

Asunción, 20 JUL 2022

Nota CGR N° 5321

Ref.: Evaluación del SCI.

Señor  
**FÉLIX ELADIO SOSA GIMÉNEZ**, Presidente  
Administración Nacional de Electricidad (ANDE)

Me dirijo a usted en el marco de las funciones y atribuciones de control, vigilancia y fiscalización de los bienes públicos y del patrimonio del Estado, definidas en la Constitución Nacional y la Ley N° 276/94 "Orgánica y Funcional de la Contraloría General de la República", y en atención a los documentos que respaldan la implementación y aplicación de la Norma de Requisitos Mínimos, suministrados por la institución, a través del Sistema Informático para la Evaluación del Sistema de Control Interno.

Al respecto, se adjuntan el Informe sobre la Evaluación del Sistema de Control Interno y el de Oportunidades de Mejora, a fin de que esa institución implemente las medidas correctivas necesarias a fin de regularizar las situaciones señaladas en los informes.

Igualmente, se pone a su conocimiento que el Informe sobre la Evaluación del Sistema de Control Interno de la institución a su cargo, se encuentra publicado en el portal de datos abiertos en el sitio web de la Contraloría General de la República.

Hago propicia la ocasión para saludarlo muy atentamente.



  
**Dr. CAMILO D. BENÍTEZ ALDANA**  
Contralor General  
de la República

CC: Síndico de la CGR.

CDBA/U/ipda



**POKATUVETE**  
Mañahapavẽ  
Auditoría General del  
**PODER EJECUTIVO**



Norma de  
Requisitos Mínimos  
para un Sistema de  
Control Interno

# **INFORME DE EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

## **ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD**

**Junio, 2022**

## Índice

1. Antecedentes .....	1
2. Objetivo .....	1
3. Alcance .....	1
4. Desarrollo.....	1
A. Componente ambiente de control .....	3
B. Componente de control de la planificación .....	5
C. Componente de control de la implementación.....	9
D. Componente de control de evaluación .....	11
E. Componente de control para la mejora .....	12
5. Conclusión .....	12
6. Recomendación .....	13
7. Reconocimiento .....	14

## EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL SISTEMA CONTROL INTERNO DE LA ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD – ANDE

### 1. Antecedentes

Con la Resolución N° 377 del 13 de mayo de 2016, la Contraloría General de la República resolvió adoptar como marco para el control, fiscalización y evaluación del control interno de las instituciones sujetas a su supervisión, la Norma de Requisitos Mínimos – NRM – para un Sistema de Control Interno.

Posteriormente, con la Resolución CGR N° 147/19: "...se aprobó la matriz de evaluación por niveles de madurez a ser utilizada en el marco de la Norma de Requisitos Mínimos del Sistema de Control Interno".

Por otro lado, en la Resolución CGR N° 909 del 09 de diciembre de 2021, se resolvió aprobar y adoptar el uso del Sistema Informático para la evaluación del Sistema de Control Interno, en el marco de la Norma de Requisitos Mínimos para un Sistema de Control Interno para instituciones públicas del Paraguay, denominado Sistema NRM.

### 2. Objetivo

Evaluar si los requisitos mínimos exigidos en la norma para un SCI, fueron desarrollados e implementados, estableciendo los niveles de madurez de cada uno de los componentes del sistema, para identificar eventuales deficiencias que requieran mayor profundización y acompañar a la institución en la búsqueda de la excelencia.

### 3. Alcance

La evaluación realizada con base a los documentos proporcionados por la institución y que respaldan la fase de diseño y medición de la aplicación de los controles y que evidencian las acciones realizadas durante el ejercicio fiscal 2021.

### 4. Desarrollo

La evaluación del SCI se define como:

*"Proceso continuo realizado por la dirección, gerencia y otros empleados de la entidad, para proporcionar seguridad razonable, respecto a si se están logrando los siguientes objetivos:*

- *Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad de los servicios.*

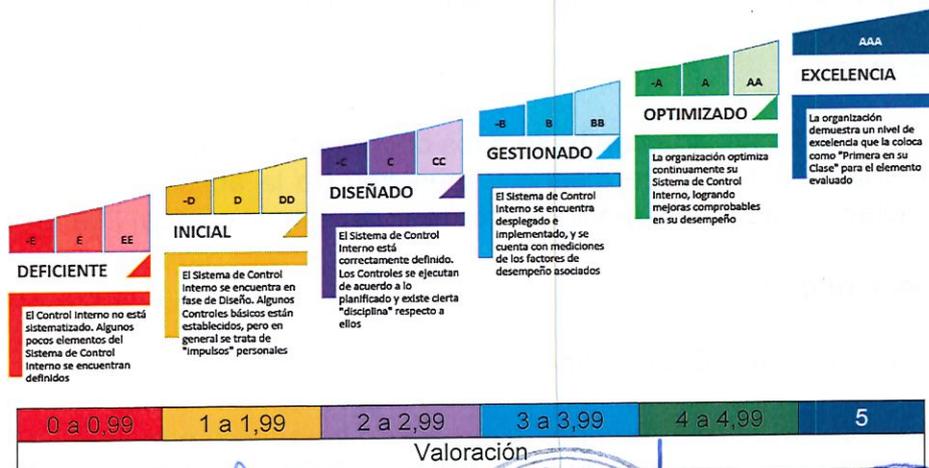
- Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales.
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad".

