para Instituciones Públicas NRM: MECIP 2015 establece cuanto sigue; *“La institución debe definir políticas operacionales que permitan estructurar y direccionar el buen desempeño del modelo de gestión por procesos. Las políticas operacionales deben definir los parámetros de diseño de las actividades y tareas requeridas para dar cumplimiento a los objetivos de los procesos”*.-----

Que, la Secretaría Nacional de Turismo, mediante la Resolución N° 446/2023 aprobó el Manual de Políticas Operacionales Versión N° 2, en el marco de la implementación efectiva de la Norma de Requisitos Mínimos para Sistemas de Control Interno para Instituciones Públicas NRM MECIP:2015; y se dejó sin efecto la Resolución N° 1.379/2022.-----

Que, mediante Acta N° 04/2024 del Comité de Control Interno se aprobó el Manual de Políticas Operacionales Versión 03 de la Secretaría Nacional de Turismo.-

Que, mediante Dictamen Jurídico N°252/24, del 29 de noviembre de 2024, la Dirección General Jurídica de la Secretaría Nacional de Turismo, ha dado su conformidad para la firma de la presente Resolución.-----

Que, por Resolución N° 1601/2024 del 27 de noviembre de 2024, fue designado como Encargado de Despacho de la Secretaría Nacional de Turismo el Abg. Juan Uvaldo Heinichen Torres, sin perjuicio de sus actuales funciones de Director General de la Dirección General Jurídica.-----

**POR TANTO:** En uso de sus atribuciones legales;-----

**EL ENCARGADO DE DESPACHO DE LA  
SECRETARIA NACIONAL DE TURISMO  
RESUELVE:**

**ART. 1°.** - **APROBAR**, el Manual de Políticas Operacionales Versión N° 03 de la Secretaría Nacional de Turismo, actualizado en el marco de la implementación efectiva de la Norma de Requisitos Mínimos para Sistemas de Control Interno para Instituciones Públicas – NRM MECIP:2015, conforme al **Anexo I** que forma parte de la presente Resolución.-----

**ART. 2°.** - **DISPONER**, la implementación de las disposiciones contenidas en el Manual de Políticas Operacionales Versión 03 de la Secretaría Nacional de Turismo.-

**ART. 3°.** - **ESTABLECER**, que la responsabilidad del cumplimiento e implementación efectiva de las disposiciones de la presente **Resolución** y su **Anexo I**, corresponden a los Directores Generales, Directores, Coordinadores y Jefes de Departamento de las diferentes dependencias de la SENATUR, en virtud al Mapa de Procesos aprobado y vigente.-----

**ART. 4°.** - **ORDENAR**, que todas las sesiones de trabajo en relación a las actividades evaluativas establecidas en el Manual de Políticas Operacionales Versión 03 de la Secretaría Nacional de Turismo, deberán ser asentadas en las correspondientes actas de trabajo numeradas de manera correlativa, con la





*Eliz Lorenz López Rolandi*  
Secretaria General  
Secretaría Nacional de Turismo

**RESOLUCIÓN N° 618/2024**

**“POR LA CUAL SE APRUEBA EL MANUAL DE POLÍTICAS OPERACIONALES VERSIÓN 03, DE LA SECRETARÍA NACIONAL DE TURISMO, EN EL MARCO DE LA IMPLEMENTACIÓN EFECTIVA DE LA NORMA DE REQUISITOS MÍNIMOS PARA SISTEMAS DE CONTROL INTERNO PARA INSTITUCIONES PÚBLICAS – NRM MECIP:2015”**

correspondiente fecha, conclusiones, datos y firmas de los participantes y finalmente remitidas a la Dirección de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional para su registro.-

**ART. 4°.** - **DEJAR SIN EFECTO**, la Resolución N° 446/2023 por la cual se aprobó el Manual de Políticas Operacionales Versión N° 2 de la Secretaría Nacional de Turismo, en el Marco de la implementación efectiva de la Norma de Requisitos Mínimos para Sistemas de Control Interno para Instituciones Públicas NRM MECIP:2015. -----

**ART. 5°.** - **DISPONER**, la revisión anual de las Políticas Operacionales y de ser necesario, su actualización pertinente que deberá ser remitida a la Dirección de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional para su registro correspondiente. -----

**ART. 6°.** - **ESTABLECER**, que la presente Resolución entrará en vigencia, a partir de la fecha de su firma. -----

**ART. 7°.** - La Resolución será refrendada por la Secretaría General. -----

**ART. 8°.** - **COMUNICAR** a quienes corresponda y cumplido archivar. -----

*Eliz Lorenz López Rolandi*  
Abg. *Eliz Lorenz López Rolandi*  
Secretaria General  
Secretaría Nacional de Turismo



