



Consejo Ejecutivo

108ª reunión

San Sebastián (España), 23-25 de mayo de 2018

Punto 5 b) del orden del día provisional

CE/108/5(b) rev.1

Madrid, 9 de mayo de 2018

Original: inglés

Informe del Secretario General

Parte I: Situación actual y actividades

b) Visión y prioridades de la Dirección¹

Rumbo a 2030: por un turismo más inteligente, competitivo y responsable

I. Introducción

1. El crecimiento sostenido del turismo en las últimas décadas abre inmensas oportunidades de bienestar socioeconómico, atenuación de la pobreza y avance general hacia los 17 Objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
2. El turismo aparece de forma explícita como meta en tres de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS): los Objetivos 8, 12 y 14 sobre crecimiento económico inclusivo y sostenible, empleo, consumo y producción sostenibles, y la utilización sostenible de los océanos y de los recursos marinos, respectivamente. No obstante, dada su propia envergadura, su naturaleza transversal y sus conexiones con otros sectores a lo largo de su extensa cadena de valor, el turismo tiene potencial para contribuir, directa e indirectamente, a la totalidad de los 17 ODS.
3. Este marco se refleja en los resultados de la encuesta entre los Estados Miembros para el programa de trabajo 2018-2019, que converge plenamente con el ámbito de aplicación de la Agenda 2030 en situar al turismo en la primera línea del desarrollo.
4. Mientras avanzamos hacia un futuro guiado por los 17 ODS universales, se pondrá especial atención en forjar alianzas con los sectores público y privado, fomentar el empleo y las oportunidades para todos, impulsar la tecnología y la innovación, y abordar la sostenibilidad y la lucha contra el cambio climático.

¹ El presente documento es una versión revisada del publicado el 24 de abril de 2018.



II. Visión de la gestión

El turismo, un sector clave para la Agenda 2030

5. En 2017, las llegadas de turistas internacionales crecieron un 7% hasta alcanzar los 1.322 millones. El año 2017 fue el octavo año consecutivo de crecimiento sostenido después de la crisis económica y financiera global de 2009. Nunca desde la década de 1960 se había vivido una secuencia comparable de crecimiento sólido e ininterrumpido.

6. El turismo es un motor importante de crecimiento económico y desarrollo, con una repercusión significativa en la creación de empleo, la inversión, el desarrollo de infraestructuras y la promoción de la inclusión social. Siendo en 2016 uno de los sectores clave del comercio de servicios y la tercera mayor categoría de exportaciones después de los combustibles y los productos químicos, el sector es un pilar vital para las estrategias nacionales de exportación y para la diversificación económica.

7. El valor, el crecimiento y la resistencia del turismo frente a conmociones externas en las pasadas décadas dan testimonio de la capacidad del sector de desempeñar un papel decisivo en el cumplimiento de la Agenda 2030 y de los ODS.

8. Como organización que representa a un sector socioeconómico mundial tan importante, necesitamos colaborar estrechamente para garantizar que el turismo contribuya a un futuro mejor para todos, sin dejar a nadie atrás.

9. Con todo ello en mente, lo expuesto a continuación guiará los objetivos de nuestra visión de la gestión.

Situar el turismo como prioridad política

10. Garantizar que el sector turístico sea una fuerza principal de desarrollo sostenible requiere un marco de políticas holístico e integrado y un sistema efectivo y transparente de gobernanza que permita y aliente la colaboración entre múltiples interesados en la planificación, el desarrollo y la gestión del turismo. Ello significa reforzar las políticas y las estructuras de gobernanza para garantizar un marco resistente y bien definido y la aplicación de estrategias de desarrollo sostenible del turismo.

11. El paso del compromiso a la acción y los resultados solo puede lograrse si el turismo se desplaza de la periferia al centro de la toma de decisiones tanto en el ámbito público como en el privado, dando lugar a que se pueda dar al sector un enfoque verdaderamente nacional y transversal.

12. En este sentido, proponemos:

- a) Defender la inclusión del turismo como prioridad en las agendas nacionales, regionales e internacionales.
- b) Promover una coordinación gubernamental transversal para el desarrollo del turismo.
- c) Construir mejores políticas e instituciones.