En ese contexto, la NRM promueve como modelo de gestión la utilización del enfoque basado en procesos de manera que permita:

- La comprensión y el cumplimiento de los requisitos (de la institución, de la ciudadanía u otros grupos de interés y/o legales) de manera coherente.
- La consideración de los procesos en términos que aporten valor.
- El logro de un control de procesos eficaz.
- La mejora continua del Sistema de Control Interno con base en la evaluación de los datos y la información interna y externa.

Igualmente, la NRM incorpora la concepción de la administración de riesgos como pilar del control interno, lo que implica el establecimiento de una estructura y cultura organizacional apropiadas, que aplica un método lógico y sistemático para establecer los riesgos asociados con cualquier actividad, función o proceso, de forma tal que permite minimizar pérdidas y maximizar beneficios.

Para determinar el grado de adopción de la Norma de Requisitos Mínimos, se utilizó la herramienta de evaluación del nivel de madurez del SCI, de acuerdo a criterios de valoración con la siguiente interpretación:



Se muestran firmas manuscritas y sellos oficiales de la Dirección General de Control Gubernamental y la Presidencia de la República.

En el siguiente cuadro se expone los resultados consolidados de la Administración Nacional de Electricidad - ANDE, y que refleja el nivel de madurez de su Sistema de Control Interno por cada componente:

Evaluación del nivel de madurez del Sistema de Control Interno - SCI			
Ambiente de control	3,14	B-	Gestionado
Control de planificación	3,03	B-	Gestionado
Control de implementación	2,74	CC	Diseñado
Control de evaluación	3,81	BB	Gestionado
Control para la mejora	3,80	BB	Gestionado
<b>SCI consolidado</b>	<b>3,07</b>	<b>B-</b>	<b>Gestionado</b>

A partir del análisis de los documentos proporcionados por la institución a través de la herramienta de evaluación de la NRM, y las entrevistas *in situ* a funcionarios de la ANDE, se señalan las debilidades más significativas por componente de control.

#### A. Componente ambiente de control

La NRM señala que: "La institución debe propiciar una conciencia de control que influya profundamente en la cultura organizacional de la institución manteniendo su orientación hacia el cumplimiento de su función constitucional, legal, y la finalidad social del Estado".

El primer principio de la NRM establece que, la Máxima Autoridad institucional debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al Sistema de Control Interno asumiendo la responsabilidad sobre su efectividad. Esto se materializa por medio de:

- Su involucramiento y participación activa en el diseño y aplicación de los mecanismos de control interno tales como la Política de Control Interno.
- Adopción de una gestión ética que defina estrategias para la continua reflexión, internalización y aplicación de los valores, principios y compromisos éticos.
- Cumplimiento de los compromisos adoptados en el Código de Buen Gobierno.
- Identificación y aplicación de estrategias para el desarrollo permanente del personal, promoviendo la adopción de nuevas y buenas costumbres, habilidades, conocimientos y sentido de pertenencia.
- La gestión y participación en capacitaciones necesarias para que todos los miembros de la organización adquieran conocimiento acabado sobre control interno, priorizando al nivel directivo.
- Adopción de gestión por procesos que ponga como factor crítico de éxito a las expectativas del usuario del servicio.

- La administración de los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- La definición de Políticas de Operación que sean aplicadas, revisadas y actualizadas permanentemente.
- La identificación, utilización y evaluación de mecanismos de comunicación que puedan servir como herramienta para empoderar a funcionarios y ciudadanos en la búsqueda permanente de mayores niveles de transparencia y confianza.

En este componente, la institución obtuvo calificación de 3,14 que corresponde a un nivel de madurez de GESTIONADO BAJO, por lo que se insta a seguir realizando esfuerzos con la intención de contar con mediciones de los factores de desempeño asociados. Asimismo, existen debilidades a corregir con miras al fortalecimiento de la cultura institucional:

- Se observó que la institución adjuntó numerosos documentos que no guardan relación con la pregunta planteada. Por otra parte, si bien se comprobó el involucramiento de la Máxima Autoridad con el fortalecimiento del SCI, no se observó evidencia suficiente de su participación en las capacitaciones sobre la Norma de Requisitos Mínimos, asistencia e intervenciones en las reuniones del Comité de Control Interno, del Comité de Buen Gobierno y del Comité de Ética, que hubieran servido para contribuir a la efectividad del Sistema de Control Interno.
- No se observó evidencia de revisión del Código de Ética en el ejercicio 2021.
- Si bien se observó que el Código de Ética ha sido socializado y distribuido a las diversas unidades de la institución, no se observó evidencia de que son entendidos por todos los funcionarios.
- No se observó evidencia de actividades para la internalización de los principios y valores éticos.
- No se observó evidencia de que los funcionarios conozcan los compromisos éticos por dependencia.
- No se observó evidencia del seguimiento y evaluación de la gestión ética.

La NRM señala: "La institución debe regirse por principios, valores y comportamientos éticos a seguir para el cumplimiento de la Constitución, las leyes, sus reglamentos y para el cumplimiento de la finalidad social del Estado."

La metodología aplicada para el establecimiento de los Acuerdos y Compromisos Éticos debe:

- a) Prever que el documento orientador de las prácticas éticas sea construido de manera participativa y consensuada, con los diferentes niveles de la institución.
- b) Establecer los parámetros y criterios para el seguimiento y la evaluación de la gestión ética.

