



**ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD**

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

**AI/OE/01/2021**

**NORMA DE REQUISITOS MÍNIMOS (NRM)  
MATRIZ DE EVALUACIÓN POR NIVELES DE MADUREZ**

**AUDITORIA INTERNA  
OFICINA DE EVALUACIÓN DEL MECIP (AI/OE)**

**FEBRERO 2021**

**INFORME DE AUDITORÍA DETALLADO - MECIP**

COMPONENTE: CONTROL DE LA EVALUACION

CÓDIGO:

PRINCIPIO: AUDITORIA INTERNA

HOJAS FOLIADAS: 1 de 25

ACTUALIZACIÓN: 01

**TÍTULO: INFORME DE EVALUACION DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

MACROPROCESO: Gestión de Evaluación, PROCESO: Evaluación

Control Interno y Mejora Institucional

Independiente

CÓDIGO: MP 04

CÓDIGO: PR 04.02

SUBPROCESO: Evaluación del Sistema de ACTIVIDAD: En Revisión

Control Interno

CÓDIGO: SPR 04.02.02

CÓDIGO: En Revisión

TAREA: En revisión

OTROS PROCEDIMIENTOS: IE-

Servicios de Auditoría.

CÓDIGO: En Revisión

CÓDIGO: IE/AI-001

FECHA DE EMISIÓN: 25/02/2021.

**ASPECTOS GENERALES DEL PROCESO DE AUDITORÍA****1. ANTECEDENTES**

La Resolución CGR N° 377 del 13 de mayo de 2016“ POR LA CUAL SE ADOPTA LA NORMA DE REQUISITOS MÍNIMOS PARA UN SISTEMA DE CONTROL INTERNO DEL MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO PARA INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL PARAGUAY - MECIP:2015.

La Resolución CGR N° 147 del 25 de marzo de 2019 “POR LA CUAL SE APRUEBA LA “*MATRIZ DE EVALUACIÓN POR NIVELES DE MADUREZ*”, A SER UTILIZADA EN EL MARCO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO PARA INSTITUCIONES PÚBLICAS DEL PARAGUAY – MECIP:2015.

**2. OBJETIVOS**

Original – Unidad Administrativa auditada / Copia – Oficina de Auditoría emitente

**MISIÓN DE LA ANDE:**

Satisfacer las necesidades de energía eléctrica del país y actuar en el sector eléctrico regional, con responsabilidad social y ambiental y excelencia en la administración y el servicio, para contribuir al desarrollo del Paraguay y al bienestar de su población.

## INFORME DE AUDITORÍA DETALLADO - MECIP

COMPONENTE:	CONTROL DE LA EVALUACION	CÓDIGO:	
PRINCIPIO:	AUDITORIA INTERNA	HOJAS FOLIADAS:	2 de 25
		ACTUALIZACIÓN:	01

Evaluar si los requisitos mínimos exigidos en la Norma para un Sistema de Control Interno, fueron desarrollados e implementados, estableciendo los niveles de madurez en los diferentes componentes que presenta la Norma de Requisitos Mínimos.

Identificar eventuales deficiencias que requieran mayor profundización y acompañar a la Institución en la búsqueda de la excelencia en su sistema de control.

### 3. ALCANCE

La evaluación realizada, con base a los documentos proporcionados por la Institución que respaldan la respectiva implementación y evidencian acciones realizadas durante el año 2020. Algunos elementos evaluados son tenidos en cuenta como complemento al informe.

Se realizaron entrevistas documentadas a funcionarios de diferentes niveles, para el efecto se tomo una muestra de doscientos veinte y seis funcionarios de la Dirección de Gestión Regional.

### 4. DESARROLLO

La evaluación del Sistema de Control Interno (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 Norma de Requisitos Mínimos (NRM) promueve como modelo de gestión la utilización del enfoque basado en procesos de manera que permita:

- a) 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;

#### MISIÓN DE LA ANDE:

Satisfacer las necesidades de energía eléctrica del país y actuar en el sector eléctrico regional, con responsabilidad social y ambiental y excelencia en la administración y el servicio, para contribuir al desarrollo del Paraguay y al bienestar de su población.

Original – Unidad Administrativa auditada / Copia – Oficina de Auditoría emitente

**INFORME DE AUDITORÍA DETALLADO - MECIP**

COMPONENTE: CONTROL DE LA EVALUACION

CÓDIGO:

PRINCIPIO: AUDITORIA INTERNA

HOJAS FOLIADAS: 3 de 25

ACTUALIZACIÓN: 01

- b) La consideración de los procesos en términos que aporten valor;
- c) El logro de un control de procesos eficaz;
- d) La mejora continua del sistema de control interno con base en la evaluación de los datos y la información interna y externa.

Igualmente, la referida norma incorpora la concepción de la administración de riesgos como pilar del control interno, 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. La implementación de la administración de riesgos a través del SCI le permite a la Institución:

- ✓ Aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos institucionales y proporcionar a la organización un aseguramiento razonable acerca del logro de los mismos, desde la perspectiva de la misión y visión institucional.
- ✓ Preservar la obtención de resultados, bienes y servicios, para la sociedad y los diferentes grupos de interés internos y externos.
- ✓ Resguardar el patrimonio público, utilizando en forma efectiva los recursos de la Institución evitando daños y pérdidas.
- ✓ Garantizar la creación de espacios que favorezcan la comunicación y la confiabilidad de los reportes.
- ✓ Mitigar los daños al medio ambiente con el producto de las actividades de la Institución.
- ✓ Mejorar la capacidad de gestión, estableciendo una base confiable para la toma de decisiones y la planificación.
- ✓ Permitir la obtención de respuestas oportunas ante eventos no deseados.
- ✓ Mejorar el aprendizaje y la flexibilidad institucional.

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:

Original – Unidad Administrativa auditada / Copia – Oficina de Auditoría emitente

**MISIÓN DE LA ANDE:**

Satisfacer las necesidades de energía eléctrica del país y actuar en el sector eléctrico regional, con responsabilidad social y ambiental y excelencia en la administración y el servicio, para contribuir al desarrollo del Paraguay y al bienestar de su población.



**INFORME DE AUDITORÍA DETALLADO - MECIP**

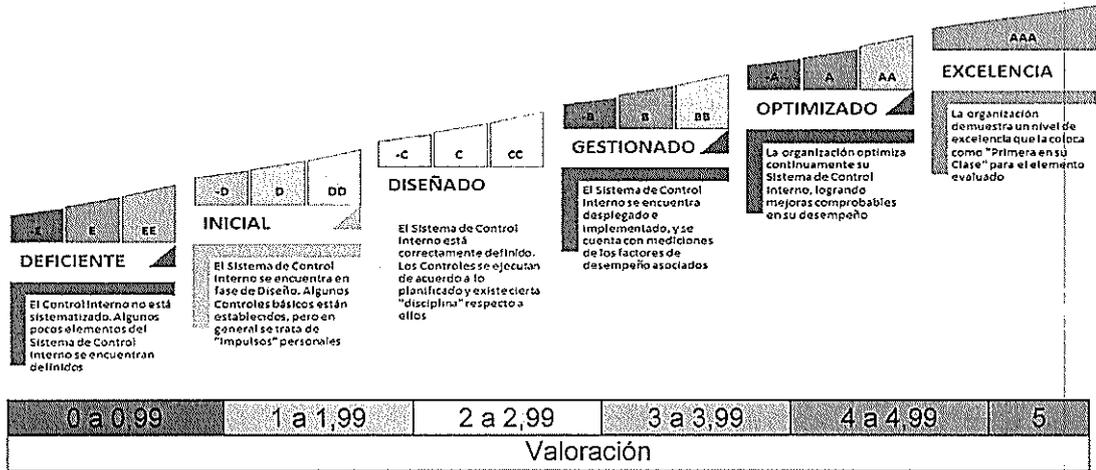
COMPONENTE: CONTROL DE LA EVALUACION

CÓDIGO:

PRINCIPIO: AUDITORIA INTERNA

HOJAS FOLIADAS: 4 de 25

ACTUALIZACIÓN: 01



En el siguiente cuadro se expone la evaluación y calificación del SCI por cada componente, conforme a los resultados que arrojó la herramienta arriba señalada:

Evaluación de Nivel de Maduración del Sistema de Control Interno - MECIP:2015			
Ambiente de Control	4,23	A-	Optimizado
Control de Planificación	4,23	A-	Optimizado
Control de Implementación	3,61	B	Gestionado
Control de Evaluación	4,62	A	Optimizado
Control para la Mejora	4,23	A-	Optimizado
<b>SCI CONSOLIDADO</b>	<b>4,05</b>	<b>A-</b>	<b>Optimizado</b>

- **Entrevistas Documentadas a funcionarios de todos los niveles**

- Con el fin de demostrar debida comunicación, entendimiento y aplicación en cuanto a los diferentes principios y elementos de la Norma, se desarrollaron entrevistas a funcionarios de distintos niveles,

Original – Unidad Administrativa auditada / Copia – Oficina de Auditoría emitente

**MISIÓN DE LA ANDE:**

Satisfacer las necesidades de energía eléctrica del país y actuar en el sector eléctrico regional, con responsabilidad social y ambiental y excelencia en la administración y el servicio, para contribuir al desarrollo del Paraguay y al bienestar de su población.

## INFORME DE AUDITORÍA DETALLADO - MECIP

COMPONENTE:	CONTROL DE LA EVALUACION	CÓDIGO:	
PRINCIPIO:	AUDITORIA INTERNA	HOJAS FOLIADAS:	5 de 25
		ACTUALIZACIÓN:	01

para el efecto fueron determinados diferentes rangos y valoraciones definidas, los resultados de las entrevistas ubican en diferentes niveles de criterio; inadecuado, deficiente, satisfactorio y adecuado.

Del análisis realizado a los documentos proveídos por la Institución, y de los resultados de las entrevistas, se señalan los aspectos resaltantes, las fortalezas, incumplimientos y observaciones más significativas por componente de control:

### A) COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

Para este componente la NRM indica: *“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”.*

En esta fase la Institución evidenció un nivel de madurez **OPTIMIZADO BAJO**, con una calificación de **4,23** que se traduce en que la organización optimiza continuamente su Sistema de Control Interno, logrando mejoras comprobables en su desempeño. Se detalla a continuación, algunos aspectos, tales como:

#### Resultado de entrevista relacionado al Ambiente de Control:

- El Código de Ética ha sido comunicado a través de diversos medios tecnológicos y por medio impreso, el nivel de interpretación del mismo no es el apropiado, al respecto señalamos que conforme a preguntas relacionadas a conocimientos del Código de Ética y a los rangos determinados por las valoraciones definidas, los resultados de las entrevistas documentadas nos ubican en un nivel de criterio de “Deficiente” en este principio. Este resultado es solamente respecto a la Dirección de Gestión Regional.

#### A.1. Compromisos de la Alta Dirección

##### A.1.1. Política de Control Interno

##### Observaciones:

- La Política de Control Interno (**PCI**) ha sido comunicada a través del correo institucional y ha sido disponibilizada en la Intranet pero el nivel de entendimiento de la misma no es el apropiado, al respecto señalamos que conforme a preguntas relacionadas a la Política de Control Interno y a los rangos determinados por las valoraciones definidas, los resultados de las entrevistas nos ubican en un nivel de criterio de “deficiente” en este elemento. Este resultado es solamente respecto a la Dirección de Gestión Regional.

#### MISIÓN DE LA ANDE:

Satisfacer las necesidades de energía eléctrica del país y actuar en el sector eléctrico regional, con responsabilidad social y ambiental y excelencia en la administración y el servicio, para contribuir al desarrollo del Paraguay y al bienestar de su población.

Original – Unidad Administrativa auditada / Copia – Oficina de Auditoría emitente

## INFORME DE AUDITORÍA DETALLADO - MECIP

COMPONENTE:	CONTROL DE LA EVALUACION	CÓDIGO:	
PRINCIPIO:	AUDITORIA INTERNA	HOJAS FOLIADAS:	6 de 25
		ACTUALIZACIÓN:	01

**Fortalezas:**

Se adoptó, según la Resolución P/Nº 43.314 de fecha 27/02/2020 la Norma de Requisitos Mínimos (NRM) -MECIP 2015 para Sistemas de Control Interno en la ANDE.