Liderar en la creación de conocimientos y las políticas

13. El principal papel de la OMT es guiar la formulación de políticas turísticas apropiadas que hagan posible maximizar el valor socioeconómico del sector y minimizar sus posibles efectos negativos. Para ello hacen falta conocimientos sólidos y extensos sobre los flujos y las tendencias del turismo, y la repercusión del sector en la economía, la sociedad y el medio ambiente.

14. Con este objetivo, proponemos:

- a) Elaborar normas internacionales, recomendaciones políticas y directrices.
- b) Llevar a cabo estudios de mercado sobre áreas programáticas prioritarias.
- c) Impulsar la capacidad nacional de compilar datos turísticos y su comparabilidad.
- d) Intercambiar buenas prácticas sobre políticas turísticas.

Crear más valor para los Miembros y atraer a otros nuevos

15. Atender a las necesidades de los Miembros y atraer a otros nuevos son elementos clave de nuestra visión de la gestión. Eso significa intensificar el diálogo con nuestros Miembros, así como los Miembros prospectivos, y a la vez reforzar la capacidad de la Organización de dar servicio.

16. El crecimiento inclusivo es un imperativo político no solo en los países en desarrollo, sino también en las naciones más ricas del mundo. Tenemos que crear un enfoque nuevo y estratégico para ser líderes en la creación de conocimientos y de capacidad, con el apoyo de una movilización eficiente de recursos. Las nuevas líneas y áreas de trabajo deberían centrarse en cuestiones importantes como la innovación, la economía digital, los destinos inteligentes, la inversión y la participación de las pymes. Hace falta un cambio de mentalidad para racionalizar nuestro trabajo, incrementar nuestra competencia y beneficiarnos plenamente de los nuevos modelos de negocio turístico.

Nuestra actuación se centrará por lo tanto en lo siguiente:

- a) Responder a las necesidades de los Miembros y ofrecer servicios idóneos para la finalidad prevista.
- b) Fortalecer la competencia técnica para proporcionar más y mejores servicios a los Miembros y apoyar la integración generalizada del turismo en sus agendas nacionales.
- c) Alentar el intercambio de buenas prácticas en política turística.
- d) Atraer a nuevos Estados Miembros.

Incrementar los recursos y reforzar la capacidad de la OMT mediante alianzas

17. Tenemos que explorar formas nuevas e innovadoras de incrementar nuestro presupuesto ordinario y nuestros recursos extrapresupuestarios. Para cumplir este objetivo, es necesario equipar mejor a la Organización y a los Miembros con herramientas y conocimientos sobre recaudación de fondos.

18. El reconocimiento creciente de la importante contribución del turismo al desarrollo sostenible — incluida su mención en los ODS— ofrece nuevas oportunidades de que aumente la asistencia oficial para el desarrollo destinada al sector. El Comité de Asistencia para el Desarrollo de la OCDE incluyó recientemente a la OMT en su lista, reconociendo su función de desarrollo. Los Estados Miembros pueden ahora consignar sus contribuciones y cuotas a la OMT como asistencia oficial para el desarrollo (AOD). Sin embargo, el turismo tan solo representó un mero 0,14% de la AOD total entre 2011 y 2015.

19. Para avanzar realmente y hacer que la cooperación para el desarrollo sea efectiva, es esencial también que quienes formulan las políticas turísticas, junto con la Secretaría, se comprometan con los mecanismos de desarrollo en los países, por ejemplo participando en el sistema del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo tanto en los países como a escala mundial.

20. Con este objetivo, proponemos:

- a) Incrementar los esfuerzos de movilización de recursos y financiación pública internacional para el turismo, a través de mecanismos como la AOD, la ayuda para el comercio y la inversión extranjera directa.
- b) Forjar alianzas estratégicas para movilizar más recursos, tanto financieros como no financieros (capacidades y competencias).
- c) Garantizar la sostenibilidad financiera de la Organización en términos de presupuesto ordinario a través de una estrecha colaboración con los Estados Miembros, mayores contribuciones voluntarias y un riguroso control del presupuesto.
- d) Expandir las alianzas con el sector privado y el mundo académico a fin de mejorar la capacidad técnica y financiera de la Organización para dar servicio.

