

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <h1 style="margin: 0;">ANDE</h1> </div>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>MP 01 Gestión Estratégica Institucional</b> <b>PR 01.04 Gestión de Riesgo Institucional</b> <b>SPR 01.04.01 Administración de Riesgos</b>	<b>PEI - 13</b> <b>Actualización:00</b> <b>Resolución P/Nº: 50026</b> <b>Fecha: 30/12/24</b>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

## DISEÑO DE CONTROLES Y ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD

### 1. OBJETIVO

Establecer el alcance, los conceptos, las condiciones, las disposiciones generales, la normativa aplicada, las responsabilidades, la determinación de insumos, proveedores, productos y clientes, los indicadores y la descripción del procedimiento para el diseño de controles, a fin de administrar los riesgos que son inaceptables, importantes y moderados para la Institución, para mantenerlos en un nivel aceptable o tolerable, de tal forma que no afecten los resultados esperados de las actividades.

### 2. ALCANCE

Comprende el diseño de controles y el análisis de la efectividad de los mismos, para la prevención, la detección, protección o corrección de eventos que afecten la obtención de resultados esperados.

### 3. CONCEPTO

**3.1. Riesgo:** Toda posibilidad de ocurrencia de una situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de los procesos de la Institución. Asimismo, se refiere a un suceso incierto o resultado inesperado que afecta la capacidad para cumplir con un objetivo institucional determinado.

**3.2. Controles:** Constituyen los mecanismos o acciones, inherentes a los procesos, dirigidos a reducir la ocurrencia de los eventos que pueden inhibir la adecuada ejecución de las actividades requeridas para el logro de los objetivos del proceso. Se diseñan en las actividades, dentro de los procedimientos, tomando como base los procesos identificados, el Mapa y las Políticas de Riesgos, las Políticas Operacionales y los procedimientos diseñados.

**3.3. Control Preventivo:** Constituyen mecanismos o acciones relacionados a la prevención de desvíos que afecten la adecuada ejecución de actividades.

**3.4. Control Detectivo:** Constituyen mecanismos o acciones relacionados a la detección de desvíos que afecten la adecuada ejecución de actividades.

**3.5. Control Correctivo:** Constituyen mecanismos o acciones relacionados a la corrección de desvíos que afecten la adecuada ejecución de actividades.

**3.6. Política Operacional:** Son las orientaciones o directrices que rigen la actuación del funcionario o de la Institución en un asunto o campo determinado. Se define teniendo en cuenta; el aspecto específico que requiere orientación, los responsables de acatarla y su ámbito de aplicación, la directriz que deben cumplir los responsables para evitar las situaciones indeseables, el plazo de aplicación o, en caso de ser permanente, fecha de vigencia y el objetivo institucional, el macroproceso o el proceso al que aplica.

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <h1 style="margin: 0;">ANDE</h1> </div>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>MP 01 Gestión Estratégica Institucional</b> <b>PR 01.04 Gestión de Riesgo Institucional</b> <b>SPR 01.04.01 Administración de Riesgos</b>	<b>PEI - 13</b> <b>Actualización:00</b> <b>Resolución P/Nº: 50026</b> <b>Fecha: 30/12/24</b>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

#### 4. CONDICIONES

- 4.1. Para el diseño de controles, las Unidades Administrativas deberán evaluar los riesgos, conforme con el encuadramiento de la calificación del riesgo en la Matriz de Evaluación y Respuesta a los Riesgos, establecida en el PEI-10 “Administración de Riesgos”.
- 4.2. El diseño de controles se deberá realizar en base al análisis y evaluación de los riesgos de las actividades, y a las Políticas de Operación de la Institución, estableciendo las acciones pertinentes para administrar aquellos que son inaceptables, importantes y moderados, manteniéndolos en un nivel aceptable o tolerable, de tal forma que no afecten los resultados esperados y determinando, posteriormente, su efectividad para el manejo adecuado de los mismos.
- 4.3. Para el correcto diseño de controles se deberán analizar detenidamente las actividades, los objetivos o los resultados esperados del proceso.
- 4.4. Los criterios aplicados a la formulación de las Políticas Operacionales deberán incluir:
  - 4.4.1. Coherencia entre las políticas y los lineamientos estratégicos determinados por el Componente de Control de la Planificación, en particular con los principios del Modelo de Gestión por Procesos y la identificación y evaluación de riesgos;
  - 4.4.2. Incorporación de parámetros que oriente el despliegue de los procesos, la identificación de controles y el establecimiento de instrumentos de evaluación de su cumplimiento;
  - 4.4.3. Definición de acciones a realizar en caso de incumplimiento.

