Ficha de Sistematización

***Nombre de la consultoría LCN 022*" Elaboración de flujos de trabajo y manuales de gestión para DIRCABI"**

- 1 experto categoría sénior 80 días hábiles
- Inicio de la misión 28 de marzo 2022
- Fin de la misión 29 dde junio 2022

Antecedentes

En el año 2021, la situación general de DIRCABI era muy compleja luego de los diferentes cambios políticos ocurridos entre los años 2019 y 2021 y padecía de una gestión deficiente a todo nivel. En el marco de la restructuración de las entidades a cargo de la implementación de la Estrategia de lucha contra el narcotráfico, el Ministro de Gobierno nombró un director ad interino con el propósito de restructurar la institución.
Dentro de las tareas previstas para el Director estaban, la elaboración de una propuesta de una nueva política de manejo administrativo de bienes incautados, confiscados y secuestrados del narcotráfico, por una parte, y por otra, la actualización de los manuales de gestión de la institución, los cuales han sido elaborados hace más de 20 años con un financiamiento de Naciones Unidas, pero quedaron obsoletos.
En el contexto de la lucha contra la corrupción, el ministro de Gobierno solicito el apoyo del APS para contratar expertos en materia de elaboración de metodología interna y de gestión administrativa de bienes incautados con el objetivo principal de seguir capacitando el personal con vista al fortalecimiento institucional de DIRCABI.
Se incluyó el apoyo a DIRCABI en el indicador 1 del convenio de financiación de la Unión europea como variable 1.2, indicando como meta que DIRCABI tiene que depositar a la cuenta del TGN del Estado una suma de 1Millón de Dólares Americanos por año, producto de la monetización de bienes incautados.

Objetivo de la consultoría

Elaborar, proponer e implementar manuales de gestión y flujos de trabajo en base a los procesos actuales y toda la normativa vigente en torno a DIRCABI y los bienes que administra. Dar la posibilidad a DIRCABI de cumplir con las metas del indicador de desempeño No 1 del Programa de Apoyo Presupuestario Sectorial: "Grado de incremento de la eficacia de las investigaciones e intervenciones contra las personas y asociaciones delictuosas y organizaciones criminales involucradas en narcotráfico y delitos conexos". Variable 2.1 Monetizar y revertir al Estado Monetización de bienes incautados al narcotráfico, 1 M$US por año. Proveer DIRCABI de manuales de gestión correspondiente a procesos de entrega y recepción de bienes, administración (registro de bienes, subscripción de contratos, uso institucional y salida (monetización, devolución, donación y otros) de los bienes incautados y confiscados que administra DIRCABI.

Justificación de la consultoría

a) De acuerdo a lo establecido en los Artículos 46 y 47. II de la Ley Nº 913 de 16 de marzo de 2017, de Lucha Contra el Tráfico Ilícito de Sustancias Controladas, entre las atribuciones de la Dirección de Registro, Control y Administración de Bienes Incautados se encuentra la administración de bienes secuestrados, incautados, confiscados así como aquellos objeto de pérdida de dominio, asumiendo medidas de resguardo cuidado y conservación, precautelando la preservación adecuada de los bienes.
b) Debe considerarse que la Ley 913 y su Decreto Reglamentario No. 3434 son normas creadas en la gestión 2017, mismas que contienen parámetros generales para una correcta administración de bienes provenientes de actividades ilícitas; empero, el transcurso del tiempo y el carácter dinámico de la sociedad hacen necesaria la adecuación de la ley a ciertas circunstancias no detalladas de manera concreta en dichos cuerpo normativos, en virtud a ello se hace imperiosa la necesidad de la actualización y creación de instructivos, protocolos y circulares que respondan a la situación actual. Con la elaboración de dichos documentos se podrá gestionar una mejor y más eficiente administración de los bienes que son administrados por la DIRCABI, aspecto que coadyuvará implícitamente al cumplimiento de indicadores exigidos por entes internacionales.
c) Actualmente no se cuenta con manuales de gestión ni flujos de trabajo conforme a la normativa actual principalmente la Ley 913 y el Decreto Supremo 3434 para la administración de bienes incautados desde que ingresan al sistema de DIRCABI hasta que salen de este en forma de monetizaciones, devoluciones u otros.
d) Los manuales de gestión y flujos de trabajo actuales fueron elaborados hace aproximadamente 20 años conforme a la normativa anterior los cuales resultan obsoletos y desactualizados. e) Facilitar el cumplimiento de la variable 1.2 del Indicador 1 del Programa de Apoyo Presupuestario Sectorial Monetización de bienes incautados al narcotráfico.