III. Prioridades programáticas

21. En sintonía con el programa de trabajo 2018-2019 aprobado por la Asamblea General de la OMT en su vigésima segunda reunión y con la visión expresada anteriormente, la Dirección propone centrarse en el periodo 2018-2019 en las prioridades siguientes.

Prioridad 1

22. **Hacer el turismo más inteligente: innovación y transformación digital**

- a) Conectar y expandir los ecosistemas de la innovación y el emprendimiento de los Estados Miembros de la OMT reuniendo a los principales agentes interesados, entre ellos los Gobiernos, los círculos académicos, las corporaciones, las pymes y las empresas emergentes, los inversores (*business angels* y *super business angels*, capital riesgo, etc.) y los agentes asociados al desarrollo empresarial (aceleradores, viveros, etc.) con el fin de impulsar la innovación y el emprendimiento.
- b) Crear un Nodo de Innovación de la OMT donde las empresas turísticas emergentes más disruptivas del mundo tengan la oportunidad de encontrar inspiración en los líderes de la innovación turística, reunirse con grandes empresas e inversores y aprender en talleres altamente técnicos sobre cómo crecer y globalizarse. Los Estados Miembros de la OMT tendrán también la oportunidad de lanzar en el Nodo retos de innovación turística nacionales.
- c) Crear una comunidad de líderes de la innovación turística.
- d) Organizar foros de innovación dedicados al turismo con miras a reunir a todos los actores del ecosistema para impulsar la innovación, el emprendimiento y la inversión en el turismo.
- e) Fomentar la innovación en el desarrollo de productos y el marketing.
- f) Impulsar destinos inteligentes a través de la formulación de directrices y modelos y del intercambio de buenas prácticas.
- g) Producir contenidos estratégicos y facilitar la capacitación en innovación y digitalización en el turismo, todo lo cual permitirá a los Estados Miembros de la OMT adoptar decisiones más

inteligentes sobre el uso de las tecnologías para el desarrollo turístico, así como conocer mejor las tendencias sociales actuales y las necesidades de los clientes.

Prioridad 2

23. Incrementar nuestra ventaja competitiva: inversiones y emprendimiento

- a) Mejorar el entorno empresarial en los Estados Miembros de la OMT estimulando el emprendimiento y las pymes en el turismo y otros sectores a lo largo de la cadena de valor del turismo, y generando además conocimiento sobre el acceso a financiación e inversión en el turismo.
- b) Establecer un Foro Mundial de Inversión Turística anual.
- c) Apoyar a los Estados Miembros en la atracción de inversiones, entre otras cosas mediante la promoción de líneas específicas de turismo en las instituciones de financiación existentes.

Prioridad 3

24. Crear más y mejores puestos de trabajo: educación y empleo

- a) Crear una institución académica de la OMT (UNWTO Academy) y centros regionales para mejorar las capacidades, la educación y los programas de formación especializada.
- b) Fortalecer la capacidad de los Miembros en cuanto a educación en materia de turismo.
- c) Apoyar a los Miembros en la formulación de marcos y políticas que favorezcan la creación de empleo.
- d) Impulsar la investigación sobre el impacto del turismo en el empleo y el futuro del trabajo en el sector.
- e) Promover el desarrollo del talento y la imagen del empleo en el turismo.

Prioridad 4

25. Potenciar la resiliencia y facilitar los viajes: viajes seguros y fluidos

- a) Potenciar la resiliencia de los Estados Miembros mediante la preparación y la comunicación de crisis.
- b) Fortalecer la cooperación con organizaciones internacionales de transporte para llevar a cabo estudios y apoyar a los Miembros para incrementar la conectividad.
- c) Impulsar la investigación y la defensa de la facilitación de los viajes y promover el progreso de los Miembros en este ámbito.

Prioridad 5

26. Proteger nuestro patrimonio: sostenibilidad social, cultural y ambiental

- a) Impulsar la medición de la repercusión económica, social y ambiental del turismo mediante la Iniciativa de Medición del Turismo Sostenible y la Red Internacional de la OMT de Observatorios de Turismo Sostenible (INSTO).