*Juan Heinrich*  
**JUAN HEINICHEN**  
Encargado de Despacho de la SENATUR

Destinatarios:  
Secretaría General  
DFDI  
Resolución 2024/Word  
AD/ta/be



SECRETARÍA NACIONAL DE  
**TURISMO**  
PARAGUAY

PARAGUÁI  
**TETÁPY JEHECHAUKA**  
SĂMBYHYHA



**DIRECCIÓN DE FORTALECIMIENTO Y  
DESARROLLO INSTITUCIONAL**

**“MANUAL DE POLÍTICAS  
OPERACIONALES”**

**APROBADO POR RES. N° 1618/2024  
DE FECHA 03/12/2024**

**VERSIÓN 03**

**AÑO: 2.024**

**SECRETARIA  
NACIONAL DE  
TURISMO**





**MANUAL DE POLÍTICAS  
OPERACIONALES**

Versión: 03/2024

Norma de Requisitos Mínimos  
para un Sistema de Control Interno



<b>TABLA DE CONTENIDO</b>	<b>PÁGINAS</b>
Presentación	3
Objetivo General	4
Objetivos Específicos	4
<b>Políticas Operacionales</b>	
Composición	5/6
Publicación	7
Revisión	7/8
Incumplimiento	8
Instructivo de diseño e implementación	9
Responsables	9
Formato de Políticas Operacionales	10
Formato de Control y Seguimiento de Políticas de Operación	11
Instructivo de Diseño de Controles y Análisis de Efectividad	11/12/13/14
Formato de Diseño de Controles y Análisis de Efectividad	15
Instructivo de Análisis de Efectividad de los Controles Existentes	15/16
Formato de Análisis de Efectividad de los Controles Existentes	17
Instructivo de Nivel de Profundidad, Sofisticación y Tecnificación de los Controles Definidos	17/18/19
Formato de Nivel de Profundidad, Sofisticación y Tecnificación de los Controles Definidos	20



Elaborado: Dirección de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional  
Aprobado: Comité de Control Interno – Acta N° 4

Fecha: 10/10/2024  
Fecha: 18/11/2024



**MANUAL DE POLÍTICAS  
OPERACIONALES**

Versión: 03/2024

Norma de Requisitos Mínimos  
para un Sistema de Control Interno



## Presentación

La Secretaría Nacional de Turismo (SENATUR), en su determinación de fortalecer los mecanismos que faciliten la consecución de los compromisos y fines del Estado, como órgano encargado de ejecutar la política nacional en materia de turismo, presenta su Manual de Políticas Operacionales, elemento fundamental que facilita la ejecución de las operaciones internas de la SENATUR.

Las Políticas Operacionales constituyen los lineamientos o directrices, que instauran los marcos de acción necesarios para hacer eficaz, eficiente y efectiva la operación de los procesos definidos por la institución, estableciendo parámetros de medición del desempeño de los procesos y de los servidores que tienen bajo su responsabilidad su ejecución, brindando un direccionamiento que facilita la ejecución de las operaciones internas y lo que posibilita la implementación de estrategias para definir los controles e indicadores necesarios para la evaluación del Sistema de Control Interno de conformidad a lo establecido en la Norma de Requisitos Mínimos para Sistemas de Control Interno (NRM-2015).

El Manual de Políticas Operacionales constituye una guía de carácter operativo, de aplicación cotidiana y establece las políticas de operación y comunicación que garantizan el funcionamiento y fortalecimiento continuo del mismo, así como el seguimiento periódico que consolide el compromiso de la SENATUR con la continua implementación efectiva del Sistema de Control Interno institucional.



Elaborado: Dirección de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional  
Aprobado: Comité de Control Interno – Acta N° 4

Fecha: 10/10/2024  
Fecha: 18/11/2024



**MANUAL DE POLÍTICAS  
OPERACIONALES**

Versión: 03/2024

Norma de Requisitos Mínimos  
para un Sistema de Control Interno



## Objetivo general del Manual de Políticas Operacionales

Definir los límites y parámetros necesarios para ejecutar los procesos y actividades en cumplimiento de la función, los planes, los programas, proyectos y políticas previamente establecidos por la institución, buscando fortalecer la capacidad de control y brindando un marco referencial para analizar las desviaciones a las políticas operacionales y objetivos definidos por la Secretaría Nacional de Turismo.

## Objetivos específicos del Manual de Políticas Operacionales

- Establecer guías de acción que direccionen la operación de la Secretaría Nacional de Turismo hacia la implementación de las estrategias organizacionales de conformidad a lo establecido en la Norma de Requisitos Mínimos para Sistemas de Control Interno (NRM-2015).
- Mantener la coherencia entre las políticas, los lineamientos estratégicos, la función institucional, en particular con los principios de gestión por procesos y la identificación y evaluación de riesgos.
- Definir los parámetros de operación para la adecuada gestión institucional de la Secretaría Nacional de Turismo, que orienten el despliegue de los procesos, la definición de controles y el establecimiento de instrumentos para la evaluación de su cumplimiento.
- Establecer como marco referencial de actuación interna todos los objetivos, macroprocesos y procesos de la Secretaría Nacional de Turismo.
- Disponer la implementación de actividades de evaluación para medir el nivel de cumplimiento de las Políticas Operacionales de la Secretaría Nacional de Turismo.
- Establecer mecanismos de denuncias para los incumplimientos a las Políticas Operacionales de la Secretaría Nacional de Turismo.