Resultados principales solicitados de la consultoría Los productos y resultados esperados son la creación de manuales de gestión y flujos de trabajo de los procesos relacionados a los bienes que ingresan bajo administración de DIRCABI que se puede clasificar en tres grupos:

a) INGRESO DE BIENES

Conforme al art. 45 de la Ley 913, la Dirección General de Registro, Control y Administración de Bienes Incautados – DIRCABI, es la entidad encargada de la administración de los bienes secuestrados, incautados y confiscados en procesos penales, vinculados a delitos de tráfico ilícito de sustancias controladas; la administración de dichos bienes se inicia con la entrega oficial que realizan las autoridades competentes conforme el art. 119 del Decreto Supremo 3434 en favor de DIRCABI.

En tal entendido, el inicio de la administración de los mencionados bienes requiere de flujos de trabajo y manuales de gestión que detalle el procedimiento a seguir en la entrega y recepción de bienes que, según su naturaleza, merecen una atención especial, es por ello que se recomienda la creación de los siguientes instructivos:

• **Flujo y Manual No. 1:** Entrega y recepción de bienes
Se debe considerar el flujo de con la FELCN, Registro, anotaciones preventivas, entrega de bienes como formas de administración y otros.
• Otros manuales y flujos propuestos respecto al ingreso de bienes a DIRCABI.

b) ADMINISTRACIÓN DE BIENES
La segunda etapa que se identifica es la administración de los bienes donde la Dirección General de Registro, Control y Administración de Bienes Incautados – DIRCABI tiene la obligación de realizar una correcta manipulación de los mismos, siempre en apego a lo permitido por la Ley 913 y el Decreto Supremo 3434, donde se pudo identificar la necesidad de contar con los siguientes instructivos:

• **Flujo y Manual No. 2:** Subscripción de contratos: Depósitos Provisionales, Comodatos, Arrendamientos y otros.
• **Flujo y Manual No. 3:** Inspecciones de bienes
• **Flujo y Manual No. 4:** Gastos Administrativos Se debe considerar registro preventivo y definitivo
• **Flujo y Manual No. 5:** Reposición de gastos contractuales
• **Flujo y Manual No. 6:** Uso institucional
• **Flujo y Manual No. 7:** Protocolo de actuación de la UIF (Unidad de Investigaciones Financieras)
• **Flujo y Manual No. 8:** Procedimiento para la suscripción de convenios interinstitucionales
• **Flujo y Manual No. 9:** Protocolo de acceso al SIIB (Sistema Informático Integrado de Bienes).
• **Flujo y Manual No. 10:** Reposición de valor del bien (Cuando se pierde el bien que se presta)
• **Flujo y Manual No. 11:** Evaluación de las medidas de resguardo y conservación
• Otros manuales y flujos propuestos respecto a la administración de bienes de DIRCABI. c) SALIDA DE BIENES La última etapa identificada en el desarrollo de actividades de la Dirección General de Registro, Control y Administración de Bienes Incautados – DIRCABI es la salida o disposición final de los bienes, dentro de ésta debe tomarse en cuenta que

además de la monetización, existen otros mecanismos con los cuales se procede a salida de los bienes, por lo que se ve pertinente la creación de los siguientes manuales:

- **Flujo y Manual No. 12:** Monetización Se debe considerar lo siguiente:
    - o Valuación de bienes
    - o Monetización Anticipada
        - ▪ Venta directa
        - ▪ Subasta pública o Monetización Definitiva
        - ▪ Venta directa
        - ▪ Subasta pública o Transferencia de dinero monetizado o Pago de acreedores
- **Flujo y Manual No. 13:** Transferencia de dinero confiscado
- **Flujo y Manual No. 14:** Devoluciones de bienes
- **Flujo y Manual No. 15:** Proceso de destrucción o conversión a chatarra
- **Flujo y Manual No. 16:** Retiro y transferencia de dinero de cuentas de DIRCABI
- **Flujo y Manual No. 17:** Procedimiento de Donación
- **Flujo y Manual No. 18:** Fondo de devolución y reposición de gastos
- Otros manuales y flujos propuestos respecto a la salida de bienes de DIRCABI.