- b) Impulsar el consumo y la producción sostenibles en el sector turístico, especialmente a través de la red *One Planet Tourism*.
- c) Apoyar a los Miembros en la gestión de la saturación turística en los destinos urbanos y en lugares de interés cultural o natural.
- d) Evaluar el impacto del turismo en el cambio climático y formular recomendaciones sobre adaptación y mitigación.
- e) Apoyar la aplicación del Código Ético Mundial, haciendo hincapié en las dimensiones sociales del turismo –accesibilidad, turismo inclusivo, igualdad entre los géneros y protección de los niños– e impulsar la Convención de la OMT sobre Ética del Turismo.

IV. Estructura organizacional

Dirección y estructura

27. El Secretario General ha decidido realizar algunos ajustes a la estructura actual con el fin de apoyar de manera efectiva las prioridades presentadas anteriormente y optimizar la eficiencia de la Organización (véase el organigrama en el Anexo I).

28. De conformidad con la estructura prevista en el marco jurídico de la Organización, el Secretario General ha decidido también nombrar al Sr. Jaime Alberto Cabal Sanclemente (Colombia) como Secretario General Adjunto desde el 1 de junio de 2018 hasta el 31 de diciembre de 2021 para apoyarle en la orientación de la Organización en esta nueva era (véase la nota biográfica en el Anexo II, parte A). Conforme al artículo 15 b) del Estatuto del Personal, el Secretario General solicita amablemente la aprobación del Consejo Ejecutivo.

29. Además, con el fin de garantizar la continuidad en la Dirección de la Organización, el Secretario General desea informar a los Miembros del Consejo Ejecutivo del nombramiento del Sr. Zhu Shanzhong (China) desde el 1 de enero de 2018 como Director Ejecutivo por un periodo de dos años (véase la nota biográfica en el Anexo II, parte B).

30. El Secretario General ha decidido asimismo invitar a su Gabinete al Sr. Manuel Butler (España) como Director Ejecutivo para un periodo de dos años a partir del 1 de junio de 2018 (véase el Anexo II, parte C).

Fortalecimiento de la gobernanza interna

31. Con el fin de cumplir sus responsabilidades de supervisión respecto a los recursos y el personal de la Organización, conforme a la Carta de Supervisión Interna de la OMT (apoyada por el Consejo Ejecutivo en su decisión 5(LXXXVIII)), y con el fin de garantizar una administración responsable y eficiente de los recursos, así como una cultura de rendición de cuentas y transparencia, el Secretario General ha llevado a cabo un examen de los sistemas de control interno en relación con las actividades estratégicas de la Organización.

32. Mediante una licitación pública entre firmas internacionales con experiencia previa en servicios de consultoría similares con las Naciones Unidas, la empresa seleccionada, KPMG, ha presentado un exhaustivo informe al Secretario General con recomendaciones sobre medidas concretas que llevar a cabo para establecer un modelo de gobernanza, riesgo y cumplimiento apropiado de manera eficaz en función del costo y en un plazo oportuno (véase el resumen en el Anexo III).

33. El Secretario General seguirá analizando estas recomendaciones, habida cuenta de las restricciones financieras de la Organización y de las decisiones pertinentes adoptadas con anterioridad por los órganos rectores e informará en la siguiente reunión del Consejo Ejecutivo sobre cualquier medida adoptada y sobre la hoja de ruta para la implementación.

34. La solidez de los mecanismos de control interno no es solo un pilar esencial para el control presupuestario riguroso y la cultura ética de todas las organizaciones de las Naciones Unidas, sino que es también esencial para atraer a nuevos donantes que exigen cada vez más garantías sobre los procesos de gobernanza, gestión de riesgos y control y sobre la presentación de los informes de las organizaciones a las que tienen la intención de confiar fondos².

V. El camino hacia delante: plan estratégico de la OMT hacia 2030

35. Mientras el mundo prepara una nueva agenda universal para el desarrollo sostenible, la OMT y sus Miembros tienen la oportunidad de configurar la agenda del turismo para los próximos diez años.