*La institución debe asegurar que los Acuerdos y Compromisos Éticos sean revisados periódicamente para asegurar que permanecen pertinentes y apropiados".*

- No se observó evidencia de construcción participativa del Código de Buen Gobierno.
- Si bien el Código de Buen Gobierno fue socializado, no se observó evidencia de que sea conocido y aplicado por el nivel directivos.
- No se observó evidencia suficiente de revisión del Código de Buen Gobierno en el ejercicio 2021.
- No se observó evidencia del seguimiento y la evaluación de los compromisos establecidos en el Código de Buen Gobierno.

La NRM establece: *"La metodología que la institución utilizará para el establecimiento del Protocolo de Buen Gobierno debe:*

- a) Prever que el documento sea construido de manera participativa y consensuada dentro del nivel directivo de la institución.*
- b) Establecer los parámetros y criterios para el seguimiento y la evaluación de la gestión de buen gobierno.*
- c) Considerar la habilidad de la institución para detectar y generar soluciones ante los incumplimientos en su gestión.*

*La institución debe revisar el Protocolo de Buen Gobierno periódicamente para asegurar que permanece pertinente y apropiado. La institución debe asegurar que el Protocolo de Buen Gobierno se comunique a todos los funcionarios con la intención de que estén conscientes de sus responsabilidades y obligaciones individuales".*

- No se observó evidencia correspondiente al ejercicio 2021, para determinar que la Política del Talento Humano sea revisada periódicamente para asegurar que permanezca pertinente y apropiada.

## **B. Componente de control de la planificación**

Para este componente la NRM señala: *"La institución debe determinar el marco de referencia que oriente su gestión hacia el cumplimiento de su Misión, Visión y el cumplimiento de sus objetivos institucionales".*

En este componente el nivel de madurez alcanzado fue de GESTIONADO BAJO, con una calificación 3,03 indicando, conforme a la herramienta de evaluación que: *"El Sistema de Control Interno se encuentra desplegado e implementado, y se cuenta con mediciones de los factores de desempeño asociados".* Se detalla a continuación, algunas debilidades que deben ser administradas para mejorar la calificación:

- Si bien por Resolución P/N° 44425/20 se aprobó el procedimiento de planificación estratégica y operativa, no se observó entre las actividades del procedimiento la recolección de información referente a las expectativas del usuario externo del servicio como base para el diseño de la planificación.
- No se observó evidencia suficiente que demuestre que la institución comunica de manera adecuada sus objetivos estratégicos y planes de acción.
- No se observó evidencia del direccionamiento de la operación bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia.

La NRM establece: "Los criterios para la planificación deberán tener en cuenta, entre otros:

- a) La definición de los niveles de revisión y aprobación asociados.
- b) La determinación de las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica.
- c) El establecimiento de los objetivos institucionales, en las funciones, niveles y procesos pertinentes, y asegurando que los mismos sean coherentes con la Misión y Visión institucional.
- d) El cumplimiento de los propósitos constitucionales y legales de la institución, en consonancia con las necesidades de la sociedad a la que atiende.
- e) La definición de los cursos de acción necesarios para el logro de su Misión, Visión y objetivos institucionales, para un período de tiempo determinado.
- f) La determinación de los recursos necesarios para el logro de los fines trazados.
- g) La coherencia entre los planes estratégicos y operativos establecidos, y el presupuesto y los planes de contratación e inversión institucionales a definir.
- h) La definición de instrumentos de seguimiento y medición del grado de avance de los planes, y de los logros alcanzados.
- i) El direccionamiento de la operación de la institución bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por las diferentes partes interesadas.

La institución debe revisar periódicamente los planes, para ajustarlos a los cambios del entorno y al desarrollo de competencias al interior de la institución".

- No se observó evidencia de una efectiva adopción de la gestión por procesos.
- No se observó evidencia de que los funcionarios responsables de las actividades conozcan la caracterización de sus procesos.
- Si bien el mapa de procesos cuenta con los procesos institucionales necesarios para el adecuado funcionamiento de la institución, se observaron inconsistencias con la estructura organizacional.

La NRM señala: "La institución debe orientar su operación a través de una gestión basada en procesos, como medio para que pueda alcanzar eficaz y eficientemente sus objetivos, en cumplimiento con su función constitucional y legal, la Misión fijada y la Visión proyectada.

*Para la definición del modelo de gestión por procesos la institución debe tener en cuenta los siguientes criterios:*

- a) *Debe poner foco en el diseño de procesos competitivos, capaces de reaccionar a los cambios, mediante el control y evaluación constante.*
  - b) *Debe contribuir a que las actividades se desarrollen hacia la plena satisfacción del ciudadano y de sus necesidades.*
  - c) *Debe orientar a la institución hacia la mejora continua de sus procesos, basada en parámetros de control y evaluación, y en la obtención de resultados".*
- El Nomograma general de la ANDE aprobado por Resolución P/N° 4600 del 30/12/21, no fue actualizado y no fue correctamente diseñado, consignándose en el espacio correspondiente al nombre del proceso al que aplica, la denominación del área o dependencia. Asimismo, no se encuentran todas las disposiciones que afectan a las áreas de la institución y que se observan en el mapa de procesos y la estructura organizacional.

La NRM señala al respecto el modelo de gestión por procesos debe incluir: "c) *La identificación y cumplimiento de la base legal aplicable*".

- Si bien por Resolución del Consejo de Administración N° 442 del 13 de diciembre de 1999, se aprobó el Plan de cargos, carreras y salarios (PCC) de la ANDE, el diseño de los perfiles de los cargos, se encuentra desactualizado y ya no son consistentes con los procesos identificados en el mapa de procesos. Los mismos no describen los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas conforme a las actividades y tareas a ser ejecutadas en cada proceso.