#### 5. DISPOSICIONES GENERALES

- 5.1. Las Unidades Administrativas deberán definir, implementar y revisar periódicamente los controles que contribuyan a prevenir o reducir el impacto de los eventos que ponen en riesgo el logro de los objetivos.
- 5.2. Las Unidades Administrativas deberán implementar, además, una metodología que le permita evaluar la efectividad de los controles nuevos o existentes, para asegurar que los mismos sean suficientes, comprensibles, eficaces, económicos y oportunos, además de integrar en los procesos y procedimientos aplicables.
- 5.3. La ANDE, a través de las Unidades Administrativas, deberá definir Políticas Operacionales que permitan estructurar y direccionar el buen desempeño del Modelo de Gestión por Procesos. Éstas deberán definir los parámetros de diseño de las actividades y tareas requeridas para dar cumplimiento a los objetivos de los procesos.

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;"> <h1 style="margin: 0;">ANDE</h1> </div>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>MP 01 Gestión Estratégica Institucional</b> <b>PR 01.04 Gestión de Riesgo Institucional</b> <b>SPR 01.04.01 Administración de Riesgos</b>	<b>PEI - 13</b> <b>Actualización:00</b> <b>Resolución P/Nº: 50026</b> <b>Fecha: 30/12/24</b>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

## 6. NORMATIVA APLICADA

- 6.1. Resolución CGR N° 425/08 “Por la cual se establece y adopta el Modelo Estándar de Control Interno para las Entidades Públicas del Paraguay - MECIP como marco para el control, fiscalización y evaluación de los sistemas de control interno de las entidades sujetas a la supervisión de la Contraloría General de la Republica”, de fecha 9 de mayo de 2008.
- 6.2. Resolución CGR N° 377/16 “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”, de fecha 13 de mayo de 2016.
- 6.3. Resolución P/N° 43314/20 “Por la que se adopta la Norma de Requisitos Mínimos para Sistemas de Control Interno para Instituciones Públicas del Paraguay – MECIP: 2015 en la Administración Nacional de Electricidad”, de fecha 27 de febrero de 2020.

## 7. RESPONSABILIDADES

- 7.1. Es responsabilidad de las Unidades Administrativas responsables de los procesos:
  - 7.1.1. Diseñar los controles conducentes a mantener los riesgos en un nivel aceptable o tolerable.
  - 7.1.2. Proponer siempre que sea necesario, los ajustes o actualizaciones necesarios para el mantenimiento de los controles institucionales, en coordinación con el Departamento de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión (DP/DPS).
  - 7.1.3. Mantener actualizados los procedimientos del ámbito de su competencia a efectos que los controles sean pertinentes.
- 7.2. Es responsabilidad del Departamento de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión (DP/DPS):
  - 7.2.1. Asesorar y orientar a las Unidades Administrativas involucradas en la elaboración y diseño de controles y análisis de la efectividad, a nivel institucional.
  - 7.2.2. Disponibilizar en la Intranet los formularios “Diseño de Controles y Análisis de la Efectividad” aprobados.
  - 7.2.3. Mantener en archivo todos los formularios “Diseño de Controles y Análisis de la Efectividad” aprobados, para análisis técnicos posteriores.
  - 7.2.4. Conservar como respaldo el archivo digital de los formularios “Diseño de Controles y Análisis de la Efectividad” aprobados en los formatos Word y PDF para mantener la trazabilidad de los mismos.

<b>ANDE</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>MP 01 Gestión Estratégica Institucional</b> <b>PR 01.04 Gestión de Riesgo Institucional</b> <b>SPR 01.04.01 Administración de Riesgos</b>	<b>PEI - 13</b> <b>Actualización:00</b> <b>Resolución P/Nº: 50026</b> <b>Fecha: 30/12/24</b>
-------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

**7.2.5.** Aclarar el contenido de este procedimiento a las Unidades Administrativas afectadas, revisar periódicamente los términos del mismo y mantenerlos actualizados.

## **8. DETERMINACIÓN DE INSUMOS Y PROVEEDORES – PRODUCTOS Y CLIENTES**

<b>INSUMOS</b>	<b>PROVEEDORES</b>	<b>PRODUCTOS</b>	<b>CLIENTES</b>
Políticas Operacionales Procedimientos Mapa de Procesos Mapa de Riesgos Matriz de Evaluación y Respuesta a los Riesgos	Unidades Administrativas	Formulario “Diseño de Controles y Análisis de la Efectividad” aprobados y socializados	Unidades Administrativas.