36. Es un esfuerzo de colaboración entre la Secretaría y sus Miembros, el nuevo plan estratégico de la OMT hacia 2030 debería integrar plenamente las especificidades de nuestro sector, un modo de negocio rápidamente cambiante, los nuevos retos emergentes en el mundo y la reforma de las Naciones Unidas. Debería establecer cuidadosamente una agenda para mitigar los retos globales y proporcionar a la Secretaría y a todas las partes interesadas una hoja de ruta para trabajar juntos con el fin de que el turismo sea más inteligente, competitivo y responsable, situando en el epicentro a las personas, el planeta y la prosperidad.

37. La Dirección propone iniciar el proceso que conducirá a la presentación del plan estratégico de la OMT hacia 2030 en la vigésima tercera reunión de la Asamblea General de la OMT en 2019.

VI. Actuación del Consejo Ejecutivo

PROYECTO DE DECISIÓN³

El Consejo Ejecutivo,

Habiendo examinado el informe del Secretario General sobre la visión de la gestión y las prioridades,

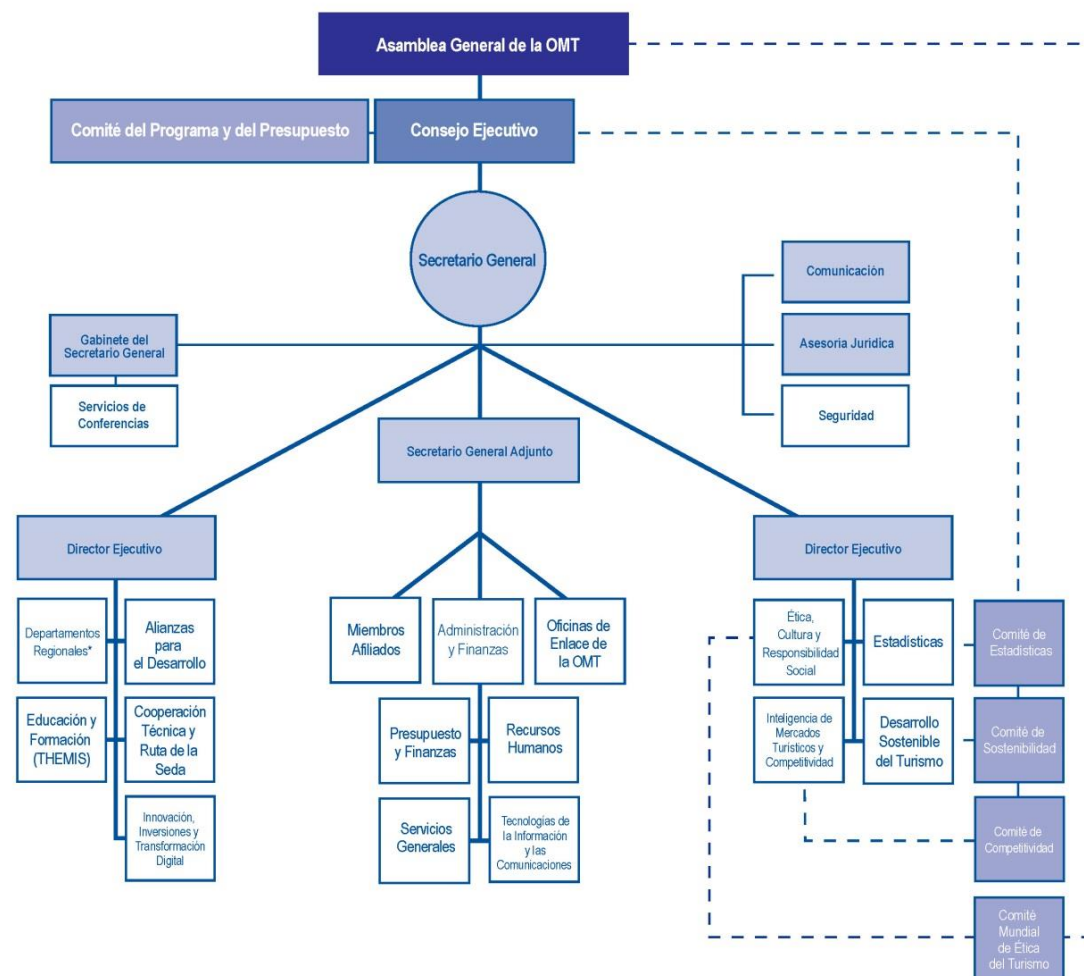
1. *Hace suyas* las prioridades presentadas por el Secretario General para el periodo 2018-2019;
2. *Toma nota* de la nueva estructura organizacional;
3. *Acoge con beneplácito* su propuesta de revisar la alta dirección de la Secretaría, con el fin de cumplir con el marco jurídico de la Organización y optimizar el rendimiento de los programas y la coordinación;