Resultados tangibles de la consultoría

El primer resultado tangible de la consultoría es la entrega de los manuales de gestión con todos sus anexos.
El segundo resultado tangible es la entrega del informe final con sus recomendaciones.
Gracias al apoyo de la misión, la Dirección general de DIRCABI dispone de los instrumentos necesarios para mejorar su sistema de gestión y reorientar el liderazgo de la dirección general y administrativa en el manejo de recursos humanos y la reorientación de sus decisiones en temas de estrategia de acción interna.
El personal de DIRCABI toma conciencia de la importancia de su aporte en los procesos de administración y monetización de bienes incautados.
Los resultados de las sesiones de monetización de bienes incautados se duplicaron comparando con los años anteriores.

Implementación de las recomendaciones

La dirección de DIRCABI está implementando las recomendaciones formuladas por el consultor a través de acciones correspondientes de reordenamiento interno como ser, evaluación del personal y reubicación de algunos profesionales en función a sus aptitudes para puestos definidos.
Tomando en cuenta las recomendaciones del Consultor, se realizaron 3 talleres de socialización de las metodologías internas y capacitación del personal en temas de gestión de bienes incautados, así como de capacitación en el manejo de la monetización de bienes incautados.

Otra implementación de las recomendaciones ha sido el reordenamiento de la institución en cuanto a personal de poca eficacia o sospechado de actividades no transparentes en contra de la ética profesional requerida.
El consultor recomienda el manejo directo del SIIB por DIRCABI y la DIPREVCON ya se mandó una carta y se realizaron reuniones en este sentido con el encargado de área de sistemas de ministerio, solicitando una mejor colaboración entre ambas instituciones. Los encargados de sistemas de ambas instituciones están trabajando juntos en base a las recomendaciones.

¿Qué tanto presupuesto la entidad ejecutora había reservados para la implementación de los resultados? ¿Cómo lo utilizaron?

DIRCABI presentó un plan de adquisiciones con el presupuesto a la DIPREVCON. Pero por razones de retraso de inscripción al presupuesto de los fondos del tramo fijo, no se logró utilizarles y DIRCABI se sostuvo gracias a los fondos del TGN, eliminando muchas actividades de mayor costo.
Pera el ejercicio 2022, el POA de DIRCABI sumaba 7 millones de bolivianos del TGN, pero el gobierno ha reducido el monto a 2 millones por medidas de austeridad (gastos administrativos, pago de personal, alquiler de oficinas etc…)
Sobre los fondos APS, DIRCABI ha planificado 5 Millones de Bolivianos (685.000 Euros) en su plan de trabajo 2023. Estos fondos están destinados a la realización de actividades correspondientes a la logística de los bienes incautados (alquiler de gruas, transporte de bienes hasta los lugares de subasta, logística de sesiones de subasta en los diferentes departamentos de Bolivia, puesta en condiciones de venta de algunos bienes), comunicación, publicidad (elaboración e impresión de catálogos de subasta, invitaciones, alquiler de sala de venta, logística, pago de notarios y abogados para la supervisión de sesiones y procesos de monetización).

¿Cómo socializaron/divulgaron los resultados?

Para la socialización de los resultados de las dos misiones, LCN 022 y LCN 023, se llevaron a cabo tres seminarios/talleres de socialización de las metodologías de gestión y gestión de bienes incautados, elaboradas sobre la base de los documentos entregados por los consultores.
En dichos talleres realizados en la ciudad de Cochabamba, participó todo el personal de DIRCABI con el propósito que todos y cada uno entiendan la importancia de una gestión transparente en el contexto delicado de la gestión de bienes incautados del narcotráfico dónde se maneja sumas importantes de dinero y da lugar a presiones sobre el personal antes, durante y después de las subastas por parte de los interesados.
Con el propósito de mejorar su sistema de comunicación puertas adentro y puertas afuera, la dirección de DIRCABI está implementando un plan de comunicación, visibilidad a través de la producción de catálogos de bienes puestos a la venta bajo el modelo de subastas

públicas, o ventas directas, intercambios regulares entre el personal de la central y de las Distritales y publicación de resultados en las redes sociales

¿Cómo la AT permanente ha apoyado la entidad ejecutora a implementar los resultados?