Con relación a esta situación la NRM establece: "*La estructura organizacional debe asegurar la armonía, coherencia y articulación entre las actividades que realiza cada área de la institución, con las competencias constitucionales y legales, los objetivos establecidos, y la cadena de valor definida en el modelo de gestión por procesos, además de tener flexibilidad para adaptarse a las exigencias y procesos de cambio permanente*".

- El Contexto estratégico del riesgo, la identificación, análisis y valoración de riesgos de la ANDE, fue aprobado por Resolución P/N° 44602 del 29/12/20, se observó que en el formato 73, en la columna correspondiente a situación de riesgo, la institución registró los términos, alta, media y baja, debiendo describir en qué sentido, cada amenaza o debilidad representa una situación de riesgo para los objetivos estratégicos.
- Asimismo, el contexto estratégico del riesgo, y su respectiva identificación, no contempla una correcta y completa descripción de los riesgos identificados para los procesos misionales. Entre los documentos presentados, no se observó la identificación de riesgos a los procesos y subprocesos misionales. En algunos casos, en vez de describir en qué sentido ese riesgo, podría impedir el logro del objetivo, se procedió a copiar la definición del riesgo que se encuentra en el glosario del modelo estándar de control interno del 2008. De forma semejante se estableció de manera incompleta los efectos de los riesgos, no observándose en el documento presentado efectos tales como la interrupción del servicio, que, para el caso del

suministro de energía eléctrica, es un efecto que debe evitarse, y por el contrario se presenta recurrentemente.

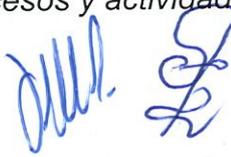
- No se observó evidencia de correcta aplicación de la metodología y criterios establecidos para la adecuada y actualizada Identificación y Evaluación de Riesgos.
- No se observó evidencia de que la Identificación y Evaluación de Riesgos (matrices, criterios, alcance) fueran revisados al menos una vez al año para asegurar que permanecen pertinentes y apropiados.

La NRM señala: "La organización debe establecer, implementar y mantener uno o varios procedimientos para la continua Identificación y Evaluación de sus Riesgos, y para la determinación de las medidas de control necesarias.

Los criterios para la Identificación y Evaluación de Riesgos deberán tener en cuenta, entre otros:

- a) El contexto estratégico interno y externo.
- b) La etapa de configuración de los planes estratégicos y operativos.
- c) Los diferentes niveles del modelo de gestión por procesos.
- d) Las actividades rutinarias y no rutinarias.
- e) Las actividades de todo el personal que tengan relación con los objetivos y la Misión institucional (incluyendo aquellas realizadas por contratistas).
- f) El comportamiento humano, sus capacidades y otros factores humanos, incluyendo consideraciones sobre la perspectiva de género y la no discriminación.
- g) La probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial ocasionado.
- h) La infraestructura, tecnología y materiales utilizados, tanto provistos por la institución o por otros.
- i) Las modificaciones organizacionales o de su sistema de gestión, incluyendo cambios temporarios, y sus impactos en los objetivos, procesos y actividades.
- j) Toda obligación legal relacionada con la evaluación de riesgos y la implementación de los controles necesarios.
- k) El diseño de procesos, instalaciones, tecnología, procedimientos operativos y la organización del trabajo, incluyendo su adaptación a las capacidades humanas.

Para la gestión del cambio, la organización debe identificar y evaluar los riesgos asociados con modificaciones en la organización, en el sistema de control, o en sus procesos y actividades, antes de introducir dichos cambios".



### C. Componente de control de la implementación

Para este componente la NRM señala: "Abarca las acciones establecidas por la institución, mediante políticas y procedimientos, orientadas a reducir los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos de la organización. Las actividades de control son llevadas a cabo por todas las áreas de la organización, a través de los procesos y la tecnología que les da soporte".

En este componente se evidenció un nivel de madurez DISEÑADO ALTO, con una calificación 2,74 indicando, conforme a la herramienta de evaluación que: "El Sistema de Control Interno está correctamente definido. Los controles se ejecutan de acuerdo a lo planificado y existe cierta "disciplina" respecto a ellos". Se detalla a continuación, algunas debilidades que deben ser administradas para mejorar la calificación:

- No se observó evidencia de definición de Políticas Operacionales que permiten estructurar y direccionar el buen desempeño del modelo de gestión por procesos.

La NRM señala: "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.

- Si bien se observó el diseño de procedimientos, los mismos no son consistentes con los procesos observados en el mapa de procesos. Asimismo, no se observó en los documentos los responsables de la ejecución de las actividades y tareas, los registros aplicables que deben utilizar cada uno de ellos y los procedimientos asociados. Los procedimientos se encuentran definidos por dependencia y no por procesos.

La NRM señala: "La institución debe desarrollar procedimientos documentados para cubrir situaciones en que su ausencia podría afectar la capacidad de control y/o causar desviaciones a las políticas y objetivos definidos.

El desarrollo de los procedimientos debe considerar los siguientes criterios, entre otros:

- a) Hacer efectiva la base legal que rige la operación de los procesos.
- b) Describir la forma o ruta requerida para ejecutar un proceso, y definir los parámetros de operación, las actividades y tareas, que garanticen el cumplimiento del objetivo perseguido.
- c) Definir los flujos de información necesarios para la adecuada gestión u operación de la institución.
- d) Asignar las responsabilidades que le competen a cada funcionario para que la institución desarrolle adecuadamente su función y Misión.
- e) Establecer los niveles de autoridad y responsabilidad requeridos en la ejecución de las acciones propias a la operación de la institución.

f) *Canalizar los recursos y capacidades institucionales hacia el cumplimiento eficaz y eficiente de las actividades planificadas".*

- No se observó evidencia suficiente y actualizada que demuestre que los funcionarios han sido notificados acerca de sus responsabilidades, y de las consecuencias de apartarse de los controles y procedimientos establecidos.