Elaborado: Dirección de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional	Fecha: 10/10/2024
Aprobado: Comité de Control Interno – Acta N° 4	Fecha: 18/11/2024



**MANUAL DE POLÍTICAS  
OPERACIONALES**

Versión: 03/2024

Norma de Requisitos Mínimos  
para un Sistema de Control Interno



## POLÍTICAS OPERACIONALES

### Composición

Las Políticas Operacionales constituyen las directrices que rigen la actuación del responsable del proceso en un asunto o campo determinado, definido teniendo en cuenta las normativas, procedimientos, prácticas y herramientas que rigen a la institución como guías generales de acción. Se aplican a los Ejes: Estratégicos, Misionales, de Apoyo y de Evaluación.

Las Políticas Operacionales de la SENATUR fueron definidas teniendo en cuenta el proceso al que aplica según el Mapa de Procesos Institucional aprobado y vigente, en virtud a las políticas y lineamientos estratégicos determinados con enfoque en la gestión por procesos y la identificación y evaluación de riesgos.

Una política operacional se define teniendo en cuenta lo siguiente:

- a) El aspecto específico que requiere orientación;
- b) Los responsables de acatarla y su ámbito de aplicación;
- c) La directriz que deben cumplir los responsables, para evitar las situaciones indeseables;
- d) Plazo de aplicación o, en caso de ser permanente fecha de vigencia;
- e) Objetivo institucional, macroproceso o proceso al que aplica

La institución debe asegurar que las políticas operacionales sean revisadas periódicamente para asegurar que permanecen pertinentes y apropiadas.

El Manual de Política Operacional de la Secretaría Nacional de Turismo, constituye un instrumento para definir las Políticas requeridas para la Operación de cada Proceso o Subproceso y Actividades, a partir de los Procesos diseñados por la institución y de los riesgos identificados en cada uno, teniendo en cuenta todos los lineamientos, políticas, normas y disposiciones internas generadas en los Componentes; Ambiente de Control, Control de la Planificación, Control de la Implementación, Control de la Evaluación y Control para la Mejora, como se citan a continuación;

- Marco Legal: Ley N° 1388/98 "Que crea la Secretaría Nacional de Turismo" – Ley N° 2828/05 "Del Turismo.
- Misión: "Somos el ente rector, regulador y promotor del desarrollo sostenible del

Elaborado: Dirección de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional

Fecha: 10/10/2024

Aprobado: Comité de Control Interno – Acta N° 4

Fecha: 18/11/2024





**MANUAL DE POLÍTICAS  
OPERACIONALES**

Versión: 03/2024

Norma de Requisitos Mínimos  
para un Sistema de Control Interno



turismo en Paraguay”.

- Visión: “Ser reconocida por su Liderazgo en el desarrollo del Turismo sostenible, promoviendo la riqueza cultural y natural, posicionando a nuestro país como destino turístico de Excelencia”
- Política de Control Interno
- Instructivo para diseño y establecimiento de los Acuerdos y Compromisos Éticos
- Acuerdos y Compromisos Éticos
- Código de Ética
- Protocolo de Buen Gobierno y sus indicadores
- Políticas de Gestión del Talento Humano
- Plan Estratégico Institucional
- Plan Operativo Institucional (POI)
- Normograma Institucional
- Matriz Consolidada y Mapa de Procesos Institucional
- Manual de Funciones
- Mapa y Matriz de Riesgos
- Tablero de Indicadores, Fichas de Caracterización, Reportes y Gráficos
- Metodología para la Gestión de Riesgos
- Políticas Operacionales
- Manual de Procedimientos
- Plan de Capacitación
- Manual de Comunicación
- Guía de Control de Documentos del Sistema de Control Interno
- Guía Metodológica de Gestión por Procesos

Si bien se detallan las más resaltantes, eso no implica que no existan otras o que surjan nuevas políticas operacionales, asegurando que los productos que de éstos deriven, contribuyan al direccionamiento de las operaciones de la institución hacia el logro efectivo de sus objetivos, permitiendo además la estandarización del contenido de la operación de la entidad, convirtiéndose en el instrumento que guíe la acción individual y colectiva de ejecución en la Secretaría Nacional de Turismo.

Elaborado: Dirección de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional

Fecha: 10/10/2024

Aprobado: Comité de Control Interno – Acta N° 4

Fecha: 18/11/2024



**MANUAL DE POLÍTICAS  
OPERACIONALES**

Versión: 03/2024

Norma de Requisitos Mínimos  
para un Sistema de Control Interno



## Publicación

Las Políticas Operacionales definidas y aprobadas por la Secretaría Nacional de Turismo pueden ser visualizadas a través de la página web institucional; [www.senatur.gov.py](http://www.senatur.gov.py), específicamente en el módulo NRM MECIP:2015 Componente de Control de la Implementación en su punto 1 Control Operacional. De esta forma, la institución busca transparentar su gestión, permitiendo la visualización del contexto en el cual se desarrollan las acciones orientadas a fortalecer la actuación de la Secretaría Nacional de Turismo en cumplimiento de su mandato constitucional.

## Revisión

La Secretaría Nacional de Turismo define controles que permiten valorar en forma permanente la efectividad del Sistema de Control Interno, de esta forma la institución asegura el monitoreo y revisión de las acciones establecidas en las Políticas Operacionales, para lo cual se dispone su revisión anual y de ser necesario, su actualización pertinente. Cada unidad organizacional en virtud a sus responsabilidades y de acuerdo a sus procesos definidos y aprobados, son encargados de revisar sus Políticas Operacionales vigentes, garantizando que las mismas se ajusten y adapten para contribuir a la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos, con el propósito de detectar desviaciones, establecer tendencias y generar recomendaciones.