## **9. INDICADORES**

- 9.1.** Número de controles diseñados.
- 9.2.** Porcentaje de Eficacia de controles existentes.
- 9.3.** Porcentaje de Eficiencia de controles existentes.
- 9.4.** Porcentaje de Efectividad de controles existentes.

## 10. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

Nº	Actividades	Tareas	Descripción	Registros Aplicables	Procedimientos Asociados
<b>10.1.</b>	Control Operacional	Identificación de Políticas Operacionales	<b>10.1.1.</b> La Unidad Administrativa, a partir del Nivel Jerárquico “E”, analiza detenidamente las Políticas Operacionales definidas, así como el análisis de la calificación y la evaluación de los riesgos de las actividades, los objetivos o resultados esperados del proceso de su ámbito de gestión.	Políticas Operacionales	PEI-10 “Administración de Riesgos”
<b>10.1.</b>	Control Operacional	Identificación de Políticas Operacionales	<b>10.1.2.</b> La Unidad Administrativa, conforme con el análisis realizado, selecciona los riesgos inaceptables, importantes y moderados para la actividad que requieran medidas de reducción de impacto (prevención, detección y corrección), identifica el valor asignado a los riesgos analizados en la Matriz de Evaluación y Respuesta a los Riesgos y observa el tipo de medida de reducción que requiere cada uno.	Matriz de Evaluación y Respuesta a los Riesgos	PEI-10 “Administración de Riesgos”
<b>10.1.</b>	Control Operacional	Diseño de Controles	<b>10.1.3.</b> La Unidad Administrativa, en coordinación con el Departamento de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión (DP/DPS), completa el formulario “Diseño de Controles y Análisis de la Efectividad”, registrando el nombre y código del macroproceso, del proceso, del subproceso y de la actividad, así como los riesgos identificados relacionados a la actividad en análisis.	Formulario “Diseño de Controles y Análisis de la Efectividad”	PEI-10 “Administración de Riesgos”

Nº	Actividades	Tareas	Descripción	Registros Aplicables	Procedimientos Asociados
10.1.	Control Operacional	Diseño de Controles	<p><b>10.1.4.</b> La Unidad Administrativa determina las acciones para evitar o minimizar la ocurrencia del riesgo asociado a la actividad, objeto de análisis. Asimismo, señala los criterios que deben tenerse en cuenta para el diseño de los controles asociados a la actividad, en base a las posibles consecuencias de ocurrencia del riesgo y a las acciones de prevención consideradas para manejar el riesgo identificado.</p>	Formulario “Diseño de Controles y Análisis de la Efectividad”	PEI-10 “Administración de Riesgos”
10.1.	Control Operacional	Diseño de Controles	<p><b>10.1.5.</b> La Unidad Administrativa establece el control que pueda asociarse a la actividad analizada (preventivo, detectivo y correctivo) con el fin de prevenir la ocurrencia de los riesgos, teniendo en cuenta los criterios definidos.</p>	Formulario “Diseño de Controles y Análisis de la Efectividad”	PEI-10 “Administración de Riesgos”
10.1.	Control Operacional	Evaluación de la eficacia, eficiencia y efectividad de los controles	<p style="text-align: center;"><i><b>Eficacia de los controles</b></i></p> <p><b>10.1.6.</b> La Unidad Administrativa selecciona el riesgo para el cual fue diseñado cada control propuesto y realiza el análisis de efectividad. Luego de acuerdo con la Tabla N° 1 “Eficacia de Controles”, selecciona de la columna (1) la calificación que obtendría el riesgo, en el caso de no implementar el control propuesto y determina el valor de la calificación entre los valores de la columna (2), relacionados al valor del riesgo con control asignado.</p>	Formulario “Diseño de Controles y Análisis de la Efectividad”  Tabla N° 1 “Eficacia de Controles”  (Anexo 01)	PEI-10 “Administración de Riesgos”