La NRM señala: *"La institución debe identificar las necesidades de formación relacionadas con su operación y de su Sistema de Control Interno, como así también planificar y proporcionar formación, o emprender otras acciones apropiadas, para satisfacer estas necesidades.*

*La institución debe evaluar la eficacia de las actividades de formación, u otras acciones tomadas, y mantener los registros de dicha evaluación.*

*La institución debe establecer y mantener uno o varios procedimientos para que los funcionarios bajo su control tomen conciencia de:*

- a) Sus funciones y responsabilidades, y la importancia de lograr la conformidad con las políticas, controles y procedimientos establecidos;*
  - b) Las consecuencias reales y potenciales de desviarse de los controles y procedimientos especificados".*
- No se observó evidencia de fomento de la identidad institucional por medio de canales adecuados de comunicación, y promoción de conciencia para el aumento de sentido de pertenencia y compromiso con los propósitos misionales.

La NRM señala: *"Los criterios aplicados al establecer los procesos de comunicación deben:*

- a) Definir qué información será comunicada a cada uno de los grupos de interés internos de la institución, asignando niveles de responsabilidades adecuados.*
- b) Fomentar la identidad institucional, procurando crear en los funcionarios una clara conciencia de su pertenencia y compromiso con los propósitos misionales.*
- c) Incorporar mecanismos que permitan a los funcionarios expresar sus opiniones y sugerencias, logrando su motivación y compromiso con la institución, y haciendo que se sientan parte importante dentro del proceso de mejoramiento institucional.*

*La institución debe revisar periódicamente la efectividad de los mecanismos de comunicación utilizados".*

- Si bien en el Manual de Procedimientos Generales ICA-01 Actualización: 01 Capítulo 09 - Calidad del 05/12/17 Aprobado por Resolución P/Nº 39625, en cuanto a la información documentada señala como finalidad lo siguiente: *"Esta instrucción establece la metodología para controlar y mantener la información documentada requerida y necesaria para operar el Sistema de Gestión de Calidad en el ámbito de la Auditoría Interna"*, no se observó que se encuentre correctamente identificado el estado de revisión y de cambios en los documentos que respaldan el sistema de control interno, ya que el documento es aplicable solo a la Auditoría interna. Asimismo, de manera semejante a otros casos, la institución

adjuntó documentos que no corresponden a evidencias correspondientes a la pregunta planteada.

La NRM señala: "La información documentada requerida por el Sistema de Control Interno se debe controlar para asegurarse de que:

- a) esté disponible y adecuada para su uso, dónde y cuándo se necesite;
- b) esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado, o pérdida de integridad).

Para el control de la información documentada, la institución debe tratar las siguientes actividades, según sea aplicable:

- a) definición de niveles de aprobación;
- b) distribución, acceso, recuperación y uso;
- c) almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad;
- d) control de cambios (por ejemplo, control de versión);
- e) retención y disposición".

#### D. Componente de control de evaluación

Para este componente la NRM señala: "La organización debe definir, desarrollar y ejecutar evaluaciones sistemáticas para determinar la suficiencia y adecuado funcionamiento de los componentes del control interno".

En este componente el nivel de madurez alcanzado fue de GESTIONADO ALTO, con una calificación 3,81 indicando, conforme a la herramienta de evaluación que: "El Sistema de Control Interno se encuentra desplegado e implementado, y se cuenta con mediciones de los factores de desempeño asociados". Se detalla a continuación, algunas debilidades que deben ser administradas para mejorar la calificación:

- No se observó evidencia suficiente de aplicación de mecanismos de medición de la efectividad del Sistema de Control Interno por parte de la Auditoría Interna, comprobado con las debilidades no detectadas y ausencia de conocimiento de los funcionarios de sus procesos, objetivos estratégicos, valores y principios del Código de Ética y otras herramientas del SCI, que sí fue comprobado por la CGR.

La NRM señala: "La institución debe aplicar métodos apropiados para el seguimiento y, cuando sea aplicable, la medición de la efectividad del Sistema de Control Interno. Estos métodos deben demostrar la capacidad de los controles para contribuir al logro de los resultados planificados, tomando las medidas correctivas que sean necesarias cuando se presenta algún incumplimiento".

## E. Componente de control para la mejora

Al definir este componente la NRM señala: "La institución debe mejorar continuamente la efectividad del Sistema de Control Interno mediante el uso de los resultados de las auditorías, el análisis de datos, las acciones correctivas y preventivas y el Análisis Crítico de la Alta Dirección".

En este componente el nivel de madurez alcanzado fue de GESTIONADO ALTO, con una calificación 3,80 indicando, conforme a la herramienta de evaluación que: "El Sistema de Control Interno se encuentra desplegado e implementado, y se cuenta con mediciones de los factores de desempeño asociados". No obstante, se debe considerar las siguientes debilidades:

- No se observó en el Análisis Crítico el reconocimiento de la ANDE sobre las debilidades para una efectiva adopción de la gestión por procesos. Asimismo, no se observó en el documento, la ineficacia de los controles implementados para mitigar los riesgos, comprobado por interrupciones en el servicio de energía eléctrica, pérdidas económicas por conexiones clandestinas, problemas de cultura organizacional y liderazgo, entre otros.