El 29/06/2020 el Comité de Control Interno (CCI) se reunió para la socialización de la NRM, en la misma el Presidente de la Institución instó a sus colaboradores a seguir avanzando en la implementación de la NRM a efectos de lograr la mejora institucional y al mismo tiempo, elevar la calificación resultante en la evaluación del Sistema de Control Interno (SCI).

El 20/08/2020 con la firma del Acta de Compromiso Nº 7 el Presidente de la Institución y su equipo directivo expresan su compromiso con el diseño, implementación, seguimiento y evaluación del control interno de la Institución, conforme a la Norma de Requisitos Mínimos (NRM) para el Sistema de Control Interno-MECIP 2015 y convoca a los demás niveles jerárquicos y a todos los funcionarios a poner en acción los métodos y procedimientos para que el control interno se convierta en el medio efectivo para el cumplimiento de la Misión, Objetivos y Metas Institucionales.

Además se actualizó la integración del Comité de Control Interno (CCI) de la ANDE para la implementación de la Norma de Requisitos Mínimos (NRM) – MECIP 2015.

El 08/09/2020 se reunió el CCI a efectos de una socialización de la Norma de Requisitos Mínimos (NRM) -MECIP 2015. Igualmente se dio inicio a los trabajos para el diseño del mapa de procesos institucional y el mapa de riesgos en el marco de la implementación de la NRM -MECIP 2015, y fue aprobado el Cronograma de Implementación de la NRM en lo referente a Gestión por procesos, riesgos y controles.

Se ha aprobado por resolución de Presidencia una Guía para la Implementación de la Norma de Requisitos Mínimos para el Sistema de Control Interno – MECIP 2015, en la misma se estableció y caracterizó los grupos de trabajo, los roles y la coordinación de planes, acciones y capacitaciones orientados a la implementación de la NRM en la Institución.

Fue aprobada la PCI de la ANDE por Resolución P/Nº 43.657 del 26/06/2020.

La PCI ha sido comunicada a través del correo institucional y ha sido publicada en la Intranet.

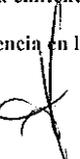
**Recomendación**

Impulsar la realización de conversatorios/charlas de socialización sobre la PCI a efectos de aumentar el nivel de entendimiento de la misma por parte de todos los funcionarios de la Institución.

**MISIÓN DE LA ANDE:**

Satisfacer las necesidades de energía eléctrica del país y actuar en el sector eléctrico regional, con responsabilidad social y ambiental y excelencia en la administración y el servicio, para contribuir al desarrollo del Paraguay y al bienestar de su población.

Original – Unidad Administrativa auditada / Copia – Oficina de Auditoría emite

## INFORME DE AUDITORÍA DETALLADO - MECIP

COMPONENTE: CONTROL DE LA EVALUACION

CÓDIGO:

PRINCIPIO: AUDITORIA INTERNA

HOJAS FOLIADAS: 7 de 25

ACTUALIZACIÓN: 01

**A.2. Acuerdos y Compromisos Éticos****Observación:**

Falta de socialización del Reglamento Interno de Gestión de Denuncias por presunta falta de ética

**Fortalezas:**- **Comisión de Ética Institucional – Código de Ética**

Conforme a la Resolución P/Nº 34.182 del 30/12/2013 fue aprobado el Código de Ética de la ANDE y por Resolución P/Nº 43.611 del 15/06/2020 se actualizó la conformación de la Comisión Institucional de Ética (CIE), a fin de garantizar la sostenibilidad de la ética pública en la Institución.

- **La CIE:** elaboró un Plan Operativo Anual de trabajo que contiene todas las actividades a ser ejecutadas. La CIE diseño y gestiona la aprobación de un mecanismo de gestión de denuncias, esto a efecto de lograr la formalización de los pasos a seguir para realizar las denuncias. Así mismo, la CIE ha recibido una denuncia por presunta infracción a las normas éticas institucionales, la misma se encuentra registrada en Actas de reunión de la CIE.
- **El Código de Ética Institucional:** Recientemente fue actualizada, buscando conciliar sus fundamentos con la cultura institucional relacionada a la integridad, la transparencia y la eficiencia en la función administrativa de la Institución, incluyendo el compromiso con la no discriminación, complementando los valores éticos institucionales con los valores expuestos en el Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020-2023 e incluyendo la Visión institucional referida en el PEI. Así mismo, señalamos que en el Concurso Interno realizado en el Institución, fueron incluidos en los exámenes temas relacionados a la Gestión de la Ética Institucional.

- **Gerente de Ética – Líder de Ética – Equipo de Alto Desempeño de Ética Pública**

En vista a la necesidad de integrar los equipos de trabajo que conforman la estructura organizacional para la gestión ética, con el objetivo de que los mismos reflexionen, gestionen y evalúen los asuntos éticos en la Institución y se ocupen del diseño e implementación de estrategias para la transformación de la cultura institucional en la perspectiva de la gestión ética, recientemente según Resolución P/Nº 44.131 del 15/09/2020 se designó a la Ing. María Carmen Silguero de Caló como Gerente de Ética Pública y a la Lic. Marta Raquel Martínez Cáceres como Líder de Ética Pública de la ANDE en el marco de la implementación de la Norma de Requisitos Mínimos (NRM)

**MISIÓN DE LA ANDE:**

Satisfacer las necesidades de energía eléctrica del país y actuar en el sector eléctrico regional, con responsabilidad social y ambiental y excelencia en la administración y el servicio, para contribuir al desarrollo del Paraguay y al bienestar de su población.

Original – Unidad Administrativa auditada / Copia – Oficina de Auditoría emitente




**INFORME DE AUDITORÍA DETALLADO - MECIP**

COMPONENTE: CONTROL DE LA EVALUACION

CÓDIGO:

PRINCIPIO: AUDITORIA INTERNA

HOJAS FOLIADAS: 8 de 25

ACTUALIZACIÓN: 01

en la Institución. Además se actualizó la conformación de los miembros del Equipo de Alto Desempeño de Ética Pública (EADES) de la ANDE, a través de la Resolución P/Nº 44.332 del 22/10/2020.

- **El Gerente de Ética, el Líder de Ética y el EADES:** Realizando talleres con las diferentes Gerencias y Direcciones, a efectos de la debida capacitación para la construcción de los acuerdos y compromisos éticos alineados al Código de Ética Institucional y documentados por dependencia.

**Recomendación:**

Socializar lo referente a las funciones de la Comisión de Ética y de los mecanismos para realizar denuncias por faltas éticas en toda la Institución, a efectos de que todos los funcionarios tengan conocimiento y entendimiento respecto al rol de la comisión.

Promover acciones para generar confianza y credibilidad a efectos de propiciar más denuncias por infracción de las normas y principios éticos contenidos en el Código de Ética Institucional.

La CIE, el Gerente de Ética, Líder de Ética y el EADES deben fortalecer los mecanismos para socializar y poner a conocimiento de los funcionarios, los instrumentos normativos vigentes referente a la ética.

**A.3. Protocolo de Buen Gobierno****Observación:**

- El Código de Buen Gobierno ha sido comunicado a través de diversos medios tecnológicos y por medio impreso, pero el nivel de interpretación del mismo no es el apropiado, al respecto señalamos que conforme a preguntas relacionadas a conocimientos de los Protocolos de Buen Gobierno y a los rangos determinados por las valoraciones definidas, los resultados de las entrevistas documentadas nos ubican en un nivel de criterio de "Inadecuado" en este elemento. Este resultado es solamente respecto a la Dirección de Gestión Regional.

**Fortalezas:**

En fecha 15/06/20 según Resolución P/Nº 43.612 se actualizó la conformación de la Comisión de Buen Gobierno de la ANDE y sus atribuciones.

**MISIÓN DE LA ANDE:**

Satisfacer las necesidades de energía eléctrica del país y actuar en el sector eléctrico regional, con responsabilidad social y ambiental y excelencia en la administración y el servicio, para contribuir al desarrollo del Paraguay y al bienestar de su población.

Original – Unidad Administrativa auditada / Copia – Oficina de Auditoría emitente



**INFORME DE AUDITORÍA DETALLADO - MECIP**

COMPONENTE: CONTROL DE LA EVALUACION

CÓDIGO:

PRINCIPIO: AUDITORIA INTERNA

HOJAS FOLIADAS: 9 de 25

ACTUALIZACIÓN: 01

La Comisión de Buen Gobierno gestionó la actualización del Código de Buen Gobierno. En la versión actual se consideró el compromiso con la no discriminación, así también se alinearon los valores expuestos en el Plan Estratégico (PEI) 2020-2023 con los valores expuestos en el Código de Buen Gobierno.

La integración de la Comisión de Buen Gobierno y sus funciones, ha sido socializada al funcionariado a través de diversos medios tecnológicos, así mismo estableció alianzas estratégicas y organizo conjuntamente con la Fundación de Buen Gobierno un ciclo de capacitaciones relacionadas con buenas prácticas laborales y personales, dirigido a funcionarios de todos los niveles de la Institución utilizando la tecnología, a través de la plataforma zoom.

**Recomendaciones:**

A los efectos de implementar mejoras en el proceso de establecer el concepto de Buen Gobierno en la gestión Institucional, la Comisión debe fortalecer los mecanismos para socializar y mejorar el nivel de conocimiento y entendimiento de los funcionarios referente al Código de Buen Gobierno y al rol de la Comisión.

Promover acciones para generar confianza y credibilidad en la Institución, a efectos de propiciar la realización de denuncias ante eventuales desvíos e incumplimientos en la gestión de buen gobierno.

**A.4. Política de Gestión del Talento Humano****Fortalezas:**

Según Resolución P/Nº 44.283 del 14/10/2020 fue actualizada la Política de Gestión del Talento Humano, con los ajustes correspondientes conforme a la legislación vigente y a las Normas de Requisitos Mínimos (NRM)- MECIP 2015 teniendo en cuenta los valores de igualdad, imparcialidad, economía, eficiencia y eficacia, integridad y transparencia.

**Recomendación:**

Promover la socialización de la Política de Gestión del Talento Humano para mejorar el nivel de conocimiento y entendimiento por parte de los funcionarios de la Institución.

Original – Unidad Administrativa auditada / Copia – Oficina de Auditoría emitente

**MISIÓN DE LA ANDE:**

Satisfacer las necesidades de energía eléctrica del país y actuar en el sector eléctrico regional, con responsabilidad social y ambiental y excelencia en la administración y el servicio, para contribuir al desarrollo del Paraguay y al bienestar de su población.



**INFORME DE AUDITORÍA DETALLADO - MECIP**

COMPONENTE: CONTROL DE LA EVALUACION

CÓDIGO:

PRINCIPIO: AUDITORIA INTERNA

HOJAS FOLIADAS:

10 de 25

ACTUALIZACIÓN:

01

**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, el logro de su Visión y el cumplimiento de sus objetivos institucionales”.

En esta fase se evidenció un nivel de madurez **OPTIMIZADO BAJO**, con una calificación de **4,23** que se traduce en que la organización optimiza continuamente su Sistema de Control Interno, logrando mejoras comprobables en su desempeño. Se detalla a continuación, algunos aspectos, tales como:

**B.1. Direccionamiento Estratégico**

**Observación:**

- El Plan Estratégico Institucional ha sido comunicado a través del correo corporativo y esta disponibilizado en la Intranet, pero el nivel de conocimiento del mismo no es el apropiado, al respecto señalamos que conforme a preguntas relacionadas a conocimientos del Plan Estratégico y a los rangos determinados por las valoraciones definidas, los resultados de las entrevistas nos ubican en un nivel de criterio de “Inadecuado” en este aspecto. Este resultado es solamente respecto a la Dirección de Gestión Regional.