² Para más información, remítase a los informes de la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas sobre «Examen de los requisitos de presentación de los informes exigidos por los donantes en todo el sistema de las Naciones Unidas» (JIU/REP/2017/7), «Estado de la función de auditoría interna en el sistema de las Naciones Unidas» (JIU/REP/2016/8) y «Carencias en la supervisión dentro del Sistema de las Naciones Unidas» (JIU/REP/2006/2), disponibles en: <https://www.unju.org/es/content/informes>.

³ El presente texto es una propuesta de decisión. Para consultar la decisión definitiva adoptada por el Consejo, le rogamos se remita al documento de decisiones que se publica al finalizar la reunión.

4. *Aprueba* el nombramiento del Sr. Juan Alberto Cabal Sanclemente (Colombia) como Secretario General Adjunto de conformidad con el artículo 15 b) del Estatuto del Personal; y
5. *Apoya*, en el contexto de la reestructuración de la Secretaría, la continuidad del Sr. Zhu Shanzong (China) y el nombramiento del Sr. Manuel Butler (España) como Directores Ejecutivos, y les desea un exitoso mandato en el Gabinete del Secretario General.

Anexo I: Organigrama de la OMT



*Departamento Regional para África, Departamento Regional para las Américas, Departamento Regional para Asia y el Pacífico, Departamento Regional para Europa y Departamento Regional para Oriente Medio.

Anexo II: Notas biográficas del Sr. Jaime Alberto Cabal Sanclemente, el Sr. Zhu Shanzhong y el Sr. Manuel Butler

A. Nota biográfica del Sr. Jaime Alberto Cabal Sanclemente

El Sr. Cabal (Colombia) ha sido ministro de Desarrollo Económico de Colombia (1999-2000) y embajador de su país en Austria (2014-2018) y la República de Corea (2011-2014).

Ha ocupado diferentes puestos en el sector privado, incluidos altos cargos en el sector turístico, entre los que cabe destacar la presidencia de la Asociación Hotelera y Turística de Colombia - COTELCO (2002-2011) y la presidencia del Consejo Gremial-Empresarial Colombiano (1998-1999).

Ha ejercido como consultor y conferenciante internacional, y ha sido miembro de diversas juntas directivas de organizaciones y empresas colombianas.

El Sr. Cabal es ingeniero industrial por la Universidad Javeriana y cursó un posgrado en Alta Dirección en la Universidad de Los Andes y en el Inalde Business School, todas ellas instituciones de su Colombia natal. Posee una Maestría en Economía de la American University de Washington D.C., y estudió inglés y economía en la Universidad de Georgetown. También ha realizado estudios especializados en gestión en la Universidad de Carolina del Sur (EE. UU.), y en el Instituto de Empresa (IE Business School) y la Universidad Complutense de Madrid.

Además del español, que es su lengua materna, domina el inglés como idioma de trabajo.

B. Nota biográfica del Sr. Zhu Shanzhong

El Sr. Zhu Shanzhong ejerce actualmente como Director Ejecutivo en la sede de la Organización Mundial del Turismo (OMT) en Madrid (España).

Desde finales de 2008 hasta 2013, fue Vicepresidente de la Administración Nacional de Turismo de China (ANTC), donde supervisaba las relaciones internacionales, el marketing y la promoción en mercados internos y extranjeros, el centro de información turística, la seguridad de los turistas y el establecimiento de una red de servicio público. Durante su vicepresidencia, supervisó también la preparación y edición de documentos clave para el turismo como la Planificación a medio y largo plazo del turismo receptor en China y el Duodécimo plan quinquenal de construcción de información turística. Además, estuvo también detrás del lanzamiento de Esbozo del turismo y el ocio nacionales.