La NRM señala: "d) La información sobre el desempeño del control interno, incluidas las tendencias e indicadores relativos a:

- Evolución de planes y objetivos institucionales.
- Seguimiento y resultados de las mediciones.
- Resultados de las auditorías internas y externas.
- Retroalimentación de los grupos de interés.
- Cuestiones relativas a los proveedores e instituciones externas, y a otras partes interesadas pertinentes.

*El desempeño de los procesos y la conformidad de los productos y servicios.*

a) *La eficacia de las acciones tomadas para el tratamiento de los riesgos".*

## 5. Conclusión

Del análisis de los documentos suministrados por la Administración Nacional de Electricidad ANDE, como resultado de la evaluación, la institución obtuvo una valoración consolidada de 3.07 equivalente a un nivel de madurez GESTIONADO BAJO, teniendo en cuenta los elementos definidos en los componentes del Sistema de Control Interno, evidenciándose un importante incremento del fortalecimiento del SCI gracias al compromiso de la Máxima Autoridad y su equipo directivo para la implementación efectiva de la Norma de Requisitos Mínimos.

La autoevaluación del Sistema del Control Interno, contribuye a la verificación sobre la efectividad de los controles, y al logro de los objetivos globales, así como el cumplimiento de los planes y programas en la condición de eficacia, eficiencia,

economía, correcta utilización de los recursos, condición ética y transparencia, bajo la cual se desarrolla la función administrativa de la institución.

Se debe señalar además que, las actividades de autoevaluación se encuentran desplegadas en diversos requisitos con la forma de una revisión periódica de los elementos que componen el Sistema de Control Interno, con la consecuente definición de acciones de mejora, aprobación de la Máxima Autoridad y socialización correspondiente.

Para la efectiva implementación de la Norma de Requisitos Mínimos para un Sistema de Control Interno, es indispensable la voluntad, compromiso, acompañamiento e involucramiento de la Máxima Autoridad y la totalidad de su equipo directivo; y en este caso, se observó numerosas evidencias que demuestran que la Entidad está implementando acciones adecuadas para lograr esas mejoras.

No obstante, se insta a la institución evaluada a seguir implementando acciones para el fortalecimiento continuo del sistema de control interno, en particular, aquellas necesarias para el conocimiento y aplicación de las herramientas por parte de los funcionarios, con el objetivo de alcanzar los resultados pretendidos por la herramienta, en particular la mayor satisfacción de la ciudadanía con el servicio brindado.

## 6. Recomendación

En consideración a lo expuesto más arriba, y a la necesidad institucional de fortalecer continuamente el Sistema de Control Interno, es importante que las autoridades continúen emprendiendo acciones que conducirán a la institución a lograr los resultados que busca la correcta aplicación del control interno para el logro de la excelencia.

Por tanto, la Administración Nacional de Electricidad, deberá:

1. Elaborar un plan y cronograma de actividades, para dar continuidad a la implementación del Sistema de Control Interno en el marco de la Resolución CGR N° 377/16, por la cual se adopta la Norma de Requisitos Mínimos para un Sistema de Control Interno.
2. Gestionar la capacitación para el personal directivo y funcionarios respecto a la NRM, de manera integral con énfasis en la gestión por procesos y riesgos de manera a apoyar su efectiva implementación de la herramienta de control.
3. Actualizar los documentos que se encuentran en proceso de revisión y/o necesitan ser readecuados.
4. Revisar y analizar el avance del Plan Estratégico Institucional vigente en cuanto a los indicadores que tuvieron poco o nulo avance y que pudieran obstaculizar el logro de los objetivos propuestos.
5. Arbitrar las medidas administrativas para que la totalidad de los avances y resultados de la efectiva implementación de la NRM al cierre del ejercicio fiscal 2022, sea actualizado en la herramienta para la evaluación de la NRM en la página web de la Contraloría General de la República, a más tardar, el 28/02/23, adjuntando todas las evidencias correspondientes a cada uno de los principios por componente de control.

Se deja constancia que el presente Informe no constituye una auditoría sino que es la evaluación del Sistema de Control Interno realizada con el propósito de acompañar el fortalecimiento institucional a través del procedimiento aplicado, brindando así oportunidades de mejora que, si son atendidas oportunamente por la autoridad institucional, propiciará una institución más eficaz y eficiente y, al mismo tiempo, generará confianza a los grupos de interés y redundará en beneficio de la imagen institucional ante la ciudadanía.

## 7. Reconocimiento

El equipo evaluador de la Contraloría General de la República quiere expresar de esta forma un especial reconocimiento al Presidente de la Administración Nacional de Electricidad y, en su persona, a su equipo de implementación y al de evaluación, por el alto compromiso e involucramiento con el fortalecimiento del Sistema de Control Interno de la Institución que preside, demostrado con el apoyo a los equipos de trabajo evidenciado en oportunidad de la evaluación de la efectividad del Sistema, ocasión en la que se comprobó el compromiso con la mejora continua para acortar las brechas identificadas en la anterior evaluación nacional del nivel de madurez del Sistema de Control Interno de los Organismos y Entidades del Estado.

Es nuestro informe.

Asunción, junio de 2022.