**Fortalezas:**

- El Plan Estratégico Institucional (PEI) 2020-2023 fue actualizado y aprobado por Resolución P/Nº 43.605 de fecha 11/06/2020, con la incorporación de los ajustes correspondientes relacionados al compromiso con la no discriminación y además se tuvo en cuenta en el análisis FODA lo referente a “Contingencia Sanitaria” y se incluyó en el cuadrante de debilidades lo relacionado a la pandemia.
- La Instrucción de Procedimiento General “Planificación Estratégica Institucional” - IPL 01 fue actualizada y aprobada por Resolución P/Nº 44.425 de fecha 09/11/2020.
- El PEI 2020-2023 ha sido socializado a través del correo corporativo y en las jornadas taller de elaboración de los Planes Operativos sectoriales y está disponible en la Intranet.
- Así mismo fueron elaborados los Planes Operativos Anuales (POA’s), conforme al desdoblamiento del Plan Estratégico en todas las áreas de la Institución. Estos POA’s tienen indicadores de medición de avances de objetivos operativos por dependencias.

Original – Unidad Administrativa auditada / Copia – Oficina de Auditoría emitente

**MISIÓN DE LA ANDE:**

Satisfacer las necesidades de energía eléctrica del país y actuar en el sector eléctrico regional, con responsabilidad social y ambiental y excelencia en la administración y el servicio, para contribuir al desarrollo del Paraguay y al bienestar de su población.

## INFORME DE AUDITORÍA DETALLADO - MECIP

COMPONENTE: CONTROL DE LA EVALUACION

CÓDIGO:

PRINCIPIO: AUDITORIA INTERNA

HOJAS FOLIADAS: 11 de 25

ACTUALIZACIÓN: 01

### - Recomendaciones

Implementar mecanismos para comunicar clara y oportunamente la información contenida en el PEI 2020-2023, incluyendo el avance en el cumplimiento de los indicadores y sub indicadores de medición de objetivos estratégicos al Comité de Control Interno (CCI) y a todos los niveles de la Institución a efectos de aumentar el entendimiento de los mismos.

Implementar mecanismos para comunicar clara y oportunamente la información contenida en el POA sectorial, incluyendo el avance en el cumplimiento de los indicadores y medición de objetivos operativos a efectos de aumentar el entendimiento de los mismos.

Impulsar la supervisión por parte de los dueños del proceso y por parte de la unidad evaluadora respecto al avance de los indicadores del PEI y el POA a efectos del aseguramiento de su objetividad y cumplimiento.

### B.2. Gestión por Procesos

- Si bien la Institución posee un padrón de actividades, tareas y factores de demanda de trabajo (fdt's) con el visto bueno a nivel de Direcciones y Gerencias, el mismo falta actualizar y asociar al Mapa de Procesos actual.

### Fortalezas

- Fue diseñado y aprobado el Mapa de Procesos Institucional. Se tipificaron los Macroprocesos en Estratégicos, Misionales y de Apoyo. Así mismo, prosiguiendo con el despliegue de la gestión por procesos se identificaron los Procesos y Subprocesos.
- La Institución posee un padrón de actividades, tareas y factores de demanda de trabajo (fdt's) que se podrá utilizar en el despliegue de la gestión por procesos.

### Recomendaciones

Impulsar la actualización del padrón de actividades, tareas y factores de demanda de trabajo (FDT's) y analizar la posibilidad de adecuarlos a la metodología y nomenclatura de la NRM.

Original – Unidad Administrativa auditada / Copia – Oficina de Auditoría emitente

#### MISIÓN DE LA ANDE:

Satisfacer las necesidades de energía eléctrica del país y actuar en el sector eléctrico regional, con responsabilidad social y ambiental y excelencia en la administración y el servicio, para contribuir al desarrollo del Paraguay y al bienestar de su población.



**INFORME DE AUDITORÍA DETALLADO - MECIP**

COMPONENTE: CONTROL DE LA EVALUACION

CÓDIGO:

PRINCIPIO: AUDITORIA INTERNA

HOJAS FOLIADAS: 12 de 25

ACTUALIZACIÓN: 01

Fortalecer la Gestión por Procesos a través de la realización de charlas de capacitación, reuniones, y talleres a efectos de aumentar el nivel de conocimiento y entendimiento por parte de los funcionarios de todos los niveles.

**B.3. Estructura organizacional****Incumplimiento:**

- No se evidencia revisión de los perfiles de cargos, su aprobación data del año 1.999.

**Observación:**

- La Estructura Organizacional en cuanto a la vigencia de la misma y a las diferentes actualizaciones es comunicada a través de diversos medios tecnológicos y por medio impreso, el nivel de conocimiento del mismo no es el apropiado, esto se denota en las entrevistas documentadas elaboradas como parte de las Evaluaciones del Sistema de Control Interno. Este resultado es solamente respecto a la Dirección de Gestión Regional.

**Fortalezas:**

- El Organigrama como herramienta administrativa e informativa, representa debidamente el gráfico de las unidades administrativas, su distribución y la estructura jerárquica de la Institución.
- La Institución cuenta con un Manual de Organización y con un Manual del Plan de Cargos, Carreras y Salarios donde se define suficientemente las interfases e interacciones funcionales conforme a la línea jerárquica.

**Recomendación**

Analizar la factibilidad de la revisión y/o actualización del Plan de Cargos y Carreras (PCC).

**B.4. Identificación y Evaluación de Riesgos**

- No se evidencia el diseño de una matriz de riesgo asociada a los procesos, subprocesos y actividades.

**Fortalezas:****MISIÓN DE LA ANDE:**

Satisfacer las necesidades de energía eléctrica del país y actuar en el sector eléctrico regional, con responsabilidad social y ambiental y excelencia en la administración y el servicio, para contribuir al desarrollo del Paraguay y al bienestar de su población.

Original – Unidad Administrativa auditada / Copia – Oficina de Auditoría emitente

**INFORME DE AUDITORÍA DETALLADO - MECIP**

COMPONENTE: CONTROL DE LA EVALUACION

CÓDIGO:

PRINCIPIO: AUDITORIA INTERNA

HOJAS FOLIADAS: 13 de 25

ACTUALIZACIÓN: 01

- Se definió la identificación, evaluación y valoración de riesgos en base a objetivos estratégicos conforme a la metodología definida en el MECIP. La propuesta de identificación de riesgos fue remitida a todas las Gerencias o Direcciones y fueron realizadas varias reuniones a efectos de explicar los detalles del análisis y la metodología del MECIP para la identificación, valoración y evaluación de riesgos.
- Además, se aprobó un procedimiento a nivel corporativo a efectos de identificar, valorar y evaluar los riesgos en base a objetivos estratégicos, macroprocesos, procesos, subprocesos y actividades. Igualmente en ocasión de la elaboración del Plan de Trabajo Anual de Auditoría, a las áreas a ser auditadas se les solicita que completen los formularios que comprenden el Análisis, la Identificación y Plan de Gestión de Riesgos.

**Recomendaciones:**

Socializar debidamente el procedimiento para identificar, valorar y evaluar riesgos y realizar charlas, reuniones a efectos de instalar la cultura de riesgos en la Institución y mejorar el nivel de entendimiento en cuanto a la metodología por todos los funcionarios.

Impulsar el diseño y aprobación de Riesgos, analizando la priorización en los procesos, sub procesos y actividades para facilitar la visualización y entendimiento de los Riesgos que se presentan en la Institución y la debida definición de las medidas de respuesta o tratamiento de acuerdo a su nivel de importancia.

Fortalecer la Identificación y Evaluación de Riesgos a través de la realización de reuniones, talleres, charlas de capacitación a efectos de aumentar el nivel de conocimiento y entendimiento por parte de los funcionarios de todos los niveles.

**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 esta fase se evidenció un nivel de madurez de **GESTIONADO MEDIO**, con una calificación de 3,61 que se traduce en que la Institución ha avanzado en la implementación del componente y cuenta con mediciones de factores de desempeño asociados. Se detalla a continuación, algunos aspectos tales como:

**MISIÓN DE LA ANDE:**

Satisfacer las necesidades de energía eléctrica del país y actuar en el sector eléctrico regional, con responsabilidad social y ambiental y excelencia en la administración y el servicio, para contribuir al desarrollo del Paraguay y al bienestar de su población.

Original - Unidad Administrativa auditada / Copia - Oficina de Auditoría emitente



**INFORME DE AUDITORÍA DETALLADO - MECIP**

COMPONENTE: CONTROL DE LA EVALUACION

CÓDIGO:

PRINCIPIO: AUDITORIA INTERNA

HOJAS FOLIADAS:

14 de 25

ACTUALIZACIÓN:

01

**C.1. Control Operacional****Observación:****C.1.1. Políticas Operacionales**

- Se cuenta con algunas políticas generales definidas por la alta gerencia relativa a diversos temas de orden administrativo o técnico, sin embargo no son suficientes para abarcar toda la Institución, a efectos de que orienten los procesos claves, los procedimientos críticos y para que se apliquen controles adecuados para prevenir o reducir el impacto de los eventos que ponen en riesgo la adecuada ejecución de las actividades y tareas requeridas para el logro de objetivos.

**Fortaleza:**

- Fueron definidas Políticas de Administración de Riesgos asociadas a Objetivos Institucionales.

**Recomendación:**

Impulsar la adecuada comunicación de las políticas de administración de Riesgos a todos los niveles de la Institución.

**C.1.2. Procedimientos****Fortalezas**

- Los Procedimientos son comunicados a través del correo institucional y son disponibilizados en la Intranet, el nivel de entendimiento y conocimiento de los mismos es aceptable, al respecto señalamos que conforme a preguntas relacionadas a los mismos y a los rangos determinados por las valoraciones definidas, los resultados de las entrevistas nos ubican en un nivel de criterio de "Satisfactorio" en este elemento. Este resultado es solamente respecto a la Dirección de Gestión Regional.
- Fueron aprobados nuevos procedimientos relacionados al Sistema de Control Interno, la ISE 36 "Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno", la ICO 17 "Atención de Reclamos, Opiniones y Sugerencias para el Sistema de Control Interno", la IPL 10 "Gestión de Riesgos

**MISIÓN DE LA ANDE:**

Satisfacer las necesidades de energía eléctrica del país y actuar en el sector eléctrico regional, con responsabilidad social y ambiental y excelencia en la administración y el servicio, para contribuir al desarrollo del Paraguay y al bienestar de su población.

Original – Unidad Administrativa auditada / Copia – Oficina de Auditoría emitente

## INFORME DE AUDITORÍA DETALLADO - MECIP

COMPONENTE: CONTROL DE LA EVALUACION

CÓDIGO:

PRINCIPIO: AUDITORIA INTERNA

HOJAS FOLIADAS: 15 de 25

ACTUALIZACIÓN: 01

Institucionales”, la ISE 37 “Mejora Continua Institucional”, y la ICO 18 “Rendición de cuentas”.

- Los diversos procedimientos describen en forma adecuada la ruta o pasos secuenciales para ejecutar las actividades y tareas, las mismas garantizan el logro de objetivos operacionales.
- Así mismo, los procedimientos establecen claramente los niveles de autoridad y responsabilidad en la ejecución de acciones propias de las operaciones.

### Incumplimiento

- Si bien existen suficientes procedimientos diseñados y aprobados por la Máxima Autoridad, muchos están desactualizados. No se cuenta con una periodicidad establecida para las revisiones respectivas.

### Recomendación:

Promover la actualización de los procedimientos en concordancia con uno de los objetivos estratégicos de la institución referido a “Impulsar la revisión del marco normativo para mejorar el desempeño de la ANDE”.

Dar cumplimiento al numeral 2.12 de las atribuciones de la Dirección de Planificación (DP) que expresa: “Promover la actualización y adecuación de instrucciones y los procedimientos corporativos de la ANDE, así como la elaboración de los diferentes Manuales Organizacionales”.

### C.1.3. Controles

#### Fortaleza:

Los indicadores porcentuales de control que son parte de los Planes de Mejoramiento del Sistema de Control Interno denotan avances significativos en el cumplimiento de acciones de mejora.

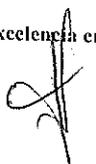
#### Incumplimientos:

- Insuficiencia en cuanto a la claridad e identificación puntual en la definición documentada de controles y la respectiva asociación y /o aplicación de estos a efectos de prevenir, detectar, proteger, y corregir los eventos que ponen en riesgo la adecuada ejecución de actividades y tareas.

#### MISIÓN DE LA ANDE:

Satisfacer las necesidades de energía eléctrica del país y actuar en el sector eléctrico regional, con responsabilidad social y ambiental y excelencia en la administración y el servicio, para contribuir al desarrollo del Paraguay y al bienestar de su población.