Se dispone la implementación de actividades evaluativas para medir el cumplimiento de las Políticas Operacionales, mediante la aplicación de herramientas y técnicas definidas a ser implementadas por cada unidad organizacional en talleres de autoevaluación, entrevistas, elaboración de formatos de gestiones de control, etc., para lo cual se establecen las siguientes etapas de evaluación; proceso de involucramiento y preparación, selección e implementación de la metodología, desarrollo de la evaluación, determinación de las acciones de mejora y comunicación de las conclusiones finales.

Es importante destacar que las etapas de evaluación deberán ser respaldadas por actas de revisión y firmadas por los líderes de los procesos y los superiores inmediatos, a fin de asegurar que el esfuerzo de los funcionarios se realice ordenadamente y de manera apropiada al fin que se persigue. Se puede visualizar el Formato a incluir en el Acta de revisión o control y seguimiento de las Políticas de Operación en los formatos subsiguientes al presente documento (Formato – CSPO/SENATUR).

Revisar lo que hacemos, cómo lo hacemos y para qué lo hacemos supone que nuestros diseños, modos de intervención y su implementación permanezcan adecuados y oportunos para el manejo de nuestras intervenciones en políticas públicas. La revisión tiene como fin mejorar la calidad de la información sobre el estado de control y reafirmar el compromiso frente a la mejora continua institucional.

Elaborado: Dirección de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional	Fecha: 10/10/2024
Aprobado: Comité de Control Interno – Acta N° 4	Fecha: 18/11/2024





**MANUAL DE POLÍTICAS  
OPERACIONALES**

Versión: 03/2024

Norma de Requisitos Mínimos  
para un Sistema de Control Interno



Los Formatos del MECIP N° 95 Diseño de Controles y Análisis de Efectividad y N° 96 Análisis de Efectividad de los Controles Existentes constituyen instrumentos que facilitan la implementación de los mecanismos o acciones de controles inherentes a los Procesos, dirigidos a reducir la ocurrencia de los eventos que pueden inhibir la adecuada ejecución de las actividades requeridas para el logro de los objetivos del Proceso.

Se diseñan en las actividades, dentro de los Procedimientos, tomando como base los Procesos identificados, el mapa y las Políticas de Riesgos, las Políticas de Operación y los procedimientos diseñados.

El Formato de Nivel de profundidad, sofisticación y tecnificación de los controles definidos, constituye el instrumento que permite saber si los controles son adecuados a las características de la Institución, nivel tecnológico, etc. Permite además evaluar la coherencia entre la magnitud y sofisticación de los Controles y la criticidad de los Riesgos (Formato – NPSTC/SENATUR).

## Incumplimiento

Las Políticas Operacionales de la Secretaría Nacional de Turismo constituyen marcos de acción necesarios para hacer eficiente la operación institucional, es por ello que es importante que la alta dirección de la SENATUR pueda observar, evaluar y detectar incumplimientos de las Políticas Operacionales.

Si los funcionarios de la SENATUR o cualquier otro referente institucional incurren en incumplimiento crítico de los indicadores y/o de las Políticas de Operación serán consideradas “No Conformidades” e informadas a la Dirección de Auditoría Interna, previa verificación de la aplicación de las acciones previstas en caso de detección de incumplimiento.

La ciudadanía en general o funcionarios de la SENATUR podrán denunciar el incumplimiento de las Políticas Operacionales ante las autoridades pertinentes, utilizando los canales de comunicación habilitados por la institución para el efecto;

- Dependencia: Dpto. de Sugerencias y Reclamos - SENATUR
- Correo institucional: [sugerencias@senatur.gov.py](mailto:sugerencias@senatur.gov.py)

Las quejas, denuncias, sugerencias y/o reclamos recepcionadas en relación a incumplimientos de las Políticas Operacionales serán elevados a la Máxima Autoridad y al equipo de alta dirección para su conocimiento y tratamiento correspondiente, la Secretaría Nacional de Turismo establecerá orientaciones claras para el manejo adecuado de la información.

Elaborado: Dirección de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional

Fecha: 10/10/2024

Aprobado: Comité de Control Interno – Acta N° 4

Fecha: 18/11/2024





**MANUAL DE POLÍTICAS  
OPERACIONALES**

Versión: 03/2024

Norma de Requisitos Mínimos  
para un Sistema de Control Interno



## Instructivo de Diseño e Implementación

Tomando como base los Macroprocesos o Procesos/Subprocesos y/o Actividades identificados, los objetivos y metas fijados en los Planes y Programas, la normatividad aplicable al proceso, los riesgos e incumplimientos que pueden afectar el desarrollo de los mismos y las Políticas de Administración de Riesgos; se establecen Políticas Operacionales (directrices) que orientan el marco de acción de los funcionarios involucrados, de manera que permitan hacer eficiente el resultado esperado de cada uno de las operaciones de la entidad.

Los criterios a considerar para su elaboración son la incorporación de parámetros que orienten el despliegue de los procesos, la definición de controles y el establecimiento de instrumentos para la evaluación de su cumplimiento y la definición de acciones a realizar en caso de incumplimiento.