**C.P. Irma Delfino**  
Directora de Análisis Sectorial  
Contraloría General de la República



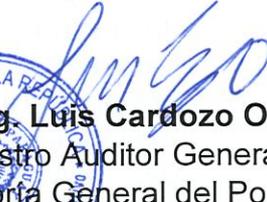
**Econ. Roberto Careaga**  
Director General de Fortalecimiento  
Institucional y Mejora Continua  
Contraloría General de la República



**Lic. Nancy Rejala**  
Directora de Evaluación de Control  
Interno de los OEPE  
Auditoría General del Poder  
Ejecutivo



**Dra. Gladys Fernández**  
Directora General de Control  
Gubernamental  
Contraloría General de la República



**Abg. Luis Cardozo O.**  
Ministro Auditor General  
Auditoría General del Poder  
Ejecutivo



Norma de  
Requisitos Mínimos  
para un Sistema de  
Control Interno

**EVALUACIÓN *IN SITU* DE LA  
EFECTIVIDAD DEL SISTEMA DE  
CONTROL INTERNO EN LA  
ADMINISTRACIÓN NACIONAL  
DE ELECTRICIDAD**

**OPORTUNIDADES DE MEJORA**

**Junio, 2022**

## EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO DE ACUERDO A LA NORMA DE REQUISITOS MÍNIMOS

**Institución:** Administración Nacional de Electricidad (ANDE)

**Fecha:** 24/03/2022

**Entrevistado:** Félix Sosa

**Cargo que ocupa:** Presidente de la ANDE

La entrevista se desarrolló con la presencia del Subcontralor General de la República Mg. Augusto Paiva, la Dra. Gladys Fernández de Chenú Abente, titular de la Dirección de Control Gubernamental, el Econ. Roberto Careaga, titular de la Dirección General de Fortalecimiento Institucional y Mejora Continua, y la Lic. Irma Delfino Directora Análisis Sectorial de la Contraloría General de la República.

En la ocasión, se valoró el avance en el proceso de diseño de los instrumentos y mecanismos del sistema de control interno ajustado a los principios y elementos señalados en la Norma de Requisitos Mínimos, evidenciada con la última calificación obtenida en la evaluación del ejercicio fiscal 2020, señalando además que por tal motivo, auditores de la Contraloría General de la República, verificaron algunos de los procesos que fueron seleccionados, a fin de medir la efectividad del Sistema de Control Interno - SCI con el objetivo de identificar oportunidades de mejora en procura de un Sistema efectivo y eficiente.

**Entrevistada:** Natalia Ferreira - C.I. N° 1.433.077

**Cargo que desempeña:** Jefa de Dpto. Desarrollo de Política y Sistema de Gestión

**Dependencia:** Dirección de Planificación y Estudios

**Proceso:** Planeamiento estratégico operativo

**Auditores:** Econ. Roberto Careaga y Lic. Romy Rojas

### Oportunidades de mejora

1. Asegurarse de la difusión y una adecuada capacitación del Protocolo de Buen Gobierno, con énfasis en los compromisos asumidos en el instrumento, a fin de que los colaboradores internos y grupos de interés, tengan el conocimiento, pueda ejecutarse el Protocolo y cumplir con el fin que corresponde.
2. Definir instrumento para detectar y generar soluciones a los incumplimientos de los Acuerdos y Compromisos Éticos.
3. Involucramiento de los funcionarios en la construcción del Código de Ética como en los compromisos éticos de su dependencia.
4. Dar a conocer el procedimiento o reglamento para presentar denuncias sobre conflictos de intereses.



5. Actualizar perfil de cargos
6. Identificar riesgos de corrupción.
7. Conocer los riesgos de su proceso y las políticas de operación que se relacionan con esos riesgos.
8. Conocer sus procedimientos operativos y sus controles.
9. Determinar planes de capacitación y de formación, orientados al mejoramiento de las habilidades y capacidades requeridas por los funcionarios para el ejercicio de sus cargos.
10. Analizar la posibilidad de realizar auditoría de gestión al a dependencia o a su proceso.
11. Manejar los requisitos legales aplicados a su proceso e identificarlos en el normograma orientado a procesos.

#### Fortalezas

1. Conocimiento de la Política de Control Interno y los valores éticos institucionales.
2. Conoce la Política del Talento Humano y considera que se aplica los principios de igualdad.
3. Conocimiento sobre el direccionamiento estratégico.
4. Identifica política pública energética con la cual está comprometida.
5. Identifica indicadores de seguimiento del Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Anual (Tablero de indicadores y metas).
6. Se realizó detección de necesidades de capacitación en su dependencia.
7. Se realizó evaluación de desempeño.
8. Los documentos e información del SCI están disponibles en Intranet.

**Entrevistado:** Hugo Rolón

**Cargo que ocupa:** Jefe de División

**Dependencia:** División de Gestión Comercial – Gerencia Comercial

**Proceso:** Comercialización

**Audidores:** C.P. Irma Delfino e Ing. Darío Corrales

#### Oportunidades de mejora

1. Fortalecer y consolidar la cultura institucional, por medio de estrategias pedagógicas y comunicativas con el fin de que los funcionarios internalicen los conceptos e instrumentos como el Código de Ética y el Protocolo de Buen Gobierno.
2. Participar en la elaboración o revisión del Código de Ética.