Original – Unidad Administrativa auditada / Copia – Oficina de Auditoría emitente



**INFORME DE AUDITORÍA DETALLADO - MECIP**

COMPONENTE: CONTROL DE LA EVALUACION

CÓDIGO:

PRINCIPIO: AUDITORIA INTERNA

HOJAS FOLIADAS: 16 de 25

ACTUALIZACIÓN: 01

- Si bien los controles se encuentran insertos en los procedimientos, los mismos no están asociados a los riesgos a nivel corporativo.

**Recomendación:**

Una vez definidos los riesgos a nivel de actividades, impulsar un adecuado diseño e implementación de controles a fin de mantener los riesgos en un nivel aceptable o tolerable de tal forma que no afecten los resultados esperados de las actividades, y determinar posteriormente la efectividad para el manejo adecuado de riesgos.

**C.2. Competencia, formación y toma de conciencia****Observación:**

- Sólo en algunos cursos de formación o capacitación se evalúa la eficacia de los mismos.
- Si bien existe un Plan de Capacitación interna no se visualiza suficientes cursos de formación que promuevan actitudes para la mejora integral de la calidad del servicio ofrecido.

**Fortalezas:**

- Fue actualizado el procedimiento "Gestión de Becas" – IPE 19 donde se incluye la evaluación de la eficacia de cursos de formación y capacitación.
- Se realizaron charlas de Capacitación en forma virtual referente a la Norma de Requisitos Mínimos (NRM) – MECIP 2015 incluyendo los Módulos; Introducción al MECIP, Ambiente de Control, Control de la Planificación, Gestión de Riesgos, Control y Evaluación para la Mejora. Estas capacitaciones fueron realizadas por funcionarios de la Oficina de Evaluación del MECIP (AI/OE) dependientes de la Auditoría Interna (AI).

**Recomendación:**

Promover la realización de la evaluación de la eficacia en los cursos de formación y/o capacitación.

Promover la introducción de cursos o eventos en el Plan de Capacitación relacionados a la Norma de Requisitos Mínimos (NRM) – MECIP 2015.

Original – Unidad Administrativa auditada / Copia – Oficina de Auditoría emitente

**MISIÓN DE LA ANDE:**

Satisfacer las necesidades de energía eléctrica del país y actuar en el sector eléctrico regional, con responsabilidad social y ambiental y excelencia en la administración y el servicio, para contribuir al desarrollo del Paraguay y al bienestar de su población.

**INFORME DE AUDITORÍA DETALLADO - MECIP**

COMPONENTE: CONTROL DE LA EVALUACION

CÓDIGO:

PRINCIPIO: AUDITORIA INTERNA

HOJAS FOLIADAS: 17 de 25

ACTUALIZACIÓN: 01

**C.3. Sistemas de Información****Incumplimiento:**

- Bajo nivel de identificación de reportes relevantes/críticos integrados por procesos.

**Fortalezas:**

- Se cuenta con diseño de indicadores y sub indicadores de avances relacionados al cumplimiento de objetivos estratégicos. Así mismo se están elaborando los Planes Operativos Anuales (**POA's**), conforme al desdoblamiento del Plan Estratégico en todas las áreas de la Institución. Estos **POA's** tienen indicadores de medición de avances de objetivos operativos por dependencias.
- Así también se cuenta con indicadores porcentuales que van midiendo el avance de la implementación de los Requisitos de la **NRM**, los mismos son presentados a la Presidencia en las sesiones del equipo directivo.
- Las diferentes dependencias elaboran indicadores que miden avances específicos de indicadores misionales por dependencias que son presentados regularmente a la Presidencia en las sesiones del equipo directivo.
- Se cuenta con una Política de Información y Comunicación actualizada.
- La Institución cuenta con varios Sistemas Informáticos que resguardan informaciones críticas relativas a los diferentes procesos.

**Recomendación:**

Promover un adecuado sistema de información, identificando claramente los reportes relevantes por procesos y subprocesos aprobados.

Socializar debidamente la Política de Información y Comunicación a efectos de aumentar el nivel de conocimiento y entendimiento de la misma por parte de los funcionarios de todos los niveles.

Analizar y definir mecanismos para la generación de alertas cuando existan desvíos críticos en cuanto al cumplimiento de objetivos estratégicos, tácticos y operativos.

Original – Unidad Administrativa auditada / Copia – Oficina de Auditoría emitente

**MISIÓN DE LA ANDE:**

Satisfacer las necesidades de energía eléctrica del país y actuar en el sector eléctrico regional, con responsabilidad social y ambiental y excelencia en la administración y el servicio, para contribuir al desarrollo del Paraguay y al bienestar de su población.

**INFORME DE AUDITORÍA DETALLADO - MECIP**

COMPONENTE: CONTROL DE LA EVALUACION

CÓDIGO:

PRINCIPIO: AUDITORIA INTERNA

HOJAS FOLIADAS:

18 de 25

ACTUALIZACIÓN:

01

**C.3.2. Control de documentos****Incumplimientos:**

Ausencia de procedimiento que describa la metodología y criterios de gestión de la información documentada a nivel corporativo.

Ausencia de procedimiento que describa la metodología de identificación y control de documentos de origen externo.

**Fortalezas:**

- La información documentada se encuentra disponible en la Intranet según definición de niveles de aprobación para el acceso.
- Existe un procedimiento de Transferencia de Documentos al Departamento Archivo Central según la Instrucción de Comunicación - **ICO-03**.
- Existe un procedimiento que describe la metodología y criterios de gestión de la información documentada, pero solo aplica al proceso auditor, como parte del Sistema de Gestión de Calidad (SGC) de la Auditoría Interna (AI).
- Se ha implementado la aprobación de documentos a través de firmas digitales. Esta implementación fue puesta a conocimiento a todos los funcionarios a través de la Circular Corporativa N° 8/2020.

**Recomendación:**

Elaborar un procedimiento que describa la metodología y criterios de la gestión de la información documentada a nivel corporativo.

Elaborar procedimiento que describa la metodología de identificación y control de documentos de origen externo.

**C.4. Comunicación****C.4.1. Comunicación Interna****MISIÓN DE LA ANDE:**

Satisfacer las necesidades de energía eléctrica del país y actuar en el sector eléctrico regional, con responsabilidad social y ambiental y excelencia en la administración y el servicio, para contribuir al desarrollo del Paraguay y al bienestar de su población.

Original – Unidad Administrativa auditada / Copia – Oficina de Auditoría emitente

**INFORME DE AUDITORÍA DETALLADO - MECIP**

COMPONENTE: CONTROL DE LA EVALUACION

CÓDIGO:

PRINCIPIO: AUDITORIA INTERNA

HOJAS FOLIADAS: 19 de 25

ACTUALIZACIÓN: 01

- Ausencia de revisión periódica de la efectividad de los mecanismos de comunicación, mediante encuestas de satisfacción del servicio a clientes interno y externos, como una forma de mantener comunicación con los mismos.
- La Política de Información y Comunicación ha sido comunicada a través de diversos medios tecnológicos, pero el nivel de conocimiento de la misma no es el apropiado, al respecto señalamos que conforme a preguntas relacionadas a conocimientos de la Política de Comunicación y a los rangos determinados por las valoraciones definidas, los resultados de las entrevistas documentadas nos ubican en un nivel de criterio de "Inadecuado" en este elemento. Este resultado es solamente respecto a la Dirección de Gestión Regional.

**Fortalezas:**

- El Análisis crítico del Sistema de Control Interno fue elaborado, en la revisión se denoto los progresos de la Institución y se evaluó la capacidad de control Institucional, así como fueron identificadas las oportunidades de mejora.
- El 23/11/2020 por medio de la Resolución P/Nº 44.500 fue aprobada la Instrucción de Procedimiento General denominada "Atención de reclamos, Opiniones y Sugerencias" correspondiente al capítulo 03 – Comunicación del Manual de Procedimientos Generales.
- Se creó un canal de comunicación vía Intranet, para temas relacionados con, opiniones reclamos y/o sugerencias relativas al sistema de control interno.

**Recomendación:**

Promover la realización de encuestas de satisfacción del servicio.

Fomentar la socialización referente al conocimiento y entendimiento de la Política de Información y Comunicación en todos los niveles de la institución.

Socializar debidamente para su efectiva implementación el procedimiento aprobado "Atención de Reclamos, Opiniones y Sugerencias".

**C.4.2. Comunicación Externa****Incumplimiento:****MISIÓN DE LA ANDE:**

Satisfacer las necesidades de energía eléctrica del país y actuar en el sector eléctrico regional, con responsabilidad social y ambiental y excelencia en la administración y el servicio, para contribuir al desarrollo del Paraguay y al bienestar de su población.

Original – Unidad Administrativa auditada / Copia – Oficina de Auditoría emitente

**INFORME DE AUDITORÍA DETALLADO - MECIP**

COMPONENTE: CONTROL DE LA EVALUACION

CÓDIGO:

PRINCIPIO: AUDITORIA INTERNA

HOJAS FOLIADAS:

20 de 25

ACTUALIZACIÓN:

01

- Ausencia de mecanismos para evaluar la efectividad de los canales de comunicación utilizados mediante encuestas de satisfacción del servicio a clientes externos, como una forma de mantener comunicación con los mismos.
- La Política de Información y Comunicación ha sido comunicada a través de diversos medios tecnológicos, pero el nivel de conocimiento de la misma no es el apropiado, al respecto señalamos que conforme a preguntas relacionadas a conocimientos de la Política de Comunicación y a los rangos determinados por las valoraciones definidas, los resultados de las entrevistas documentadas nos ubican en un nivel de criterio de "inadecuado" en este elemento.

**Fortaleza:**

- Se han creado y fortalecido canales de participación ciudadana, página web y aplicación móvil, fanpage en Facebook, cuenta oficial en Twitter, cuenta oficial en Instagram. Se ha obtenido un incremento de seguidores en las cuentas de las principales redes sociales, aumentando en un promedio de 8 % en Facebook, 17 % en el Twitter y 48 % en Instagram.

**Recomendaciones:**

Promover la creación de mecanismos para evaluar la efectividad de los canales de comunicación externos, mediante encuestas de satisfacción del servicio a clientes externos, como una forma de mantener comunicación con los mismos.

Identificar y registrar los reclamos originados en fallas de la comunicación externa.

Fomentar la socialización de la Política de Información y Comunicación con los clientes externos de la Institución.

**C.4.3. Rendición de Cuentas****Fortalezas:**

- Fue aprobado un procedimiento documentado que reglamenta la Rendición de Cuentas a la Ciudadanía.
- Se conformó un Comité de Rendición de Cuentas al Ciudadano (CRCC), integrado por los jefes de Coordinación y/u Oficinas de Apoyo a la Gestión de la Institución, según

**MISIÓN DE LA ANDE:**

Satisfacer las necesidades de energía eléctrica del país y actuar en el sector eléctrico regional, con responsabilidad social y ambiental y excelencia en la administración y el servicio, para contribuir al desarrollo del Paraguay y al bienestar de su población.

Original - Unidad Administrativa auditada / Copia - Oficina de Auditoría emitente



**INFORME DE AUDITORÍA DETALLADO - MECIP**

COMPONENTE:	CONTROL DE LA EVALUACION	CÓDIGO:	
PRINCIPIO:	AUDITORIA INTERNA	HOJAS FOLIADAS:	21 de 25
		ACTUALIZACIÓN:	01

Resolución P/Nº 43.195 “Por la que se designa a representantes de distintas áreas como integrantes del Comité de Rendición de Cuentas al Ciudadano”.

- Fue presentado por la Oficina de Anticorrupción y Transparencia de la Gestión de la ANDE, el Informe Final de Rendición de Cuentas conforme a la legislación vigente.
- El Presidente de la Institución ha realizado un acto en fecha 30/11/2020 en donde informó a la sociedad sobre los proyectos realizados y los resultados logrados en términos de cumplimiento de objetivos institucionales en los cien (100) primeros días de gobierno.

**Recomendación:**

Impulsar la formalización documental de la información proporcionada en los actos públicos a efectos de que consten en actas u otros mecanismos y que los mismos puedan ser consignados como evidencia documental en lo referente a la rendición de cuentas a la ciudadanía.

