



**CONTRALORÍA  
GENERAL DE  
LA REPÚBLICA**  
PARAGUAY



**AUDITORÍA  
GENERAL DEL  
PODER EJECUTIVO**  
PARAGUAY



Norma de  
Requisitos Mínimos  
para un Sistema de  
Control Interno

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

## **ADMINISTRACIÓN NACIONAL DE ELECTRICIDAD - ANDE**

**Abril, 2025**



## Índice

I. Antecedentes .....	1
II. Objetivo .....	1
III. Alcance.....	1
IV. Desarrollo.....	2
A. Componente ambiente de control .....	4
B. Componente de control de la planificación.....	5
C. Componente de control de la implementación .....	6
D. Componente de control de evaluación.....	7
E. Componente de control para la mejora .....	8
V. Conclusión .....	8
VI. Recomendación .....	9



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

### I. Antecedentes

Con la Resolución CGR 377/16, la Contraloría General de la República – CGR, resolvió adoptar como marco para el control, fiscalización y evaluación del Sistema de Control Interno de las instituciones sujetas a su supervisión, la Norma de Requisitos Mínimos – NRM – para un Sistema de Control Interno mecip:2015.

Posteriormente, con la Resolución CGR 147/19: "...se aprobó la matriz de evaluación por niveles de madurez a ser utilizada en el marco de la Norma de Requisitos Mínimos del Sistema de Control Interno mecip:2015".

En fecha 12 de marzo de 2024, la Contraloría General de la República y la Auditoría General del Poder Ejecutivo - AGPE, firmaron un Convenio Marco de Cooperación Interinstitucional, y ratificaron la suscripción del Convenio Especifico a fin de evaluar conjuntamente el grado de implementación de la NRM para un Sistema de Control Interno mecip:2015, dentro del ámbito de competencia de cada institución parte.

Igualmente, en la Resolución CGR 909/21, se resolvió aprobar y adoptar el uso del sistema informático para la evaluación del Sistema de Control Interno, en el marco de la Norma de Requisitos Mínimos para un Sistema de Control Interno para instituciones públicas del Paraguay, denominado Sistema NRM.

### II. Objetivo

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

### III. Alcance

La evaluación realizada con base a los documentos proporcionados por la institución, que respaldan la fase de diseño y medición de la aplicación de los controles y que evidencian las acciones realizadas durante el ejercicio fiscal 2024.



## IV. Desarrollo

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

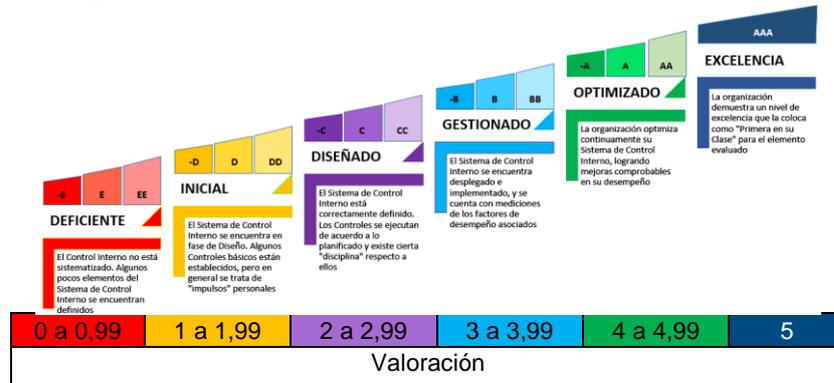
- Promover la efectividad, eficiencia y economía en las operaciones y, la calidad de los servicios.
- Proteger y conservar los recursos públicos contra cualquier pérdida, despilfarro, uso indebido, irregularidad o acto ilegal.
- Cumplir las leyes, reglamentos y otras normas gubernamentales.
- Elaborar información financiera válida y confiable, presentada con oportunidad".

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

- 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.
- 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.

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

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



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

Evaluación del nivel de madurez del Sistema de Control Interno - SCI			
Ambiente de control	3,94	BB	Gestionado
Control de la planificación	3,96	BB	Gestionado
Control de la implementación	3,26	B-	Gestionado
Control de la evaluación	4,09	A-	Optimizado
Control para la mejora	3,78	BB	Gestionado
<b>SCI consolidado</b>	<b>3,71</b>	<b>BB</b>	<b>Gestionado</b>

A partir del análisis de los documentos proporcionados por la institución, a través del Sistema NRM, y las entrevistas realizadas *in situ* a los funcionarios de la Administración Nacional de Electricidad, se señalan las debilidades más significativas por componente de control.