Nº	Actividades	Tareas	Descripción	Registros Aplicables	Procedimientos Asociados
<b>10.1.</b>	Control Operacional	Evaluación de la eficacia, eficiencia y efectividad de los controles	<b>10.1.7.</b> La Unidad Administrativa establece la eficacia del control, que equivale al valor de la columna (3), que corresponda a la calificación seleccionada en la columna (2), y registra en la columna Eficacia del formulario “Diseño de Controles y Análisis de la Efectividad”.	Formulario “Diseño de Controles y Análisis de la Efectividad”	PEI-10 “Administración de Riesgos”
<b>10.1.</b>	Control Operacional	Evaluación de la eficacia, eficiencia y efectividad de los controles	<i><b>Eficiencia de los Controles Existentes</b></i> <b>10.1.8.</b> La Unidad Administrativa valora cualitativamente el beneficio que presta el control y el costo que genera implementarlo, utilizando la Tabla N° 02 “Correlación de Beneficio-Costo de los Controles”. Seguidamente, para valorar el beneficio, analiza los efectos que causaría la materialización del riesgo y lo que obtendría la Institución si los evita y determina si el beneficio es bajo, medio o alto.	Formulario “Diseño de Controles y Análisis de la Efectividad”  Tabla N° 02 “Correlación de Beneficio-Costo de los Controles” (Anexo 01)	PEI-10 “Administración de Riesgos”
<b>10.1.</b>	Control Operacional	Evaluación de la eficacia, eficiencia y efectividad de los controles	<b>10.1.9.</b> Para los costos de la implementación, la Unidad Administrativa considera los costos directos e indirectos, la disponibilidad en el mercado, la facilidad de implementación, los cambios en la operación normal de la actividad, etc., establece si el costo es bajo medio o alto e identifica el resultado final de la valoración que corresponde a la casilla donde se cruzan ambas.	Formulario “Diseño de Controles y Análisis de la Efectividad”  Tabla N° 02 “Correlación de Beneficio-Costo de los Controles” (Anexo 01)	PEI-10 “Administración de Riesgos”

Nº	Actividades	Tareas	Descripción	Registros Aplicables	Procedimientos Asociados
10.1.	Control Operacional	Evaluación de la eficacia, eficiencia y efectividad de los controles	<b>10.1.10.</b> La Unidad Administrativa, en base a la eficiencia de los controles, asigna un valor de acuerdo con lo establecido en la Tabla N° 03 “Calificación de la Eficiencia de los Controles”, y registra en la columna Eficiencia del formulario “Diseño de Controles y Análisis de la Efectividad”.	Tabla N° 03 “Calificación de la Eficiencia de los Controles”  (Anexo 01)	PEI-10 “Administración de Riesgos”
10.1.	Control Operacional	Evaluación de la eficacia, eficiencia y efectividad de los controles	<p style="text-align: center;"><i>Efectividad de los Controles Existentes</i></p> <b>10.1.11.</b> La Unidad Administrativa, desarrolla el siguiente cálculo para hallar la efectividad de cada control, utilizando los valores de la eficacia y eficiencia consignados en el formato referido:  $\text{Valor efectividad} = (\text{valor eficacia} + \text{valor eficiencia}) / 2$	Formulario “Diseño de Controles y Análisis de la Efectividad”	PEI-10 “Administración de Riesgos”
10.1.	Control Operacional	Evaluación de la eficacia, eficiencia y efectividad de los controles	<b>10.1.12.</b> La Unidad Administrativa consigna el resultado obtenido al aplicar la anterior fórmula en la columna Efectividad del formulario “Diseño de Controles y Análisis de la Efectividad”. Seguidamente, analiza el resultado de la efectividad: si el valor es superior o igual a 0.6 implementa el o los controles y si es inferior a 0.6, revisa los mismos y los replantea.	Formulario “Diseño de Controles y Análisis de la Efectividad”	PEI-10 “Administración de Riesgos”

<b>ANDE</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>MP 01 Gestión Estratégica Institucional</b> <b>PR 01.04 Gestión de Riesgo Institucional</b> <b>SPR 01.04.01 Administración de Riesgos</b>	<b>PEI - 13</b> <b>Actualización:00</b> <b>Resolución P/Nº: 50026</b> <b>Fecha: 30/12/24</b>
-------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nº	Actividades	Tareas	Descripción	Registros Aplicables	Procedimientos Asociados
10.1.	Control Operacional	Evaluación de la eficacia, eficiencia y efectividad de los controles	<b>10.1.13.</b> Si el control es efectivo, la Unidad Administrativa integra a la actividad correspondiente, como parte del diseño de procedimientos de cada proceso.	Formulario “Diseño de Controles y Análisis de la Efectividad”	PEI-10 “Administración de Riesgos”  PEI-06 “Estudio y Formulación de Procedimientos”
10.1.	Control Operacional	Evaluación de la eficacia, eficiencia y efectividad de los controles	<b>10.1.14.</b> La Unidad Administrativa elabora un Interno, adjunta el formulario “Diseño de Controles y Análisis de la Efectividad”, registra y remite, vía jerárquica, al Departamento de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión (DP/DPS), para el análisis correspondiente.	Interno  Formulario “Diseño de Controles y Análisis de la Efectividad”  Mód. Gestión Documental (OpenText)	PDC-08 “Interno y Memorándum”
10.1.	Control Operacional	Evaluación de la eficacia, eficiencia y efectividad de los controles	<b>10.1.15.</b> El Departamento de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión (DP/DPS) recibe el Interno, analiza el formulario “Diseño de Controles y Análisis de la Efectividad”, elabora informe, adjunta la Propuesta de Resolución y remite, vía jerárquica, a la Unidad Administrativa de Nivel Jerárquico “B” o “C” afectada.	Interno  Formulario “Diseño de Controles y Análisis de la Efectividad”  Propuesta de Resolución  Mód. Gestión Documental (OpenText)	PDC-08 “Interno y Memorándum”  PDC-01 “Resoluciones”