**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”.

La calificación obtenida para este componente es de **4,62**, equivalente a un nivel de maduración **OPTIMIZADO MEDIO**, debido a que la Institución optimiza su Sistema de Control Interno logrando cierta mejora en el desempeño de este componente. No obstante se detalla los sgtes. aspectos:

**D.1. Seguimiento y Medición del Control Interno****Incumplimiento:**

Los indicadores y sub indicadores de cumplimiento de Objetivos Institucionales componentes del Plan Estratégico Institucional no son reportados periódicamente al Comité de Control Interno (CCI).

**Fortalezas:**

- Se cuenta con diseño de indicadores y sub indicadores de avances relacionados al cumplimiento de objetivos estratégicos. Así mismo se están elaborando los Planes Operativos Anuales (POA's), conforme al desdoblamiento del Plan Estratégico en todas las áreas de la

**MISIÓN DE LA ANDE:**

Satisfacer las necesidades de energía eléctrica del país y actuar en el sector eléctrico regional, con responsabilidad social y ambiental y excelencia de la administración y el servicio, para contribuir al desarrollo del Paraguay y al bienestar de su población.

Original – Unidad Administrativa auditada / Copia – Oficina de Auditoría emitente

**INFORME DE AUDITORÍA DETALLADO - MECIP**

COMPONENTE: CONTROL DE LA EVALUACION

CÓDIGO:

PRINCIPIO: AUDITORIA INTERNA

HOJAS FOLIADAS: 22 de 25

ACTUALIZACIÓN: 01

Institución. Estos POA's tienen indicadores de medición de avances de objetivos operativos por dependencias. Así mismo la Institución posee indicadores que son exigidos por la Secretaría Técnica de Planificación (STP).

- Así también se cuenta con indicadores porcentuales que van midiendo el avance de la implementación de los Requisitos de la NRM, los mismos son presentados a la Presidencia en las sesiones del equipo directivo.
- Las diferentes dependencias realizan mediciones que miden avances específicos de indicadores misionales de las áreas que son presentados regularmente a la Presidencia en las sesiones del equipo directivo.

**Recomendación**

Impulsar el seguimiento de los indicadores de implementación del Plan Estratégico Institucional (PEI) y demás indicadores relevantes por parte de los responsables correspondientes de la implementación y remitir los resultados del seguimiento al CCI, para las evaluaciones sistemáticas, toma de decisiones oportunas y determinar la suficiencia y el adecuado funcionamiento del Sistema de Control Interno.

Impulsar la supervisión del avance de los indicadores del POA a efectos del aseguramiento de su objetividad.

**D.2. Auditoría Interna****Fortalezas:**

- El Plan de Trabajo Anual, la Identificación y el Plan de Gestión de Riesgos, y el cronograma de actividades de la Auditoría Interna correspondiente al ejercicio fiscal 2021 fue aprobada por Resolución P/Nº 44.360.
- El 31/07/2020 según Resolución P/Nº 43.787 fue aprobada la ISE 36 "Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno", en donde se define la elaboración de la planeación, la programación, el formato de informe y los papeles de trabajo.
- La Auditoría Interna implementó el uso de la "Declaración de Independencia", que es realizada en la etapa de planeación.

Original – Unidad Administrativa auditada / Copia – Oficina de Auditoría emitente

**MISIÓN DE LA ANDE:**

Satisfacer las necesidades de energía eléctrica del país y actuar en el sector eléctrico regional, con responsabilidad social y ambiental y excelencia en la administración y el servicio, para contribuir al desarrollo del Paraguay y al bienestar de su población.




**INFORME DE AUDITORÍA DETALLADO - MECIP**

COMPONENTE: CONTROL DE LA EVALUACION

CÓDIGO:

PRINCIPIO: AUDITORIA INTERNA

HOJAS FOLIADAS: 23 de 25

ACTUALIZACIÓN: 01

- Se ha mejorado el cumplimiento en la elaboración de los Planes de Mejoramiento.
- Así también señalamos que en base a las resultas de la evaluación de la Auditoría Interna del Sistema de Control Interno, utilizando la Matriz de Evaluación por Niveles de Madurez se ha determinado una valoración final de **4.05**, que corresponde a un nivel de Madurez de Optimizado.

**Observaciones:**

- Los procedimientos de la Auditoría Interna y sus atribuciones requieren revisión y actualización.

**Recomendacion**

Impulsar la actualización de procedimientos relacionados al proceso auditor.

**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”.

La calificación obtenida para el componente de la mejora es de **4,62** mostrando el nivel de madurez **OPTIMIZADO MEDIO**, debido a que la Institución optimiza su Sistema de Control Interno logrando cierta mejora en el desempeño de este componente. No obstante se detalla los sgtes. aspectos:

**E.1. Análisis Crítico del sistema de control interno****Fortaleza:**

Se evidenció la elaboración de un Informe de Revisión por la Dirección - Análisis Crítico que posibilito la revisión del Sistema de Control Interno y concluyo sobre dichas revisiones determinando las oportunidades de mejora y necesidades de cambio en el sistema de control interno.

**E.2. Mejora continua****Observación:****MISIÓN DE LA ANDE:**

Satisfacer las necesidades de energía eléctrica del país y actuar en el sector eléctrico regional, con responsabilidad social y ambiental y excelencia en la administración y el servicio, para contribuir al desarrollo del Paraguay y al bienestar de su población.

Original – Unidad Administrativa auditada / Copia – Oficina de Auditoría emitente

**INFORME DE AUDITORÍA DETALLADO - MECIP**

COMPONENTE:	CONTROL DE LA EVALUACION	CÓDIGO:	
PRINCIPIO:	AUDITORIA INTERNA	HOJAS FOLIADAS:	24 de 25
		ACTUALIZACIÓN:	01

Se evidenciaron acciones correctivas y/o de mejora derivadas de Planes de Mejoramiento de Informes de Auditorías del Sistema de Control Interno, al respecto, la Institución sólo hace referencia a las acciones de mejora relativas a las observaciones insertas en informes de auditoría interna o externa, no así de acciones propuestas por los funcionarios con relación a procedimientos, formularios, normas u otros, utilizados para el ejercicio de sus funciones.

**Fortaleza:**

Se cuenta con un procedimiento que establece la metodología para la implementación de la Mejora Continua de Procesos.

**Recomendación**

Impulsar el debido seguimiento en cuanto a la elaboración de los Planes de Mejoramiento y el análisis de la eficacia de las acciones de mejora determinadas.

Impulsar la socialización del procedimiento de “Mejora Continua de Procesos Institucionales” y capacitar para su efectiva implementación.

**5. CONCLUSIONES**

Luego del análisis realizado conforme a los documentos proporcionados por las diferentes unidades administrativas de la Institución, se obtuvo una valoración consolidada de **4,05** equivalente a un nivel de madurez de **Optimizado Medio**, teniendo en cuenta que la Institución optimiza continuamente su Sistema de Control Interno, logrando mejoras comprobables en su desempeño

Es importante señalar 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.

Es indispensable que la Máxima Autoridad y su equipo directivo sigan apoyando, gestionando e impulsando la implementación de la **NRM** para un Sistema de Control Interno, lo cual redundará en beneficios para la Institución y en consecuencia logrará una mayor satisfacción de la ciudadanía.

Original – Unidad Administrativa auditada / Copia – Oficina de Auditoría emitente

**MISIÓN DE LA ANDE:**

Satisfacer las necesidades de energía eléctrica del país y actuar en el sector eléctrico regional, con responsabilidad social y ambiental y excelencia en la administración y el servicio, para contribuir al desarrollo del Paraguay y al bienestar de su población.

**INFORME DE AUDITORÍA DETALLADO - MECIP**

COMPONENTE:	CONTROL DE LA EVALUACION	CÓDIGO:	
PRINCIPIO:	AUDITORIA INTERNA	HOJAS FOLIADAS:	25 de 25
		ACTUALIZACIÓN:	01

**6. RECOMENDACIONES**

En consideración a lo expuesto más arriba, y de manera a impulsar la mejora continua en la gestión institucional en busca de la excelencia, las autoridades de la Institución deberán:

- a) Fortalecer la capacitación del personal directivo y de los funcionarios sobre los requisitos mínimos señalados en la Norma de Requisitos Mínimos, a fin de apoyar la optimización de la implementación de la referida norma de control interno.
- b) Elaborar un plan y cronograma, que contengan acciones para ejecutar las medidas correctivas que se requieran para subsanar los incumplimientos y observaciones señaladas en el presente Informe, adecuándose a los Requisitos Mínimos para un Sistema de Control Interno en el marco de la Resolución CGR N° 377/16.

**7. ANEXOS**

Ver formato adjunto referente a los resultados consolidados de la entrevista documentada.

Elaborado por: <i>[Firma]</i>	Lic. Oscar Ariel Navarro Díaz AUDITORIA INTERNA	Fecha: 25/02/2021
Aprobado por:	Lic. Fátima López M. Auditoría Interna	Fecha: 25/02/2021

**MISIÓN DE LA ANDE:**

Satisfacer las necesidades de energía eléctrica del país y actuar en el sector eléctrico regional, con responsabilidad social y ambiental y excelencia en la administración y el servicio, para contribuir al desarrollo del Paraguay y al bienestar de su población.

Original – Unidad Administrativa auditada / Copia – Oficina de Auditoría emitente

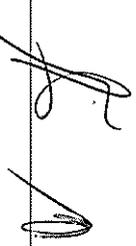


ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD

# **MATRIZ DE EVALUACIÓN POR NIVELES DE MADUREZ**

# Ambiente de Control

Componente	Requisito	Pregunta	Ejemplo de Evidencias	Criterios	Nivel de Cumplimiento													
					DEFICIENTE		INICIAL		DISEÑADO		GESTIONADO		OPTIMIZADO		EXCELENCIA			
					a	b	m	a	b	m	a	b	m	a	b	m		
A.1 Compromiso de la Alta Dirección (A.D.)	<p>Asume la A.D. su responsabilidad sobre la efectividad del sistema de control interno?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento y/o disponibilidad de Indicadores y/o reportes asociados al monitoreo del avance del PEI y POI</li> <li>• Conocimiento y/o disponibilidad de Indicadores y/o reportes asociados al control de la efectividad del control de riesgos</li> <li>• Conocimiento y/o disponibilidad de reportes de Auditoría Interna / Externa</li> <li>• Conocimiento y/o disponibilidad de reportes de avance de Planes de Mejoramiento</li> </ul>																	
	<p>Se asegura la A.D. que se establezca la política de control interno?</p>																	
	<p>Se asegura la A.D. que los requisitos del sistema de control interno se integren dentro de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo?</p>																	
	<p>Promueve la A.D. el uso del enfoque basado en procesos y en la administración de los riesgos?</p>																	
	<p>Asegura la A.D. que los recursos necesarios para el sistema de control interno estén disponibles?</p>																	
	<p>Asegura la A.D. que el sistema de control interno logre los resultados previstos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento y/o disponibilidad de Indicadores y/o reportes asociados al monitoreo del avance del PEI y POI</li> <li>• Conocimiento y/o disponibilidad de Indicadores y/o reportes asociados al control de la efectividad del control de riesgos</li> <li>• Conocimiento y/o disponibilidad de reportes de Auditoría Interna / Externa</li> <li>• Conocimiento y/o disponibilidad de reportes de avance de Planes de Mejoramiento</li> </ul>																	