Se puede visualizar el Formato de Política de Operación en los formatos subsiguientes al presente documento. (Formato - PO/SENATUR, Formato – CSPO/SENATUR).

## Responsables

- Diseño y definición de las Políticas Operacionales:

Dependencia responsable de cada Macroproceso y Procesos correspondientes

Asesoramiento y Capacitación: Dirección de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional.

- Supervisión y seguimiento:

Dependencia responsable de cada Macroproceso y Procesos correspondientes

Auditoría Interna Institucional (Evaluación de efectividad del SCI)

Asesoramiento: Dirección de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional

- Revisión y Actualización:

Dependencia responsable de cada Macroproceso y Procesos correspondientes

Asesoramiento: Dirección de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional

Elaborado: Dirección de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional  
Aprobado: Comité de Control Interno – Acta N° 4

Fecha: 10/10/2024

Fecha: 18/11/2024





**MANUAL DE POLÍTICAS OPERACIONALES**

Versión: 03/2024

Norma de Requisitos Mínimos para un Sistema de Control Interno



**Formato – PO/SENATUR**



<b>FORMATO:</b> Definición Políticas de Operación – Objetivos Institucionales/Macroprocesos/Procesos/Subprocesos/Actividades						<b>CÓDIGO:</b> PO-V0.3-2024
<b>OBJETIVO INSTITUCIONAL:</b>						
<b>DEPENDENCIA:</b>						
<b>MACROPROCESO:</b>						
<b>PROCESO:</b>						
SUBPROCESOS	ACTIVIDADES	(1) Aspectos Específicos Críticos (o Riesgo abordado)	(2) Acciones	(3) Políticas de Operación	(4) Responsable	(5) Plazo de aplicación
Subprocesos/Actividades	Parámetros (Indicador de cumplimiento)	Rango de Tolerancia			Acciones en caso de incumplimiento	Responsable de relevamiento de la medición (Riesgo bajo - Se comparte)
		Cumplimiento : OPTIMO	Cumplimiento : PRECAUCIÓN	Incumplimiento: CRÍTICO		
<b>Elaborado por:</b>			<b>Fecha:</b>			<b>Fecha de Vigencia:</b>
<b>Revisado por:</b>			<b>Fecha:</b>			
<b>Aprobado por:</b>			<b>Fecha:</b>			

**Observación:** Las Políticas Operacionales deben ser diseñadas en virtud a los Procesos aprobados y vigentes de la institución, y a las Políticas de Administración de Riesgos – Mitigación definidos.



Elaborado: Dirección de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional  
Aprobado: Comité de Control Interno – Acta N° 4

Fecha: 10/10/2024  
Fecha: 18/11/2024



**MANUAL DE POLÍTICAS OPERACIONALES**

Versión: 03/2024

Norma de Requisitos Mínimos para un Sistema de Control Interno



## Formato – CSPO/SENATUR



CONTROL Y SEGUIMIENTO DE POLÍTICAS DE OPERACIÓN					
Componente: Control para la Mejora					
Dependencia:					
Macroproceso:					
Proceso:					
Subprocesos/Actividades	Política de Operación	Indicador	Resultado de la Medición/Rango	Evidencia de la Medición (verificada)	Observación/Oportunidad de Mejora
Elaborado por:			Fecha:		
Revisado por:			Fecha:		
Aprobado por:			Fecha:		
					Fecha de Vigencia:

## Instructivo de Diseño de Controles y Análisis de Efectividad

1. Seleccionar los riesgos altos y medios (inaceptables, importantes y moderados) para la actividad, que requieran medidas de reducción (prevención y protección) según su ubicación en la Matriz de Evaluación y Respuesta a los Riesgos, y a base de ello iniciar el diseño de Controles para los riesgos prioritarios, en orden de mayor a menor calificación.
2. Identificar el valor asignado a los riesgos analizados en la Matriz de Riesgos Evaluación, y observar el tipo de medida de reducción que requiere cada uno de ellos (protección y/o prevención).
3. Completar el Formato de Diseño de Controles y Análisis de Efectividad, registrando el nombre del Macroproceso, el del Proceso/Subproceso y Actividad en las casillas (1, 2, 3 y 4).
4. Consignar en la columna (5) los riesgos identificados para la actividad en análisis.
5. Definir las acciones que permitan evitar o minimizar la ocurrencia del Riesgo,

Elaborado: Dirección de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional	Fecha: 10/10/2024
Aprobado: Comité de Control Interno – Acta N° 4	Fecha: 18/11/2024





**MANUAL DE POLÍTICAS  
OPERACIONALES**

Versión: 03/2024

Norma de Requisitos Mínimos  
para un Sistema de Control Interno



asociado a la Actividad que se esté analizando. Registrarlas en la columna (6).

6. Señalar en la columna (7), criterios que deban tenerse en cuenta para el diseño de los controles asociados a la actividad, a base de las posibles consecuencias de ocurrencia del riesgo, y las acciones de prevención consideradas para manejar el riesgo identificado.
7. Determinar el tipo de control que sea más conveniente para el manejo del riesgo, a saber: preventivo, de protección, detectivo o correctivo. Registrar el tipo de control en la columna identificada con (8).
8. Proponer el control que pueda asociarse a la actividad analizada con el fin de prevenir la ocurrencia del Riesgo, teniendo en cuenta los criterios definidos. Registrarlo en la columna (9).