## A. Componente ambiente de control

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

En esta fase, la institución evidenció un nivel de madurez GESTIONADO ALTO, con una calificación de 3,94, que indica que el Sistema de Control Interno se encuentra desplegado e implementado. Al respecto, se celebra el esfuerzo realizado por la institución y se insta a continuar con el mismo impulso, en aras de ofrecer el mejor servicio a la ciudadanía.

A continuación, se señalan debilidades a ser tenidas en cuenta con miras a continuar con el fortalecimiento del Sistema de Control Interno y su internalización a la cultura institucional:

- Se evidenció que en el Acta de reunión 01/24 se acordó mantener vigente, luego de su revisión, la Política de Control Interno aprobada por Resolución 48626/23. Al respecto, se visualizó su socialización a través de una capacitación sobre los principios y elementos del Sistema de Control Interno y se verificó su disponibilidad en la página web de la institución.

Aun así, de acuerdo a las entrevistas *in situ* realizadas en la institución, los funcionarios entrevistados no pudieron explicar la finalidad del documento, por lo que sugerimos seguir socializando y fomentando, mediante estrategias efectivas, la apropiación de los conceptos relacionados con la Política de Control Interno. Esto permitirá fortalecer el conocimiento y el compromiso de los funcionarios, asegurando el cumplimiento de los requisitos mínimos establecidos y contribuyendo a una gestión más robusta y consciente.

- En la Resolución P/N 50014/24 se aprobó la vigencia de la actualización 03 del Código de Ética, sin evidencias de que la revisión del documento se haya realizado de forma participativa y consensuada con todos los niveles de funcionarios de la institución.
- Se visualizó la Resolución P/N 50033/24 por la que se puso en vigencia los Acuerdos y Compromisos Éticos por dependencias, sin embargo, el anexo del documento se expuso compromisos asumidos por cada área sin hacer referencia a los valores contenidos en el Código de Ética. En adición a esto, algunos formularios carecían de fecha y versión.



Además, se sugiere verificar que se citen las dependencias correctamente en el formulario de Acuerdos y Compromisos Éticos. A modo de ejemplo, en el formulario de la División de Gestión Regional Chaco, se cita a la Agencia Regional 2 veces.

No se visualizaron Acuerdos y Compromisos Éticos para todas las dependencias conforme a la estructura organizacional vigente.

- Se observó la Resolución P/N 50048/24 por la que se aprobó la actualización 04 del Código de Buen Gobierno, sin evidencias de que la revisión del documento se haya realizado en forma participativa y consensuada dentro del nivel directivo.

Asimismo, no se citaron en el documento los grupos de interés de la institución, los mismos deben coincidir con los detallados en el Código de Ética.

- Se visualizó el Procedimiento Gestión de reclamos por controversias o conflictos de intereses, aprobado por Resolución P/N 50018/24, en el cual se establecen, además, las atribuciones de la Comisión de Buen Gobierno, visualizándose actas de la misma en las que se trataron situaciones ocurridas con funcionarios, además se registró que el informe de gestión con los indicadores de cumplimiento de las políticas institucionales fue presentado a la Unidad Técnica de Mecip de manera digital, sin embargo, no se adjuntó el citado informe.
- Si bien se observó la disponibilidad del Código de Buen Gobierno versión 04 en la web institucional, registros de asistencias de funcionarios a talleres y entrevistas a funcionarios sobre el mismo; en la entrevista *in situ* realizada por la Contraloría General de la República, se detectó que se deben desarrollar capacitaciones u otras estrategias que permitan afianzar la comprensión del concepto y aplicación del Código de Buen Gobierno, por lo que se insta a la institución a dar continuidad a las actividades de socialización del documento.
- Se visualizó la actualización 02 de la Política de Gestión del Talento en la Resolución P/N 48869/24. Al respecto, dentro de los procesos descritos, no se visualizó el de reinducción.