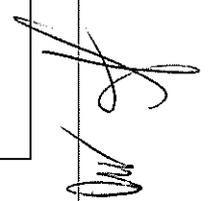






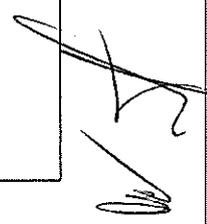
## Ambiente de Control

Componente	Requisito	Pregunta	Ejemplo de Evidencias	Criterios	DEFICIENTE		DISEÑADO		GESTIONADO		OPTIMIZADO		EXCELENCIA	
					b	m	a	b	a	b	m	a		
A.2 Acuerdos y Compromisos Éticos (AYCE)	Los AYCE han sido adecuadamente comunicados y son entendidos por todos los funcionarios?	Se encuentra el PBG correctamente formulado?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros de distribución de copias (incluyendo cartería, disponibilidad en la web institucional, etc.)</li> <li>Registros de Asistencia a Talleres o Capacitaciones que incluyan discusión acerca de los AYCE</li> <li>Resultado de Entrevistas con funcionarios de distintos niveles, que demuestren comunicación, entendimiento y aplicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Foco en la orientación estratégica de la institución, su misión, su visión y su naturaleza</li> <li>Alineado con los principios éticos, incluyendo el compromiso con la igualdad y la no discriminación</li> <li>Orientado a cumplir las necesidades y expectativas de los grupos de interés de la institución</li> <li>Contemple los diferentes canales de comunicación institucional</li> <li>Promueva la mejora continua</li> <li>Identifique y promueva las prácticas democráticas de la institución</li> <li>Considere las políticas de gestión del Talento Humano de la institución</li> </ul>										
A.3 Protocolo de Buen Gobierno (PBG)	El PBG fue construido de manera participativa y consensuada por los distintos niveles de la organización?	El PBG es revisado periódicamente para asegurar que permanece pertinente y apropiado?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros de Asistencia a Talleres o Capacitaciones que demuestren la participación de los funcionarios en la construcción del PBG</li> <li>Existencia de versiones superadas y revisadas</li> <li>Actas que evidencien el desarrollo de actividades / talleres de revisión</li> <li>Resoluciones que aprueben nuevas versiones del PBG</li> </ul>											
		El PBG está formalmente documentado y aprobado por la Máxima Autoridad?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento contentiendo el PBG con la firma de la M.A.</li> <li>Resolución que aprueba el PBG</li> </ul>											



## Ambiente de Control

Componente	Pregunta	Ejemplo de Evidencias	DEFICIENTE		DISEÑADO		GESTIONADO		OPTIMIZADO		EXCELENCIA							
			b	m	a	b	a	b	a	b		m	a					
A.3 Protocolo de Buen Gobierno (PBG)	El PBG ha sido adecuadamente comunicado y es entendido por todos los funcionarios?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros de distribución de copias (incluyendo cartelera, disponibilidad en la web institucional, etc.)</li> <li>Registros de Asistencia a Talleres o Capacitaciones que incluyan discusión acerca del PBG</li> <li>Resultado de Entrevistas con funcionarios de distintos niveles, que demuestren comunicación, entendimiento y aplicación</li> </ul>					x											
	Se encuentra la PTH correctamente formulada?										x							
	A.4 Política de Talento Humano (PTH)	La PTH es revisada periódicamente para asegurar que permanece pertinente y apropiada?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de versiones superadas y revisadas</li> <li>Actas que evidencien el desarrollo de actividades / talleres de revisión</li> <li>Resoluciones que aprueben nuevas versiones de la PTH</li> </ul>							x								
	La PTH está formalmente documentada y aprobado por la Máxima Autoridad?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento conteniendo la PTH con la firma de la M.A.</li> <li>Resolución que aprueba la PTH</li> </ul>									x							
			0	0	0	0	0	0	0	0	0							
Cantidad de Casillas puntuadas																		
Valor asignado por casilla			0	0,4	0,7	1	1,4	1,7	2	2,4	2,7	3	3,4	3,7	4	4,4	4,7	5
Puntaje por Columna (cantidad x Valor)			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	7,4	20	13	4,7	40
Valor Final del Componente (Σ Puntaje / Total de Casillas Puntuadas)			4,23									<b>A-</b>	<b>Optimizado</b>					





## Control de la Planificación

Componente	Requisito	Pregunta	Ejemplo de Evidencias	Criterios	DEFICIENTE		INICIAL		DISEÑADO		GESTIONADO		OPTIMIZADO		EXCELENCIA	
					b	m	b	m	a	b	m	a	b	m		a
B.1	Dirección miento Estratégico	El PEI satisface los criterios básicos para su adecuada formulación?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de versiones superadas y revisadas</li> <li>Actas que evidencien el desarrollo de actividades / talleres de revisión</li> <li>Resoluciones que aprueben nuevas versiones de los PEI y/o PQI</li> <li>Registros de distribución de copias (incluyendo cartelería, disponibilidad en la web institucional, etc.)</li> <li>Registros de Asistencia a Talleres o Capacitaciones que incluyan el tema de la Política de Control Interno</li> <li>Resultado de Entrevistas con funcionarios de distintos niveles, que demuestren comunicación, entendimiento y aplicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Considera las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica (ej.: FODA)</li> <li>Incluye la definición de objetivos institucionales, y estos son coherentes con la misión y visión institucional</li> <li>Se adecúa al cumplimiento de los propósitos constitucionales y legales de la institución, en consonancia con las necesidades de la sociedad a la que atiende</li> <li>Establece los cursos o líneas de acción necesarios para el logro de su misión, visión y objetivos institucionales, para un periodo de tiempo determinado</li> <li>Define los recursos necesarios para el logro de los fines trazados</li> <li>Incluye la definición de instrumentos de seguimiento y medición del grado de avance de los planes, y de los logros alcanzados</li> </ul>												
B.2	Gestión por Procesos	Se ha desarrollado un Mapa de Procesos, que permita el despliegue de los procesos con un enfoque estratégico, misional y de apoyo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documentos que aprueben un Mapa de Procesos Institucional</li> <li>Documento conteniendo el Mapa de Procesos con la firma de la M.A.</li> <li>Resolución que aprueba el Mapa de Procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Correcta identificación de Macroprocesos y Procesos Estratégicos</li> <li>Correcta identificación de Macroprocesos y Procesos Misionales</li> <li>Correcta identificación de Macroprocesos y Procesos de Soporte</li> </ul>												
B.2	Gestión por Procesos	El Modelo de Gestión por Procesos (Mapa de Procesos) está formalmente documentado y aprobado por la Máxima Autoridad?														

## Control de la Planificación

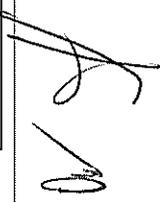
Componente	Requisito	Pregunta	Ejemplo de Evidencias	Criterios	DEFICIENTE			DISEÑADO			GESTIONADO			OPTIMIZADO			EXCELENCIA	
					b	m	a	b	m	a	b	m	a	b	m	a		
B.2 Gestión por Procesos	Se cuenta con una adecuada Caracterización de los Procesos identificados?	Se ha identificado la Base Legal aplicable?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento/s (ej.: fichas de procesos) aprobado/s</li> </ul>	Definiendo: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Los objetivos de cada proceso, y su coherencia y armonía con la misión y objetivos institucionales</li> <li>o Los elementos de entrada requeridos (insumos) y sus proveedores</li> <li>o Los elementos de salida esperados (resultados) y sus clientes o beneficiarios</li> <li>o Los reportes e información generados y sus destinatarios</li> <li>o La interacción con otros procesos</li> <li>o Los criterios, las mediciones y los indicadores del desempeño necesarios para asegurar la operación eficaz y el control de estos procesos</li> <li>o Los recursos necesarios para su ejecución</li> </ul>														
					<ul style="list-style-type: none"> <li>Normograma documentado y aprobado</li> <li>Existencia de versiones superadas y revisadas</li> <li>Actas que evidencien el desarrollo de actividades / talleres de revisión</li> <li>Resoluciones que aprueben nuevas versiones del Mapa de Procesos y otros documentos pertinentes</li> </ul>													
B.3 Estructura Organizacional	Se han definido los puestos de trabajo, con base a las competencias requeridas por las actividades y tareas identificadas en el despliegue de los procesos?	Existe un Organigrama estructural de la Institución?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manual de Cargos y Funciones</li> <li>Perfiles de Puestos</li> </ul>	Se han definido los puestos de trabajo, con base a las competencias requeridas por las actividades y tareas identificadas en el despliegue de los procesos														
					<ul style="list-style-type: none"> <li>Organigrama Funcional documentado</li> <li>Documento conteniendo el Organigrama con la firma de la M.A.</li> <li>Documento/s conteniendo los Perfiles de Puesto con la firma de la M.A.</li> <li>Resolución que aprueba la Estructura Organizacional</li> </ul>													
B.3 Estructura Organizacional	La Estructura Organizacional (Organigrama y Perfiles de Puesto) está formalmente documentada y aprobada por la Máxima Autoridad?																	

## Control de la Planificación

Componente	Requisito	Pregunta	Ejemplo de Evidencias	Criterios	DEFICIENTE		INICIAL		DISEÑADO		GESTIONADO		OPTIMIZADO		EXCELENCIA
					b	m	a	b	m	a	b	m	a	b	
B.3	Estructura Organizacional	Las funciones y responsabilidades de cada funcionario han sido adecuadamente comunicadas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Registros de distribución de copias de perfiles de puesto</li> <li>Registros de distribución de copias del Organigrama (incluyendo cartelera, disponibilidad en la web institucional, etc.)</li> <li>Registros de Asistencia a Talleres, Capacitaciones o Entrevistas Personales que incluyan discusión acerca de los deberes y responsabilidades de cada funcionario</li> <li>Resultado de Entrevistas con funcionarios de distintos niveles, que demuestren su conocimiento y comprensión</li> </ul>												
		Se han establecido uno o varios procedimientos para la continua IYER, y para la determinación de las medidas de control necesarias?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procedimiento/s documentado/s y aprobado/s</li> <li>Guías Técnicas de Implementación</li> <li>Formularios o modelos estándar para la construcción de matrices de riesgo</li> <li>Definición de criterios y responsabilidades</li> </ul>												
B.4	Identificación y Evaluación de Riesgos (IYER)	Se ha considerado el contexto organizacional al momento de la IYER?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificación de "situaciones riesgosas" internas y externas (FODA)</li> </ul>												
		Se ha desplegado la IYER a nivel estratégico?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matrices de Riesgos sobre Objetivos y Planes Estratégicos</li> <li>Matrices de Riesgos sobre Debilidades y Amenazas (FODA)</li> <li>Resultados de auditoría de campo: identificación de riesgos reales y verificación de su tratamiento</li> </ul>												
		Se ha desplegado la IYER a nivel operativo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Matrices de Riesgos sobre Procesos / Subprocesos críticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de auditoría de campo: identificación de riesgos reales y verificación de su tratamiento /</li> </ul>											

### Control de la Planificación

Componente	Pregunta	Ejemplo de Evidencias	Criterios	DEFICIENTE			DISEÑADO			GESTIONADO			OPTIMIZADO			EXCELENCIA		
				b	m	a	b	m	a	b	m	a	b	m	a			
Requisito B.4 Identificación y Evaluación de Riesgos (IYER)	La metodología y criterios establecidos para la IYER es correcta?	Las Matrices de Riesgo deberían incluir: <ul style="list-style-type: none"> <li>• actividades rutinarias y no rutinarias;</li> <li>• actividades de todo el personal que tengan relación con los objetivos y la misión institucional (incluyendo aquellas realizadas por contratistas);</li> <li>• El comportamiento humano, sus capacidades y otros factores humanos, incluyendo consideraciones sobre la perspectiva de género y la no discriminación;</li> <li>• La probabilidad de ocurrencia y el impacto potencial ocasionado;</li> <li>• La infraestructura, tecnología y materiales utilizados, tanto provistos por la institución o por otros;</li> <li>• Modificaciones organizacionales, cambios temporarios, y sus impactos en objetivos, procesos y actividades;</li> <li>• Toda obligación legal relacionada con la evaluación de riesgos y la implementación de los controles;</li> <li>• El diseño de procesos, instalaciones, tecnología y la organización del trabajo, incluyendo su adaptación a las capacidades humanas</li> </ul>																
	La IYER (matrices, criterios, alcance) son revisados al menos una vez al año para asegurar que permanecen pertinentes y apropiados?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de versiones superadas y revisadas</li> <li>• Actas que evidencien el desarrollo de actividades / talleres de revisión</li> <li>• Revisiones asociadas a cambios en el contexto organizacional o en los procesos</li> </ul>																
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	
Cantidad de Casillas puntuadas				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	
Valor asignado por casilla				0	0,4	0,7	1	1,4	1,7	2	2,4	2,7	3	3,4	3,7	4	4,4	4,7
Puntaje por Columna (cantidad x Valor)				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15	16
				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19	50
Valor Final del Componente (Σ Puntaje / Total de Casillas Puntuadas)							4,23			A-			Optimizado					