En el caso de esta misión, el experto de DITISA ha estado colaborando de manera permanente con el Consultor y con el personal administrativo de DIRCABI. Entre otras actividades coordinadas con la institución, el Experto participó en la elaboración de los Términos de Referencia de la misión, al proceso de selección del experto y al seguimiento/monitoreo de la misión durante su implementación. Estas actividades se traducen en la convocatoria a reuniones técnicas con DIRCABI y al seguimiento logístico del experto, la organización y moderación de los talleres financiados en el marco del proyecto DITISA.
El experto AT apoya DIRCABI en la planificación de los cursos de capacitación aún necesarios para consolidar lo adquirido.
El experto AT apoya y aconseja la dirección de DIRCABI en la elaboración de su plan de comunicación/visibilidad.

¿Cuál fue el impacto real de la consultoría solicitada por la entidad y que tan sostenibles son los resultados?

El impacto de la consultoría se puede comprobar en un cambio y mejoramiento evidente de gestión técnica administrativa de la institución gracias a la publicación y socialización de los manuales de gestión y a la capacitación del personal en temas administrativos.
Es evidente que la sostenibilidad de estas acciones depende de factores internos como la reorientación repentina de política y estrategia interna por parte de la dirección y/o reubicación intempestiva del personal.
En cuanto a riesgos externos, el impacto y sostenibilidad de los resultados y de las recomendaciones del consultor dependen de la sostenibilidad de las políticas nacionales en temas de gestión de bienes incautados.
Una manera de mantener los procesos de realización de actividades en función a los resultados, sería que la dirección de DIRCABI se apoye en resoluciones ministeriales de aprobación de los resultados y de implementación de los mismos.
Eso vale principalmente en el aspecto de estabilidad de los funcionarios en la institución.
Es de esperar que, aunque haya cambios de cabezas de sectores, no genere cambios masivos del personal, pero ese tema es de responsabilidad de las instancias del gobierno y de las personas nombradas a los cargos de alto nivel.

¿Hay algo que podemos rescatar de los resultados que todavía no han sido implementados y entregarlos para el futuro?

En lo referente a los resultados planteados por el consultor, en el caso de esta misión, la Dirección general de DIRCABI está implementando la mayoría de las recomendaciones del consultor.
Es la razón por la cual se realizaron los talleres de socialización de los manuales y procedimientos durante los cuales se logró comprometer el personal en la realización de sus obligaciones bajo el respecto de lo expresado en los manuales.

¿Cómo el informe final de la consultoría podría fortalecer la capacidad institucional de la entidad ejecutora en 2023?

Es una evidencia que la puesta en práctica de los contenidos y recomendaciones de los manuales, ayudarán en el fortalecimiento institucional de DIRCABI.
El informe y los documentos elaborados por la consultoría proveen instrumentos de primera importancia en el manejo diario de la institución.

Lecciones aprendidas

La experiencia poco positiva vivida por DIRCABI durante los últimos años demuestra la importancia de que se establezca un sistema de gestión transparente y eficiente.
Durante los años 2018 a 2021 DIRCABI solo ha logrado monetizar bienes por un monto de 600.000 $US
Durante el año 2022 se han monetizado un monto de 1’548.000 $US solo en los departamentos de La Paz, Cochabamba y Sta Cruz.
La Dirección General actual ha evidenciado que, bajo estas condiciones, la institución demuestra su capacidad de administración y gestión de los bienes incautados y confiscado del narcotráfico.
También se demuestra la capacidad de DIRCABI en generar fondos de monetización en cantidad suficiente para cumplir metas ambiciosas.

Desde dos años, los recursos humanos de DIRCABI se mantienen con pocos cambios y el personal se identifica a la institución demostrando motivación y cumplimiento en sus tareas. Es una prueba evidente del éxito de un equipo consolidado.
El sistema actual de gestión necesita aún una consolidación gracias a la capacitación continua del personal.