## B. Componente de control de la planificación

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

En este componente, la institución obtuvo un nivel de madurez GESTIONADO ALTO, con una valoración 3,96 por lo que se insta a seguir con el esfuerzo en la búsqueda de la excelencia, considerando lo siguiente:



- Se visualizaron evidencias de socialización del Plan Estratégico Institucional 2024 – 2030, sin embargo, se sugiere seguir con capacitaciones que incentiven a la reflexión y conocimiento del documento, teniendo en cuenta que en la evaluación *in situ* se detectó que algunos funcionarios desconocían la vinculación de sus procesos con los objetivos estratégicos.
- Se reitera lo observado en cuanto a Perfiles de Cargos: Se observó la Resolución 443/99 que aprobó el plan de cargos, carreras y salarios de la ANDE, además se adjuntó documento del perfil de cargos, pero en forma general. No se observó evidencia de definición de puestos de trabajo, con base a las competencias requeridas por las actividades y tareas identificadas en el despliegue de los procesos.

### C. Componente de control de la implementación

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

En este componente, la institución obtuvo un nivel de madurez GESTIONADO BAJO, con una valoración de 3,26. La ANDE dio pasos importantes en la implementación de los requisitos en este componente, sin embargo, persisten algunas debilidades a corregir con miras al fortalecimiento de la cultura institucional:

- Si bien se constataron la elaboración y actualización de procedimientos, cabe señalar que en la evaluación *in situ*, dos de los entrevistados desconocían los documentos concernientes a sus procesos y el concepto de registros aplicables, por lo que se sugiere seguir profundizando sobre el conocimiento de los funcionarios acerca de las responsabilidades que le competen, para que desarrollen adecuadamente su función.
- Se visualizó un informe de la Auditoría Interna Institucional sobre la Auditoría extraordinaria – evaluación de cumplimiento de la Política de Talento Humano, sin embargo, en el informe no se observó que se haya realizado la verificación de los legajos de funcionarios de tal forma a cotejar de que los mismos están completos, actualizados y relacionados con el perfil de cargo ocupado.
- No se evidenció la Resolución que aprobó el Plan de Capacitación 2024.



- Se visualizó la Resolución P/N 50040/24 por la que se actualizó el capítulo 03 Política de Comunicación del Manual de Políticas de la Administración Nacional de Electricidad, sin embargo, se reitera lo observado en el informe anterior, en cuanto al documento, el mismo no reúne todos los criterios establecidos en la NRM.

Al respecto, la NRM señala: *"Deben implementarse políticas y mecanismos para comunicar clara y oportunamente la información dentro de la organización, contemplando:*

- *Valores.*
- *Políticas y procedimientos.*
- *Objetivos.*
- *Importancia, relevancia y beneficios de los controles internos efectivos.*
- *Roles y responsabilidades de las autoridades y demás funcionarios en la ejecución de los controles".*

Asimismo, en el punto 5.10 de las Políticas Específicas de la Política de Comunicación, se señala: *"Establecer en el Plan de Comunicación Institucional las estrategias de comunicación y la política de manejo de la información, así como la administración y gestión del flujo de la comunicación institucional tanto interna como externa, que está a cargo de la Oficina de Comunicaciones Institucionales y Protocolo"*, sin embargo, no se visualizó el Plan de Comunicación respectivo, para evaluar si el documento contiene los lineamientos o mecanismos de comunicación.

Además, se debe tener en cuenta los criterios establecidos en la NRM:

- Definir qué información será comunicada a cada uno de los grupos de interés internos y externos de la institución, asignando niveles de responsabilidades adecuados.
- Fomentar la identidad institucional, procurando crear en los funcionarios una clara conciencia de su pertenencia y compromiso con los propósitos misionales.

#### 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 institución obtuvo un nivel de madurez OPTIMIZADO BAJO, con una calificación 4,09, indicando que la organización optimiza continuamente su Sistema de Control Interno, logrando mejoras comprobables en su desempeño.



La valoración en este componente tuvo un importante avance, por lo que para consolidar estos logros y seguir fortaleciendo el sistema, se insta a seguir aplicando y perfeccionando los métodos de seguimiento y medición de la efectividad del Sistema de Control Interno. Esto permitirá no solo mantener el progreso alcanzado, sino también identificar oportunidades de mejora en otros componentes, potenciando así la solidez y eficiencia del sistema en su conjunto.