**Eficacia de los Controles Existentes**

Para efectos de obtener la información a incluir en la columna (10) del Formato, tomar como base la Tabla “Eficacia de los Controles”, que se aprecia a continuación, y efectuar el siguiente trabajo:

9. Seleccionar el riesgo para el cual fue diseñado cada control propuesto y realizar el análisis de efectividad así:
  - Seleccionar en la columna (1) la calificación que obtendría el riesgo, en el caso de no implementar el control propuesto.
  - Determinar el valor de la calificación entre los valores de la columna (2), Valor del Riesgo con Control asignado
  - Establecer la eficacia del Control, que equivale al valor de la columna (3), que corresponda a la calificación seleccionada en la columna dos (2). Registrar este valor en la columna diez (10), Eficacia del Formato 95.



Elaborado: Dirección de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional

Fecha: 10/10/2024

Aprobado: Comité de Control Interno – Acta N° 4

Fecha: 18/11/2024



**MANUAL DE POLÍTICAS  
OPERACIONALES**

Versión: 03/2024

Norma de Requisitos Mínimos  
para un Sistema de Control Interno



**TABLA – EFICACIA DE LOS CONTROLES**

VALOR DEL RIESGO		EFICACIA DE LOS CONTROLES
SIN CONTROL	CON CONTROL	
60	40	0,36
	30	0,55
	20	0,73
	15	0,82
	10	0,91
40	5	1,00
	30	0,29
	20	0,57
	15	0,71
	10	0,86
30	5	1,00
	20	0,40
	15	0,60
	10	0,80
	5	1,00
20	15	0,33
	10	0,67
	5	1,00
15	10	0,50
	5	1,00
10	5	1,00
<b>Columna 1</b>	<b>Columna 2</b>	<b>Columna 3</b>

**Eficiencia de los controles existentes**

10. Valorar cualitativamente el beneficio que presta el control y el costo que genera implementarlo, para lo cual se debe utilizar la Tabla Eficiencia de los Controles, que se presenta al final de este punto.

Para valorar el beneficio, realizar un análisis sobre los efectos que causaría la materialización del Riesgo y lo que obtendría la institución si los evita. Determinar si el beneficio es bajo, medio o alto.

Para los costos de la implementación, tener en cuenta los costos directos e indirectos, la disponibilidad en el mercado, facilidad de implementarlo, cambios en la operación normal de la actividad, etc.; establecer si el costo es bajo medio o alto.

Identificar el resultado final de la valoración que corresponde a la casilla donde se cruzan ambas valoraciones. Este resultado corresponde a la eficiencia del control.

Elaborado: Dirección de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional  
Aprobado: Comité de Control Interno – Acta N° 4

Fecha: 10/10/2024  
Fecha: 18/11/2024





**MANUAL DE POLÍTICAS  
OPERACIONALES**

Versión: 03/2024

Norma de Requisitos Mínimos  
para un Sistema de Control Interno



BENEFICIO	EFICIENCIA		
	<b>Alto</b>	Muy Alta	Alta
<b>Medio</b>	Alta	Media	Baja
<b>Bajo</b>	Media	Baja	Muy baja
	<b>Bajo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alto</b>
	<b>COSTO</b>		

En base la eficiencia de los controles asignar un valor de acuerdo con lo establecido en la siguiente tabla.

Consignar dicho valor en la columna (11) Eficiencia, del Formato 95

EFICIENCIA	CALIFICACIÓN
Muy Alta	0,9
Alta	0,7
Media	0,5
Baja	0,3
Muy Baja	0,1

**Efectividad de los controles existentes**

11. Desarrollar el siguiente cálculo para hallar la efectividad de cada control, utilizando los valores de la eficacia y eficiencia consignados en el formato.

Valor efectividad = (valor eficacia + valor eficiencia) / 2

12. Consignar el resultado obtenido al aplicar la anterior fórmula en la columna (12) Efectividad.

Analizar el resultado de la efectividad: si el valor es superior o igual a 0.6 implementar él o los controles y si es inferior al 0.6 revisarlos y replantearlos.

13. Si el Control es efectivo, integrarlo a la actividad correspondiente, como parte del diseño de Procedimientos de cada Proceso.