<b>ANDE</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>MP 01 Gestión Estratégica Institucional</b> <b>PR 01.04 Gestión de Riesgo Institucional</b> <b>SPR 01.04.01 Administración de Riesgos</b>	<b>PEI - 13</b> <b>Actualización:00</b> <b>Resolución P/Nº: 50026</b> <b>Fecha: 30/12/24</b>
-------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nº	Actividades	Tareas	Descripción	Registros Aplicables	Procedimientos Asociados
10.1.	Control Operacional	Evaluación de la eficacia, eficiencia y efectividad de los controles	<b>10.1.16.</b> La Unidad Administrativa de Nivel Jerárquico “B” o “C” afectada recibe el Interno, verifica íntegramente la propuesta y, en caso de parecer favorable, remite a la Secretaría General (SG) para la emisión de la Resolución de Presidencia.	Interno Formulario “Diseño de Controles (...)” Propuesta de Resolución Mód. Gestión Documental (OpenText)	PDC-08 “Interno y Memorándum” PDC-01 “Resoluciones”
10.1.	Control Operacional	Evaluación de la eficacia, eficiencia y efectividad de los controles	<b>10.1.17.</b> La Secretaría General (SG) recibe el Interno, adjunto propuesta de Diseño de Controles y Análisis de la Efectividad, procede conforme con lo establecido en el PDC-01 “Resoluciones”.	Interno Formulario “Diseño de Controles (...)” Propuesta de Resolución Mód. Gestión Documental (OpenText)	PDC-08 “Interno y Memorándum” PDC-01 “Resoluciones”
10.1.	Control Operacional	Evaluación de la eficacia, eficiencia y efectividad de los controles	<b>10.1.18.</b> Una vez firmada la Resolución, la Secretaría General (SG), providencia el Interno, adjunta documentos respaldatorios y remite, vía jerárquica, al Departamento de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión (DP/DPS).	Interno Formulario “Diseño de Controles (...)” Resolución Mód. Gestión Documental (OpenText)	PDC-08 “Interno y Memorándum” PDC-01 “Resoluciones”

<b>ANDE</b>	<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b> <b>MP 01 Gestión Estratégica Institucional</b> <b>PR 01.04 Gestión de Riesgo Institucional</b> <b>SPR 01.04.01 Administración de Riesgos</b>	<b>PEI - 13</b> <b>Actualización:00</b> <b>Resolución P/Nº: 50026</b> <b>Fecha: 30/12/24</b>
-------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------

Nº	Actividades	Tareas	Descripción	Registros Aplicables	Procedimientos Asociados
<b>10.1.</b>	Control Operacional	Evaluación de la eficacia, eficiencia y efectividad de los controles	<b>10.1.19.</b> El Departamento de Desarrollo de Políticas y Sistemas de Gestión (DP/DPS) recibe y verifica el Interno, con la Resolución de Presidencia firmada y el Diseño de Controles y Análisis de la Efectividad aprobado. Posteriormente, disponibiliza en la Intranet y solicita la divulgación de la aprobación, a través del correo electrónico corporativo u otros medios oficiales habilitados para el efecto, a la Oficina de Comunicaciones Institucionales y Protocolo (GP/OCI).	Interno Formulario “Diseño de Controles y Análisis de la Efectividad” Resolución Mód. Gestión Documental (OpenText) Correo electrónico corporativo	PDC-08 “Interno y Memorándum” PDC-01 “Resoluciones” Publicación en Intranet

**DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN Y ESTUDIOS**  
**DP/DOM: LMV 5129; GSS-12069**