Entre 1989 y 2008, ocupó diversos puestos en la ANTC, a saber, Director de la Oficina de la ANTC en Sidney, Director de la Oficina de la ANTC en Nueva York, Subdirector General del Departamento de Marketing Internacional y Director General del Departamento de Marketing y Comunicación de la ANTC. De 1985 a 1989, fue jefe de departamento del Servicio Chino de Viajes Internacionales, la mayor compañía de viajes de China.

Obtuvo su título de máster en Dirección Económica del Turismo en la escuela de estudios de postgrado de la New York New School en 1988. Antes, se había licenciado en Lengua y Literatura inglesa en la Universidad de Nanjing, en China.

El Sr. Zhu es nacional chino.

C. Nota biográfica del Sr. Manuel Butler

Durante más de 25 años, el Sr. Butler (España) ha participado al más alto nivel en la promoción del turismo en España. Asumió la Dirección General del Instituto Español de Turismo (Turespaña) de 2016 a 2018 y de 2012 a 2013.

De 2014 a 2016 y de 2007 a 2011, ocupó el cargo de consejero en la Embajada de España en Alemania y, desde 1999 hasta 2004, en la del Reino Unido, en Londres. Fue director de la Oficina Española de Turismo en Miami (EE. UU.) de 1995 a 1999, y en Frankfurt (Alemania) de 1991 a 1994. Entre otras responsabilidades, ha trabajado en las oficinas centrales de Turespaña en Madrid.

Además, ha ejercido de consultor externo en la OMT y en los consejos de administración del Instituto Tecnológico Hotelero (ITH), AENA Aeropuertos y Aldeasa (actualmente World Duty Free), todos con sede en Madrid.

El Sr. Butler es Doctor Ingeniero Naval por la Universidad Politécnica de Madrid. Ha cursado posgrados en Alta Dirección (IESE Business School de la Universidad de Navarra) y en Corporate Finance (London Business School).

Su lengua materna es el español y domina el inglés, el francés y el alemán.

Anexo III: Resumen del informe sobre gobernanza interna presentado por KPMG



1. Hoja de ruta

Con arreglo a la evaluación de las deficiencias en materia de control interno y cumplimiento normativo en la OMT, efectuada por el equipo GRC de KPMG, la hoja de ruta propuesta para transformar y mejorar el modelo actual de gobernanza, gestión del riesgo y cumplimiento normativo (GRC por sus siglas en inglés) de la Organización, prevé la adopción de las medidas y la ejecución de las etapas que se resumen a continuación, con miras a alcanzar el objetivo establecido en ese ámbito.



2. Plan director

Con arreglo a la evaluación de las deficiencias en materia de control interno y cumplimiento normativo en la OMT, efectuada por el equipo GRC de KPMG, la Organización ha de adoptar las medidas descritas a continuación, con miras a conseguir el marco previsto de control interno y cumplimiento normativo.