3. Construir Acuerdos y Compromisos Éticos en la dependencia, de manera participativa y consensuada.
4. Difundir y dar a conocer sobre instrumentos para detectar y general soluciones a los incumplimientos de los Acuerdos y Compromisos Éticos.
5. Socializar el procedimiento o reglamento para presentar denuncias sobre incumplimientos
6. Ampliar conocimiento sobre las prácticas que generan conflictos de intereses, y los mecanismos utilizados en la institución para resolución de controversias.
7. Impartir capacitaciones sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
8. Identificar requisitos legales y documentarlos de acuerdo al modelo de gestión por procesos.
9. Identificar y actualizar perfil de los cargos.
10. Identificar riesgos institucionales y riesgos de corrupción.
11. Enfocar el procedimiento operativo de la Gerencia, al modelo de gestión por procesos, señalando tareas, registros aplicables, procedimientos relacionados, y cargos responsables.

#### Fortalezas

1. Conocimiento de la Política de Control Interno y su fin.
2. Define Misión, Visión, identifica objetivo estratégico con el cual su operación contribuye.
3. Funcionarios capacitados en la Norma de Requisitos Mínimos.
4. Construcción de Indicadores y su aplicación.

**Entrevistado:** Gilberto Amarilla

**Cargo que desempeña:** Jefe Interino de Departamento.

**Dependencia:** Departamento de Gestión de Grandes Clientes

**Auditores:** C. P. Paula Amorín y C.P. Antonia Miranda

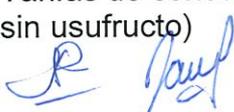
#### Oportunidades de mejora institucional

1. Posibilidad de aumentar sus conocimientos respecto a la Política de Control Interno y de su fin.
2. Tener conocimiento de cada uno de los valores institucionales y señalar cuál es el comportamiento guiado por ese valor que se espera que tengan los funcionarios de la institución de modo que, al interiorizarlos, los materialicen en su forma de actuar.

3. Construir Acuerdos y Compromisos Éticos en la dependencia, de manera participativa y consensuada. Los compromisos éticos de la dependencia a la que prestan sus servicios deben ser formulados por los funcionarios de la misma y enunciarlos según sus especificidades y funciones concretas. Se identifican los comportamientos que constituyen dificultades para aplicarles los valores éticos y que se conviertan en compromiso de formas correctas de actuar.
4. Planear y ejecutar acciones que permitan incorporar mecanismos para detectar incumplimiento de los Acuerdos y Compromisos Éticos.
5. Fortalecer la cultura de la integridad y la transparencia, por medio de estrategias comunicativas y pedagógicas, que capten la atención de los funcionarios y así generar sentido de pertenencia, motivación y reconocimiento mutuo.
6. Adquirir conocimiento sobre las Políticas de Gestión del Talento Humano.
7. Manejar conceptos sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y vinculación con los objetivos institucionales.
8. Identificar políticas públicas del sector.
9. Fortalecer el compromiso con la aplicación del modelo de gestión por procesos, tomando conocimiento del enfoque de los macroprocesos/proceso/subprocesos que se relacionan con sus actividades, así como del mapa de procesos, caracterización, identificación de riesgos, políticas operacionales y controles.
10. Intensificar capacitaciones sobre:
  - Sistema de Control Interno.
  - Modelo de gestión por procesos.
  - Construcción de procedimientos operativos.
  - Construcción de indicadores por proceso.
11. Disponer de un acceso ágil a la información documentada.
12. Considerar la realización de una auditoría de gestión o procesos al área.

#### **Entrevistados:** Reclamo de usuarios

1. Desconformidad de los usuarios por: servicio de cortes, baja tensión, que causan desperfectos en electrodomésticos, principalmente en zona de Vista Alegre y Barrio Nazareth.
2. Aumento en las tarifas de consumo
3. Tarifas de consumo normales, especialmente durante la pandemia (locales cerrados, sin usufructo)



## Fortaleza

- Conformidad con los servicios realizados en la sede de la institución como: atención, pagos, reclamos, refinanciamientos.

Se deja constancia que el presente Informe no constituye una auditoría sino que es la evaluación del Sistema de Control Interno realizada con el propósito de acompañar el fortalecimiento institucional a través del procedimiento aplicado, brindando así oportunidades de mejora que, si son atendidas oportunamente por la autoridad institucional, propiciarán una institución más eficaz y eficiente y, al mismo tiempo, generará confianza a los grupos de interés y redundará en beneficio de la imagen institucional ante la ciudadanía.

Es nuestro informe.

Asunción, junio de 2022.



**C.P. Antonia Miranda**  
Auditora  
Dirección de Análisis Sectorial



**C.P. Paula Amorín**  
Jefa de Departamento  
Dirección de Análisis Sectorial



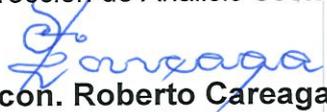
**Lic. Romy Rojas**  
Jefa de Departamento  
Dirección de Análisis Sectorial



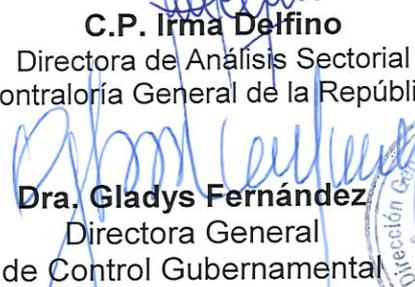
**Ing. Darío Corrales Pineda**  
Jefe de Departamento  
Dirección de Análisis Sectorial



**C.P. Irma Delfino**  
Directora de Análisis Sectorial  
Contraloría General de la República



**Econ. Roberto Careaga**  
Director General  
Fortalecimiento Institucional y  
Mejora Continua  
Contraloría General de la República



**Dra. Gladys Fernández**  
Directora General  
de Control Gubernamental  
Contraloría General de la República