Elaborado: Dirección de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional

Fecha: 10/10/2024

Aprobado: Comité de Control Interno – Acta N° 4

Fecha: 18/11/2024



**MANUAL DE POLÍTICAS  
OPERACIONALES**

Versión: 03/2024

Norma de Requisitos Mínimos  
para un Sistema de Control Interno



## Formato – DCAE/SENATUR



PARAGUÁI  
**TETÁPY JEHECHAUKA**  
SÁMBYHYHA

INSTITUCIÓN: SECRETARÍA NACIONAL DE TURISMO											CÓDIGO: DCAE-V0.2-2024
<b>MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -</b> COMPONENTE CONTROL DE LA IMPLEMENTACIÓN											
DEPENDENCIA:		Dirección de Comunicación									
ESTÁNDAR:		CONTROLES									
FORMATO:		Diseño de Controles y Análisis de Efectividad									
(1) MACROPROCESOS	(2) PROCESOS	(3) SUBPROCESOS	(4) Riesgo	(5) Acciones de Prevención	(6) Criterios de Diseño	(7) Tipo de Control	(8) Control Propuesto	(9) Eficacia	(10) Eficiencia	(11) Efectividad	
										0,00	
										0,00	
										0,00	
Elaborado por:						Fecha:					
Revisado por:						Fecha:					
Aprobado por:						Fecha:					

## Instructivo de Análisis de Efectividad de Controles Existentes

- Tomar el Formato de Priorización de Riesgos completado, e identificar los Riesgos que obtuvieron un mayor valor en la priorización o peso, así como las actividades correspondientes donde estos se presentan.
- Completar el Formato de Análisis Efectividad de los Controles Existentes.
- Registrar el nombre del Macroproceso, Proceso/Subproceso y Actividad en las casillas (1), (2), (3) y (4).
- Revisar, tomando como base la información anterior, el Formato de Priorización de Riesgos, analizando e incluyendo en la columna (5) del Formato para cada actividad seleccionada, los Riesgos prioritarios que requieran medidas de prevención y protección (de acuerdo con las medidas de respuesta sugeridas para esos Riesgos en la Matriz de Riesgos).

Elaborado: Dirección de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional

Fecha: 10/10/2024

Aprobado: Comité de Control Interno – Acta N° 4

Fecha: 18/11/2024





**MANUAL DE POLÍTICAS  
OPERACIONALES**

Versión: 03/2024

Norma de Requisitos Mínimos  
para un Sistema de Control Interno



5. Señalar en la columna (6), las acciones de prevención que fueron consideradas para evitar o minimizar la  
ocurrencia del Riesgo asociado a la Actividad, cuando se estableció el Control.
6. Registrar el Control Existente en la columna (7).
7. Determinar la eficacia de los controles actualmente implementados teniendo en cuenta las instrucciones  
del instructivo de Diseño de Controles y Análisis de Efectividad, y a base de la tabla para el cálculo de la  
Eficacia de los Controles Existentes, registrar los resultados obtenidos en la columna identificada con (8).
8. Calcular la eficiencia y efectividad de los controles propuestos, aplicar el procedimiento del instructivo de  
Diseño de Controles y Análisis de Efectividad, y a base de ello registrar los resultados en las columnas (9)  
eficiencia y (10) efectividad, según corresponda.
9. Analizar el resultado de la efectividad de la siguiente forma: si el valor es superior o igual a 0.6 mantener  
los controles, sin embargo, si el resultado es inferior a 0.6, es necesario replantearlos y proponer unos nuevos.
10. Señalar en la columna (11), en caso de necesidades de ajuste, los criterios que se deben tener en cuenta para el rediseño o el ajuste del Control existente.
11. Determinar el tipo de Control: prevención, protección, detección, corrección, al que corresponde el Control rediseñado, ajustado o el pertinente, y registrarlo en la columna (12), Tipo de Control.
12. Incluir los controles pertinentes y los ajustados en el diseño general, para que sean analizados por el Comité de Control Interno.



Elaborado: Dirección de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional	Fecha: 10/10/2024
Aprobado: Comité de Control Interno – Acta N° 4	Fecha: 18/11/2024



**MANUAL DE POLÍTICAS  
OPERACIONALES**

Versión: 03/2024

Norma de Requisitos Mínimos  
para un Sistema de Control Interno



**Formato – AECE/SENATUR**



INSTITUCIÓN: SECRETARÍA NACIONAL DE TURISMO										CÓDIGO: AECE-V0.2-2024
MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP										
COMPONENTE CONTROL DE LA IMPLEMENTACIÓN										
DEPENDENCIA: Dirección de Comunicación										
ESTÁNDAR: CONTROLES										
FORMATO: Análisis de Efectividad de los Controles Existentes										
(1) MACROPROCESO:										CÓDIGO:
(2) Procesos	(3) Subprocesos	(4) Riesgo	(5) Acciones de Prevención	(6) Control Existente	(7) Eficacia	(8) Eficiencia	(9) Efectividad	(10) Criterios de Ajuste	(11) Tipo de Control	
							0,00			
							0,00			
							0,00			
							0,00			
Elaborado por:				Fecha:						
Revisado por:				Fecha:						
Aprobado por:				Fecha:						
Obs.: Aplicar controles establecidos en el Formato de Diseño de Controles y Análisis de Efectividad										

**Instructivo de Nivel de profundidad, sofisticación y  
tecnificación de los controles definidos**

Para verificar la profundidad, sofisticación y tecnificación de los controles en relación con la criticidad de los riesgos, se utiliza un enfoque sistemático que incluya los siguientes pasos:

**1. Análisis de los Controles Existentes**

- **Profundidad:** Evalúa si los controles son preventivos, detectivos o correctivos. Controles preventivos son más profundos que los detectivos y correctivos. Estos datos se toman de la Matriz de Riesgos, específicamente del ítem de Tipos de Control.
- **Sofisticación:** Revisa el nivel de complejidad de los controles. Los controles automatizados o basados en tecnología avanzada son más sofisticados que los manuales.
- **Tecnificación:** Verifica si los controles utilizan herramientas tecnológicas, sistemas de información o mecanismos digitales que aumentan su efectividad.