## Control de la Implementación

Componente	Pregunta	Ejemplo de Evidencias / Criterios	DEFICIENTE		DISEÑADO		GESTIONADO		OPTIMIZADO		EXCELENCIA	
			b	m	a	b	m	a	b	m		a
C.1.1 Políticas Operacionales	Las políticas operacionales son comunicadas a todos los niveles de la organización, y los funcionarios son conscientes de sus obligaciones al respecto?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evidencias objetivas de realización de actividades de socialización (actas, planillas de asistencia, etc.)</li> <li>Resultado de Entrevistas con funcionarios de diferentes niveles de la organización para evaluar nivel de Acceso, Conocimiento y Aplicación de las Políticas Operacionales</li> </ul>										
	Se han desarrollado 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?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de Procedimientos Documentados y debidamente Aprobados para los procesos críticos</li> <li>Resultado de Entrevistas con funcionarios de diferentes niveles de la organización para evaluar nivel de Acceso, Conocimiento y Aplicación de los Procedimientos</li> </ul>										
C.1.3 Controles	La determinación e implementación de los controles, o los cambios a controles existentes, tiene en cuenta la reducción de los riesgos de acuerdo a la siguiente jerarquía: prevención, detección, protección y corrección	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición documentada de Controles; o Planes de acción preventiva/correctiva o Planes de mejoramiento</li> </ul>										
	Se ha definido e implementado una metodología que permita evaluar la efectividad de los controles nuevos o existentes, para asegurar que los mismos sean suficientes, comprensibles, eficaces, económicos y oportunos?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de Procedimientos Documentados y debidamente Aprobados</li> <li>Matrices, reportes, indicadores u otro documento que evidencie la verificación de la eficacia y eficiencia de los controles</li> </ul>										
C.2 Competencia, formación y toma de conciencia	En los casos que fuera pertinente, se han integrado en los controles en los procesos y procedimientos aplicables?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de Procedimientos Documentados y debidamente Aprobados, que incluyan los controles establecidos</li> </ul>										
	Existen registros que permitan evidenciar que los funcionarios son competentes para la ejecución de las actividades y tareas que puedan causar impacto sobre la capacidad de control interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>Legajos de funcionarios, conteniendo curriculum, certificados de estudio, etc.</li> <li>Matrices de polifuncionalidad</li> <li>Base de datos de funcionarios con registro de capacitaciones</li> </ul>										
	Se han identificado las necesidades de formación específicas relativas a la operación y el control interno?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluaciones de desempeño</li> <li>Reportes por dependencia</li> <li>Reportes del sector responsable del desarrollo del talento humano</li> </ul>										
	Se planifican e implementan actividades de formación de acuerdo a las necesidades detectadas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan anual de capacitación y entrenamiento</li> <li>Registros de asistencia a actividades de capacitación (interna o externa)</li> <li>Certificados de cursos</li> </ul>										
	Se evalúa la eficacia de las actividades de formación implementadas?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Procedimiento que incluya criterios y metodologías aplicables</li> <li>Reportes o registros de evaluación</li> </ul>										

## Control de la Implementación

Componente	Requisito	Pregunta	Ejemplo de Evidencias / Criterios	Ejemplo de Evidencias / Criterios	Ejemplo de Evidencias / Criterios															
					DECLENTE	INICIAL	DESENADO	GESTIONADO	OPTIMIZADO	EXCELENCIA	✓									
					b	m	a	b	m	a	b	m	a	b	m	a				
C.2 Competencia, formación y toma de conciencia	Los funcionarios de todos los niveles son conscientes de sus funciones y responsabilidades, y de las consecuencias de apartarse de los controles y procedimientos establecidos?	Se han determinado las fuentes de información relevantes y de calidad para la gestión y el funcionamiento del control interno? Y se asegura que los datos procesados se encuentren ordenados, sistematizados y estructurados en forma adecuada y oportuna?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodología, criterios y registros para recolección de datos</li> <li>• Identificación de Reportes relevantes por proceso</li> <li>• Diseño de Tableros de Indicadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados de entrevistas con funcionarios de distintos niveles y dependencias</li> </ul>																
C.3.1 Sistema de Información	Puede asegurarse que la información utilizada sea accesible, correcta, actualizada, protegida, suficiente, oportuna, válida, verificable y conservable?	Se asegura que la información documentada requerida por el sistema de control interno (políticas, procedimientos, matrices, tablas de datos, etc.) se encuentren disponibles en su lugar de uso, y que se encuentre adecuadamente protegida?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultado de Evaluación de Documentos pertinentes (reportes, tableros, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultado de Entrevistas con los Niveles de Decisión para verificar calidad de datos críticos</li> </ul>																
C.3.2 Control de Documentos	Se encuentran claramente definidos los niveles de aprobación de la información documentada que conforma el Sistema de Control Interno?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento que describa la metodología y criterios de gestión de la información documentada</li> <li>• Tablas de Niveles de Aprobación de Documentos</li> <li>• Resoluciones u otros actos administrativos que definan Niveles de Aprobación de Documentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultado de Entrevistas con los distintos Niveles de la Organización</li> <li>• Resultado de la Observación (disponibilidad) en los distintos lugares de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AGREGAR TABLA DE DELEGACION DE PODER - AGREGAR ICA 01 DE AUDITORIA</li> </ul>																
C.4.1 Comunicación Interna	Se ha definido y se aplica una metodología para la gestión de documentos de origen externo?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento que describa la metodología de identificación de versionado y cambios en los documentos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultado de la evaluación de documentos disponibles en diferentes lugares de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultado de la evaluación de documentos externos utilizados en diferentes lugares de trabajo</li> </ul>																

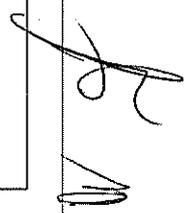
## Control de la Implementación

Componente	Pregunta	Ejemplo de Evidencias / Criterios	EJECUCIÓN												EXCELENCIA	
			DISEÑADO		DISEÑADO		DISEÑADO		DISEÑADO		DISEÑADO		DISEÑADO			
Requisito			a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b		
C.4.1 Comunicación Interna	Se ha definido qué información será comunicada a cada uno de los grupos de interés internos de la institución, asignando niveles de responsabilidades adecuados?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ejemplo de Entrevistas con Funcionarios de diferentes niveles</li> </ul>														
	Se fomenta la identidad institucional, procurando crear en los funcionarios una clara conciencia de su pertenencia y compromiso con los propósitos misionales?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultado de Entrevistas con funcionarios de diferentes niveles</li> </ul>														
C.4.1 Comunicación Interna	Se han incorporado mecanismos que permitan a los funcionarios expresar sus opiniones y sugerencias?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementación de "conversatorios"</li> <li>Implementación de Buzones de Sugerencias</li> </ul>														
	Se revisa periódicamente la efectividad de los mecanismos de comunicación utilizados?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actas de reunión (ej.: Análisis Crítico por la Alta Dirección)</li> <li>Reportes de evaluación (Dir. Comunicaciones)</li> </ul>														
C.4.2 Comunicación Externa	Se han implementado políticas y mecanismos para comunicar clara y oportunamente la información desde y hacia afuera de la organización?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de Política de Comunicación Institucional (probada y difundida)</li> <li>Evidencias de no conformidad o reclamos originados en fallos de comunicación externa</li> </ul>														
	Se ha definido qué información y a través de qué canales será comunicada a los diferentes grupos de interés externos de la institución, asignando niveles de responsabilidades adecuados?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultado de Entrevistas con funcionarios de diferentes niveles</li> </ul>														
C.4.3 Rendición de Cuentas	Se han desarrollado procedimientos documentados para establecer la metodología, alcance, responsabilidades y frecuencias de las rendiciones de cuenta a la sociedad?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de Procedimiento/s Documentado/s y debidamente Aprobados</li> </ul>														
	Se ha implementado el proceso de Rendición de Cuenta de acuerdo a las disposiciones vigentes?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actas u otros documentos que evidencien la convocatoria para la Rendición de Cuentas</li> <li>Actas u otros documentos que evidencien la realización de la Rendición de Cuentas</li> <li>Reportes asociados a la Rendición de Cuentas, incluyendo temas tratados y conclusiones</li> </ul>														
<b>Valor Final del Componente</b>			<b>B</b>													
<b>(Σ Puntaje / Total de Casillas-Puntuadas)</b>			<b>3,61</b>													
Cantidad de Casillas puntuadas:			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor asignado por casilla			0	0,4	0,7	1	1,4	1,7	2	2,4	2,7	3	3,4	3,7	4	4,4
Puntaje por Columna (cantidad x Valor)			0	0	0	0	0	0	0	2	4,8	8,1	6	27	19	32
<b>Gestionado</b>																

### Control de la Evaluación

Componente	Requisito	Pregunta	Ejemplo de Evidencias	Criterios	DERGENTE		INICIAL		DISEÑADO		GESTIONADO		OPTIMIZADO		EXCELENCIA	
					a	b	a	b	a	b	a	b	a	b		a
D.1 Seguimiento y Medición del Control Interno	Se han definido indicadores o métricas útiles en los niveles estratégicos y operativos críticos?  Los indicadores se encuentran correctamente diseñados asegurando que se ha considerado en cada caso el factor clave a evaluar, el origen de la información, la frecuencia de medición, las metas y rangos de tolerancia y los responsables del seguimiento?  Los indicadores están actualizados, se aplican y mantienen como fuente para la toma de decisiones que afectan a la capacidad del control interno?		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tableros de Indicadores</li> <li>• Reportes y Gráficos</li> <li>• Tableros de Indicadores</li> <li>• Fichas de caracterización de Indicadores</li> <li>• Tableros de indicadores actualizados</li> <li>• Reportes</li> </ul>													
D.2 Auditoría Interna	Se han planificado auditorías internas del sistema de control interno?  Se han establecido uno o más aprobados/procedimientos para definir la metodología y criterios para la planificación e implementación de las Auditorías Internas?  Se han implementado Auditorías Internas del SCI de acuerdo a lo planificado?  El alcance de las Auditorías Internas cubre todos los requisitos de la Norma de Requisitos Mínimos para SCI?  Se asegura la independencia y objetividad de los Auditores Internos?  Se asegura la implementación y verificación de eficacia de las acciones correctivas y de mejora resultantes de los hallazgos de auditoría?		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento que incluya la Planificación de A.I. del SCI</li> <li>• Programa Anual de A.I. (incluyendo requisitos de Control Interno)</li> <li>• Procedimiento/s documentado/s y aprobado/s</li> <li>• Formularios o modelos estándar para la construcción de los planes y elaboración de informes</li> <li>• Definición de criterios de auditoría</li> <li>• Plan de Auditoría Interna</li> <li>• Informe de Auditoría Interna</li> <li>• Papeles de Trabajo</li> <li>• Actas de Reunión (inicial, final)</li> <li>• Plan de Auditoría Interna</li> <li>• Informe de Auditoría Interna</li> <li>• Papeles de Trabajo</li> <li>• Criterios de Selección de Auditores Internos (perfiles)</li> <li>• Registros de Capacitación y Calificación de Auditores Internos</li> <li>• Planes e Informes de Auditoría Interna</li> <li>• Informes de Auditoría Interna</li> <li>• Planes de Mejoramiento</li> <li>• Reportes de Seguimiento de Planes de Mejoramiento</li> </ul>													

Componente	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cantidad de Casillas puntuadas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Valor asignado por casilla	0	0,4	0,7	1	1,4	1,7	2	2,4	2,7	3	3,4	3,7	4	4,4	4,7	5
Puntaje por Columna (cantidad x Valor)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Valor Final del Componente (Σ Puntaje / Total de Casillas Puntuadas)</b>	<b>4,62</b>															
	<b>A</b>															
	<b>Optimizado</b>															

  
 [Handwritten signature and initials]