## E. Componente de control para la mejora

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

En este componente el nivel de madurez alcanzado fue de GESTIONADO ALTO, con una calificación de 3,78. Sin embargo, la revisión del Sistema de Control Interno plasmado en el Análisis Crítico elaborado por la Dirección presenta debilidades que deben ser administradas para seguir fortaleciendo el SCI:

- Se reitera lo señalado en el informe anterior respecto al informe de Análisis Crítico, el mismo no incluyó todas las consideraciones requeridas por la NRM, sino que el documento contiene algunos de los criterios señalados en la NRM y el informe de evaluación de SCI con los registros aplicables por cada componente.

Cabe señalar que el informe de evaluación del SCI puede ser utilizado como insumo para elaborar el informe de Análisis Crítico, pero en este último documento, debe constar las decisiones tomadas y las acciones de mejora propuestas, así como todos los criterios detallados en la NRM.

## V. Conclusión

Del análisis de los documentos suministrados por la Administración Nacional de Electricidad y como resultado de la evaluación, la institución obtuvo una valoración consolidada de 3,71 equivalente a un nivel de madurez GESTIONADO ALTO. Este resultado refleja el compromiso de la entidad con la mejora continua y la aplicación de los principios del SCI, evidenciándose acciones concretas para su fortalecimiento.



La Máxima Autoridad, el equipo directivo y funcionarios de la ANDE han demostrado, durante el período evaluado, su compromiso con el cumplimiento de la Norma de Requisitos Mínimos y con la consolidación de su Sistema de Control Interno. Por medio de la mejora continua de sus procesos, el fortalecimiento de la transparencia y una gestión eficiente de los riesgos, la institución reafirma su determinación de mantener altos estándares de control y gobernanza.

Este esfuerzo consolida a la ANDE como un referente en la gestión pública eficiente y responsable. El camino hacia la excelencia en el control interno es un proceso continuo, y cada acción implementada para su fortalecimiento refleja el compromiso de la institución con la calidad del servicio, la sostenibilidad y el desarrollo del país.

La ANDE tiene la Misión fundamental de garantizar la provisión de energía eléctrica confiable, accesible y de calidad para toda la ciudadanía, contribuyendo al desarrollo del país. Para cumplir con esta responsabilidad, es clave seguir fortaleciendo un Sistema de Control Interno sólido, que garantice la continuidad y excelencia del servicio, evitando interrupciones y optimizando los recursos.

Se insta a la institución a seguir implementando acciones de mejora continua, con un enfoque especial en la identificación y evaluación de los riesgos, de tal forma que permita a la entidad minimizar pérdidas y maximizar los beneficios. El fortalecimiento del Sistema de Control Interno en todas las oficinas de la ANDE contribuirá a una gestión más eficiente y a la prestación de un servicio eléctrico confiable, en beneficio de toda la ciudadanía.

## VI. Recomendación

En consideración a lo expuesto más arriba, es necesario que las autoridades se comprometan a tomar las medidas necesarias a alcanzar la mejora continua en la gestión institucional en busca de la excelencia.

Por tanto, la Administración Nacional de Electricidad deberá:

1. Ajustar el plan y cronograma de actividades, para dar continuidad al proceso de fortalecimiento del Sistema de Control Interno en el marco de la Resolución CGR 377/16, por la cual se adopta la Norma de Requisitos Mínimos para un Sistema de Control Interno.
2. Gestionar la capacitación del personal directivo y funcionarios sobre la NRM, a fin de apoyar su efectiva implementación.



3. Arbitrar las medidas administrativas para que los avances y resultados de la efectiva implementación de la NRM al cierre del ejercicio fiscal 2025, sea actualizado en el sistema informático para la evaluación del Sistema de Control Interno en la página web de la Contraloría General de la República, a más tardar, el 28/02/26, adjuntando todas las evidencias correspondientes a cada uno de los principios por componente de control.

Es nuestro informe.

Asunción, abril de 2025.

**C.P. Maura Martínez**  
Jefa de Departamento  
Dirección de Análisis Sectorial  
Contraloría General de la República

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

**Lic. María Cristina Franco**  
Directora de Análisis Sectorial  
Contraloría General de la República

**Mag. Cinthia Ortiz**  
Directora General de Control Interno  
Auditoría General del Poder Ejecutivo

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