Elaborado: Dirección de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional	Fecha: 10/10/2024
Aprobado: Comité de Control Interno – Acta N° 4	Fecha: 18/11/2024





**MANUAL DE POLÍTICAS  
OPERACIONALES**

Versión: 03/2024

Norma de Requisitos Mínimos  
para un Sistema de Control Interno



**2. Evaluación de la Coherencia entre la magnitud y sofisticación del Control Existente y la criticidad de los Riesgos**

- Se consigna en el formato, en la casilla de Sofisticación, un valor a cada control existente previo análisis del nivel de automatización, complejidad y uso de tecnología. Los valores son:
  - **Alta:** 3 (control automatizado, tecnología avanzada)
  - **Media:** 2 (control semi-automatizado, tecnología moderada)
  - **Baja:** 1 (control manual, poca o ninguna tecnología)
- Teniendo en cuenta la Matriz de Riesgos, se consigna la Criticidad del Riesgo resultante en dicha Matriz.

**Criticidad del Riesgo:** Se asigna un valor al nivel de criticidad del riesgo.

- **Alta:** 3 (riesgos que pueden tener un impacto catastrófico)
- **Media:** 2 (riesgos significativos)
- **Baja:** 1 (riesgos moderados o bajos)
- Se calcula el índice promedio entre los valores de los niveles de Sofisticación y Criticidad, teniendo como resultado la interpretación Sofisticación/Tecnificación.
- De acuerdo al índice promedio se generan los resultados de la Coherencia entre la magnitud y sofisticación del Control Existente y la criticidad de los Riesgos, los cuales pueden ser según la siguiente Escala de Coherencia:
  - Riesgo Alto + Control Sofisticado y Técnico = Alta Coherencia
  - Riesgo Bajo + Control Manual = Alta Coherencia
  - Riesgo Medio + Control Manual = Mediana Coherencia
  - Riesgo Alto + Control Manual = Baja Coherencia

**3. Índice de Adecuación de Control (IAC)**

Este índice mide la adecuación del control en función de su capacidad para mitigar un riesgo específico. Se utiliza la fórmula:

$$IAC = \frac{\text{Nivel de Sofisticación del Control}}{\text{Criticidad del Riesgo}}$$

Elaborado: Dirección de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional Fecha: 10/10/2024  
Aprobado: Comité de Control Interno – Acta N° 4 Fecha: 18/11/2024





**MANUAL DE POLÍTICAS  
OPERACIONALES**

Versión: 03/2024

Norma de Requisitos Mínimos  
para un Sistema de Control Interno



Los resultados de la medición del IAC y su interpretación podrían ser las siguientes:

**Adecuación Baja**

- **IAC  $\leq$  0.66:** El control puede ser insuficiente para el nivel de criticidad del riesgo; se sugiere mejorar o aumentar la sofisticación.

**Adecuación Media**

- **IAC  $\leq$  0.75:** El control es medianamente adecuado y está alineado con la criticidad del riesgo.

**Adecuación Alta**

- **IAC  $\leq$  1:** El control es adecuado y está alineado con la criticidad del riesgo.

**Adecuación Muy Alta**

- **IAC  $\leq$  2:** El control es adecuado y está alineado con la criticidad del riesgo.



Elaborado	Dirección de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional	Fecha: 10/10/2024
Aprobado	Comité de Control Interno – Acta N° 4	Fecha: 18/11/2024



**MANUAL DE POLÍTICAS OPERACIONALES**

Versión: 03/2024

Norma de Requisitos Mínimos para un Sistema de Control Interno



**Formato – NPSTC/SENATUR**



INSTITUCIÓN: SECRETARÍA NACIONAL DE TURISMO		CÓDIGO: NPSTC-001-2024											
MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP													
COMPONENTE CONTROL DE LA IMPLEMENTACIÓN													
DEPENDENCIA:													
ESTÁNDAR: Controles Operacionales													
FORMATO: Nivel de Profundidad, Sofisticación y Tecnificación de los Controles Definidos													
(1) MACROPROCESO:													
Controles existentes		Nivel de profundidad, sofisticación y tecnificación de los controles definidos			Evaluación de adecuación de los Controles definidos								
(3) Procesos Subprocesos	(4) Riesgo	(5) Control Existente	(6) Nivel de Profundidad (Tipo de Control)	(7) Sofisticación	Valor	(8) Criticidad	Valor	(9) Índice promedio	(10) Interpretación Sofisticación/tecnificación	(11) Coherencia entre la magnitud y sofisticación del Control Existente y la criticidad de los riesgos	(12) índice de Adecuación de Control Interpretación (IAC)	(13) IAC	(14) Observación
					0		0	0					
					0		0	0					
					0		0	0					
Elaborado por: Fecha:													
Revisado por: Fecha:													
Aprobado por: Fecha:													



Elaborado: Dirección de Fortalecimiento y Desarrollo Institucional	Fecha: 10/10/2024
Aprobado: Comité de Control Interno – Acta N° 4	Fecha: 18/11/2024