**Control para la Mejora**

Componente	Pregunta	Ejemplo de Evidencias	Criterios	DEFICIENTE		INICIAL		DISEÑADO		GESTIONADO		OPTIMIZADO		EXCELENCIA
				b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	
E.1 Análisis Crítico del Sistema de Control interno	Se ha realizado el Análisis Crítico del SCI por parte de la Dirección? (al menos una vez al año)	Informe de Análisis Crítico del SCI, aprobado por la Máxima Autoridad	Criterios											x
	Existen evidencias que demuestren que la revisión por la dirección incluyó consideraciones sobre: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) decisiones y acciones emanadas de anteriores revisiones por la dirección;</li> <li>b) vigencia de la política de C.I.;</li> <li>c) cambios en el contexto externo e interno que sean pertinentes al sistema de control interno;</li> <li>d) información sobre el desempeño del control interno, incluyendo:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• evolución de planes y objetivos;</li> <li>• resultados de las mediciones;</li> </ul> </li> <li>e) resultados de las auditorías internas y externas;</li> <li>f) retroalimentación de los grupos de interés;</li> <li>g) cuestiones relativas a proveedores e instituciones externas, y a otras partes interesadas pertinentes;</li> <li>h) adecuación de los recursos requeridos para un SCI eficaz;</li> <li>i) desempeño de los procesos y la conformidad de productos y servicios.</li> <li>j) eficacia de las acciones tomadas para el tratamiento de los riesgos;</li> <li>k) gestión de los programas de mejora?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe de Análisis Crítico del SCI, aprobado por la Máxima Autoridad (datos de entrada)</li> <li>• Verificación del tratamiento de todos los datos de entrada</li> </ul>							x					
E.2 Mejora Continua	El análisis crítico por la dirección incluye decisiones, acciones y conclusiones relacionadas con: <ul style="list-style-type: none"> <li>a) oportunidades de mejora continua;</li> <li>b) necesidades de cambio en el sistema de control interno, incluyendo las necesidades de recursos?</li> </ul>	Informe de Análisis Crítico del SCI, aprobado por la Máxima Autoridad (datos de salida)	Verificación de la definición de conclusiones (datos de salida)										x	
	Se toman acciones para optimizar continuamente el SCI, y para eliminar o minimizar las causas reales o potenciales de las debilidades detectadas?	Planes de Mejoramiento (Institucional, funcional y/o individual) Informes de Análisis, Determinación y Seguimiento de Acciones Registros de Acciones Correctivas, Preventivas y/o de Mejora											x	
E.2 Mejora Continua	Se han establecido uno o más procedimientos para definir la metodología y criterios para la gestión de acciones de mejora?	Procedimiento/s documentado/s y aprobado/s Formularios o modelos estándar para el registro y evaluación de acciones y/o planes de mejoramiento												
	Existen evidencias de la verificación de la eficacia de las acciones tomadas?	Planes de Mejoramiento (Institucional, funcional y/o individual) Informes de Análisis, Determinación y Seguimiento de Acciones Registros de Acciones Correctivas, Preventivas y/o de Mejora											x	

Cantidad de Casillas puntuadas		DEFICIENTE		INICIAL		DISEÑADO		GESTIONADO		OPTIMIZADO		EXCELENCIA		
Valor asignado por casilla	Puntaje por Columna (cantidad x Valor)	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	b	a	
0,4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
1	0	0	0	1	1,4	1,7	2	2,4	2,7	3	3,4	3,7	4	
4,7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4,7	
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	
Puntaje por Columna (cantidad x Valor)		0		0		0		0		0		3,7		12
Valor Final del Componente												A-		Optimizado
Total de Casillas Puntuadas		4,23												

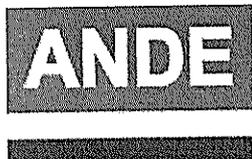
Evaluación de Nivel de Maduración del Sistema de Control Interno - MECIP:2015

Ambiente de Control	4,23	A-	Optimizado
Control de Planificación	4,23	A-	Optimizado
Control de Implementación	3,61	B	Gestionado
Control de Evaluación	4,62	A	Optimizado
Control para la Mejora	4,23	A-	Optimizado

<b>SCI CONSOLIDADO</b>	<b>4,05</b>	<b>A-</b>	<b>Optimizado</b>
------------------------	-------------	-----------	-------------------

*Ariel Navarrete Díaz*  
 Lic. Oscar Ariel Navarrete Díaz  
 AUDITORIA INTERNA

*Fátima López M.*  
 Lic. Fátima López M.  
 Auditoría Interna



ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD

**RESULTADO DE  
ENTREVISTAS  
DOCUMENTADAS**

**CONSOLIDADO POR  
COMPONENTES**

**Resultado de entrevistas documentadas a funcionarios de la  
Dirección de Gestión Regional  
Consolidado por Componentes**

VALOR	DESCRIPCIÓN	Rango	Criterios
0	No sabe (no puede opinar porque no tiene ninguna clase de conocimiento al respecto)	Valoración General entre 0.0 y 2.0	Inadecuado
1	No conoce / no satisface	Valoración General entre 2.1 y 3.0	Deficiente
2	Sabe que existe pero no conoce	Valoración General entre 3.1 y 4.0	Satisfactorio
3	Conoce / Satisface aceptablemente	Valoración General entre 4.1 y 5.0	Adecuado
4	Conoce / Satisface medianamente		
5	Si conoce perfectamente / Si participo / Satisface		

**Componente Ambiente de Control**

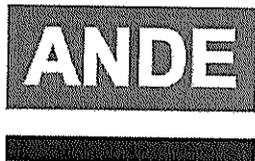
	CONCEPCION	SAN PEDRO	CAAGUAZU	ITAPUA	MISIONES	ÑEEMBUCU	CIUDAD DEL ESTE	PARAGUARI	TOTALES POR ELEMENTOS	CRITERIOS
Gerencias y/o Direcciones										
Política de Control Interno	2,46	2,21	3,56	2,54	2,47	3,06	3,06	1,45	2,60	Deficiente
Acuerdos y Compromisos Éticos	2,40	1,64	3,20	2,77	2,04	2,32	3,27	1,25	2,36	Deficiente
Política de Buen Gobierno	1,87	1,71	1,81	2,00	1,73	2,18	2,88	1,27	1,93	Inadecuado
<b>TOTALES</b>	<b>2,24</b>	<b>1,85</b>	<b>2,86</b>	<b>2,44</b>	<b>2,08</b>	<b>2,52</b>	<b>3,07</b>	<b>1,32</b>	<b>2,30</b>	<b>Deficiente</b>

**Componente de Control de la Planificación**

	CONCEPCION	SAN PEDRO	CAAGUAZU	ITAPUA	MISIONES	ÑEEMBUCU	CIUDAD DEL ESTE	PARAGUARI	TOTALES POR ELEMENTOS	CRITERIOS
Gerencias y/o Direcciones										
Direccionamiento Estratégico	1,83	1,11	2,48	2,03	1,47	1,54	2,50	1,94	1,86	Inadecuado
Estructura Organizacional	2,01	1,97	3,87	2,87	1,86	2,68	3,30	0,83	2,42	Deficiente
<b>TOTALES</b>	<b>1,92</b>	<b>1,54</b>	<b>3,18</b>	<b>2,45</b>	<b>1,67</b>	<b>2,11</b>	<b>2,90</b>	<b>1,39</b>	<b>0,54</b>	<b>Inadecuado</b>

**Componente de Control de la Implementación**

	CONCEPCION	SAN PEDRO	CAAGUAZU	ITAPUA	MISIONES	ÑEEMBUCU	CIUDAD DEL ESTE	PARAGUARI	TOTALES POR ELEMENTOS	CRITERIOS
Gerencias y/o Direcciones										
Políticas Operacionales	1,09	0,78	1,45	1,63	2,00	2,06	1,30	0,83	1,39	Inadecuado
Procedimientos	2,48	2,19	4,66	3,13	3,03	3,93	4,16	2,12	3,21	Satisfactorio
Competencia Formac. y Toma de Conciencia	2,18	2,39	4,36	3,42	2,89	3,62	3,50	1,72	3,01	Satisfactorio
Control de Documentos	1,68	1,39	1,68	2,26	1,94	2,71	2,80	1,30	1,97	Inadecuado
Comunicación Interna	1,40	1,88	1,88	1,93	1,65	2,16	2,75	1,03	1,84	Inadecuado
Comunicación Externa	1,04	1,03	1,03	1,41	1,27	1,96	1,91	0,63	1,29	Inadecuado
<b>TOTALES</b>	<b>1,65</b>	<b>1,61</b>	<b>2,51</b>	<b>2,30</b>	<b>2,13</b>	<b>2,74</b>	<b>2,74</b>	<b>1,27</b>	<b>1,59</b>	<b>Inadecuado</b>



ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD

# **CRONOGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN**

## **NORMA DE REQUISITOS MÍNIMOS (NRM)**

**PERIODO 2021**



ÁREAS ORGANIZACIONALES INVOLUCRADAS	ACCIONES	RESPONSABLE DE LA ACCIÓN	2021																											
			ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		JUL		AGO		SEP		OCT		NOV		DIC					
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
TODAS (GP, SG, GT, GC, GF, DD, DP, DR, AI, AL, DSA, DCP, DTE, DRH, DGA, RI)	Reportes de avance de Planes de Mejoramiento.	Equipo Técnico Implementador	P																											
	Socializ./capacitación sobre la política de control interno.		R																											
	Socialización del Código de Buen Gobierno.		P																											
	Socialización del Código de Ética.		P																											
	Evaluación de la efectividad de mecanismo de comunicación.		R																											
	Socialización de la ISE 37: Mejora Continua de Procesos Institucionales.		R																											
	Caracterización de procesos e identificación de reportes relevantes por procesos.		P																											
	Actualización del Normograma.		P																											
	Actualización de Mapa de Proceso.		P																											
	Identificación y evaluación de Riesgos de procesos, subprocesos claves o misionales.		P																											
GP DRH DRH DP TODAS (GP, SG, GT, GC, GF, DD, DP, DR, AI, AL, DSA, DCP, DTE, DRH, DGA, RI)	Validación y aprobación del Mapa de Riesgos Institucional.	Alta Dirección	P																											
	Definición de controles sobre los riesgos de las actividades de los procesos y subprocesos y existencia de políticas operacionales.	Equipo Técnico Implementador	P																											
	Validación y aprobación de controles sobre los riesgos de las actividades de los procesos y subprocesos.	Alta Dirección	P																											
	Diseño de políticas operacionales.																													
	Elaboración de Matrices de polifuncionalidad.																													
	Diseño y formalización de un sistema de información.																													
	Evaluación de eficacia de cursos.	Equipo Técnico Implementador	P																											
	Estudio de Factibilidad de la actualización del Plan de Cargos y Carreras.																													
	Diseño de tablero de indicadores (actualización del avance del PEI).																													
	Registro de acciones preventivas/correctivas de mejora.																													

**Ing. Félix Sosa**  
Presidente

**Lic. Fátima López**  
Auditora Interna

**Ing. Luis Porsson Spessot**  
Director de Telemática

**Ing. Anjaob Esquivel**  
Director de Gestión Regional ANDE

**Ing. Miguel A. Báez R.**  
Gerente Técnico

**Ing. Alcibades Cantero**  
Director de Contrataciones Públicas  
DCP - UOC - ANDE

**Ing. Carlos Nelson Medina**  
ASESOR LEGAL

**Ing. Anjaob Esquivel**  
Director de Gestión Regional ANDE

**Ing. Guiso Rafael Chávez**  
Dirección de Distribución

**Lic. Sonia Rojas de Hayes**  
Gerente Financiero

**Ing. Rocio Vely**  
Gabinete de Presidencia

**Ing. Luis Daniel Torres Figueredo**  
Dirección de Gestión Ambiental

**Ing. Modesto González**  
Director Ejecutivo de Proyectos de Redes Inteligentes

**Lic. Javier Buongermini**  
Director de Recursos Humanos

**Ing. Fidel Girett Ovelar**  
Dirección de Servicios Administrativos

**Lic. María Teresa Sánchez GODO**  
Secretaría General

**Ing. Modesto González**  
Director Ejecutivo de Proyectos de Redes Inteligentes

**Ing. Tito Ocaña Krauer**  
Dirección de Planificación y Estudios  
DIRECTOR