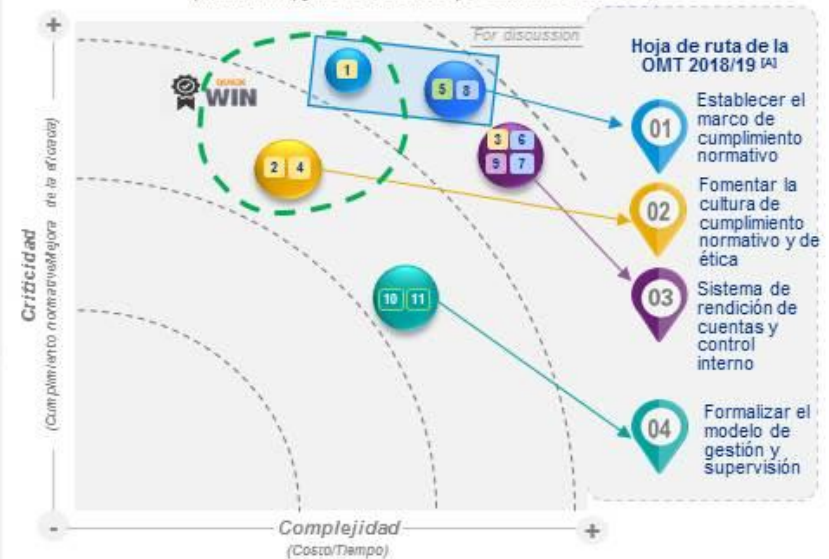
Medidas que la OMT debe adoptar

Ambiente de control	1	Conformar un modelo de cumplimiento normativo, ética y seguimiento específico de la OMT, mediante la definición de las funciones en materia de cumplimiento normativo y control interno.
	2	Examinar el actual modelo funcional de ética, y gestionar de modo independiente y a tiempo completo las cuestiones relacionadas con la ética y la investigación de los casos denunciados.
	3	Definir y formalizar las políticas y las regulaciones en materia de control interno y cumplimiento normativo que establecen las funciones y responsabilidades de los órganos y departamentos de gestión y supervisión.
	4	Establecer un programa de formación obligatoria sobre aspectos relacionados con la ética, el cumplimiento normativo y el control interno, y poner en marcha una iniciativa de comunicación y promoción de una cultura preventiva con "tolerancia cero" frente a la perpetración de actos ilícitos y fraudulentos.
Gestión del riesgo	5	Elaborar un inventario de las principales regulaciones que podrían suponer un riesgo significativo de incumplimiento para la Organización, y formalizar la evaluación de riesgos de incumplimiento normativo, con miras a identificar los valores esenciales de la OMT, lo que permitiría obtener una visión global de los principales riesgos y requisitos en materia de cumplimiento relacionados con los objetivos de cumplimiento normativo de la organización, y ejercer el control y el seguimiento adecuados.
	6	Definir y formalizar los principales procedimientos para el establecimiento de las directrices necesarias, con objeto de garantizar la fiabilidad de la información financiera y evitar las decisiones discrecionales.
Actividades de control	7	Durante los procedimientos críticos, documentar el sistema de control interno ICOFR (diagrama de flujo, matriz de control de riesgos).
	8	Documentar las bases para el cumplimiento normativo y velar por la aplicación del marco de rendición de cuentas en cada uno de los ámbitos, o en lo atinente a las normativas aplicables, con miras a facilitar el cumplimiento, y abordar con holgura los riesgos esenciales inherentes a las actividades de la OMT.
	9	Establecer el modelo de autocertificación y de presentación de informes para la alta dirección y actualizar el modelo de control interno y cumplimiento normativo.
Información y comunicación	10	Crear una función de auditoría interna y definir el plan de auditoría, con el fin de comprobar que el modelo planificado para el control interno y el cumplimiento normativo está actualizado y se ajusta fielmente a la realidad.
	11	Formular un plan anual para el control interno y el cumplimiento normativo, así como para el sistema de supervisión y para garantizar la aplicación a escala mundial del modelo de cumplimiento normativo y control interno.

KPMG

Plan director en materia de control interno y cumplimiento normativo | Beneficios inmediatos

Un estudio preliminar de la criticidad frente a la complejidad de los principales planes de acción o iniciativas propuestos en el plan director de control interno y cumplimiento normativo para la evolución de su modelo en la materia permite identificar los beneficios inmediatos (Quick Wins) y los focos en los que centrar el esfuerzo.



[A] Nota: Al inicio, una oficina de gestión de proyectos puede brindar el apoyo metodológico a las diferentes funciones e impartirles la formación pertinente para la recopilación de la documentación y la gestión del modelo de control interno y cumplimiento normativo, con miras a respetar el plazo establecido.

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO Y EL CUMPLIMIENTO NORMATIVO SEGÚN COSTO

- Ambiente de control
- Gestión del riesgo
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Actividades de supervisión



BORRADOR SUJETO A
CAMBIOS

kpmg.com/socialmedia



kpmg.com/app



© 2018 KPMG International Cooperative ("KPMG International"), a Swiss entity. Member firms of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International. KPMG International provides no services to clients. No member firm has any authority to obligate or bind KPMG International or any other member firm vis-à-vis third parties, nor does KPMG International have any such authority to obligate or bind any member firm. All rights reserved.

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.