



DIRECCIÓN NACIONAL DE
MIGRACIONES
PARAGUAY

PARAGUÁI
JEVA REHEGUA
TETĀ REMIMOĪMBY



mecip
2015

INFORME FINAL DAI/DAE N° 03 / 2025

Recomendaciones de acciones de mejora en la
implementación del Sistema de Control Interno

DEPARTAMENTO DE AUDITORIA ESPECIALIZADA
DIRECCIÓN DE AUDITORIA INTERNA



MARZO - 2025

ÍNDICE

•	Introducción-----	2
•	Aspectos Generales de la Auditoria-----	3
	– Antecedente	
	– Objetivo	
	– Alcance	
	– Marco Normativo	
	– Metodologías	
	– Procedimientos Efectuados	
•	Evaluación de resultados por componente -----	5
1.	Componente Ambiente de Control-----	5
	Debilidades	
	Descargo	
	Evaluación del descargo	
	Recomendaciones	
2.	Componente Control de la Planificación-----	6
	Debilidades	
	Descargo	
	Evaluación del descargo	
	Recomendaciones	
3.	Componente Control de la Implementación-----	8
	Debilidades	
	Descargo	
	Evaluación del descargo	
	Recomendaciones	
4.	Componente Control de la Evaluación-----	8
	Debilidades	
	Descargo	
	Evaluación del descargo	
	Recomendaciones	
5.	Componente Control de la Mejora-----	9
	Debilidades	
	Descargo	
	Evaluación del descargo	
	Recomendaciones	
•	Recomendaciones Generales-----	10
•	Conclusión General-----	11



INFORME DAI N° 03 /2025

MACROPROCESO: Gobernanza Migratoria

Código: MGM

PROCESO: Direccionamiento y Gerencia

Código: MGM-PDG

SUBPROCESO: Evaluación y Mejora

Código: MGM-PDG-SEM

ACTIVIDAD: Recomendaciones de acciones de mejora en la implementación del Sistema de Control Interno basado en los Resultados de la Evaluación del Nivel de Madurez del periodo 2024.

FECHA DE ELABORACIÓN: 14 de marzo de 2025

DIRECTIVO RESPONSABLE periodo 2024: Lic. Sandra Candia – Directora de Auditoría

DIRECTIVO RESPONSABLE periodo 2025: Lic. Wilma Jara I. – Directora de Auditoría

AUDITORA: Lic. Luz Carolina Castillo – Jefa Interina del Departamento de Auditoría Especializada

DESTINATARIOS: Abg. Jorge Kronawetter – Director Nacional de Migraciones

Lic. Iván Rojas – Responsable de la Implementación del MECIP



Finalidad: Agregar valor y mejorar las operaciones institucionales, a fin de cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.



Aspectos Generales de la Auditoria

Antecedente

El presente informe plantea recomendaciones basadas en los criterios de la Norma de Requisitos Mínimos para Sistemas de Control Interno, surgidas a partir de la evaluación del Nivel de Madurez del Sistema de Control Interno del ejercicio fiscal 2024, a fin de que los responsables de cada área lleven adelante acciones a través de un Plan de Mejoramiento Institucional.

Objetivo

- Elaborar el Plan de Mejoramiento Institucional del Sistema de Control Interno, aplicable y medible, a partir de las recomendaciones planteadas por la Auditoria Interna, a ser ejecutada en un periodo de tiempo considerable.

Alcance

- Implementación de acciones de mejoramiento de las áreas implicadas en las debilidades mencionadas en el presente informe, a ser presentadas a la Auditoria Interna para su seguimiento, a través de la Plataforma de la Auditoría General del Poder Ejecutivo (SIAGPE) en un plazo de 15 días a partir de la recepción del presente.

Marco normativo

- Ley 6984/2022 de Migraciones de la República del Paraguay.
- Resolución CGR N° 377/2016 por la cual la Contraloría General de la República 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.
- Resolución AGPE N° 326/2019 por la cual la Auditoría General del Poder Ejecutivo 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.
- Resolución DNM N° 1235/2023 por la cual la Dirección Nacional de Migraciones asume el compromiso con la implementación del MECIP y la Norma de Requisitos Mínimos para un Sistema de Control Interno - MECIP:2015.
- Resolución DNM N° 1357/2024 por la cual se aprueba el Plan de Trabajo Anual de la Dirección de Auditoria Interna de la Dirección Nacional de Migraciones para el Ejercicio Fiscal 2025.

Finalidad: Agregar valor y mejorar las operaciones institucionales, a fin de cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.



Metodologías

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.

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:

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

Igualmente, la 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.



Finalidad: Agregar valor y mejorar las operaciones institucionales, a fin de cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

- 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.

Procedimientos efectuados

- Evaluación documental.
- Encuesta de Nivel de Conocimiento
- Entrevistas
- Comunicación de debilidades
- Recepción de descargo
- Informe Final

Evaluación de resultados por Componente

1. Componente Ambiente de Control

Debilidades: Necesidad de acción por parte del Comité de Ética y Equipo de Alto Desempeño en Ética Pública para la internalización del Compromiso Ético Institucional en todos los niveles de la organización y dar inicio a la confección del Compromiso Ético por Dependencia, mediante la utilización de los recursos y herramientas encontrados en el Manual de Ética Pública.

Necesidad de mayor capacitación en todos los niveles de la institución sobre el Compromiso Ético Institucional, Política de Control Interno y Política de Talento Humano.

Necesidad de implementar reportes de los avances por parte de los Equipos de Trabajo (Comité de Ética, Equipo de Alto Desempeño en Ética Pública, Equipo Técnico, Comité de Riesgo y Comité de Buen Gobierno) a la Máxima Autoridad Institucional.

Descargo: El departamento MECIP ha solicitado la socialización de los Compromisos éticos, la Política de Control Interno y Política de Talento Humano, en los Puestos de control migratorio y Regionales de documentaciones en

Finalidad: Agregar valor y mejorar las operaciones institucionales, a fin de cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.



Departamento de Alto Paraná, establecido en fecha 10 al 14 de marzo del corriente. Así mismo, se presentará un cronograma de talleres en otras dependencias de la Institución, para los meses venideros, dando así continuidad a los talleres de socialización e internalización en el presente ejercicio fiscal. Con respecto a los compromisos éticos por dependencia, el equipo de Alto desempeño se reunirá para definir la metodología a ser implementada para lograr dichos compromisos. El departamento MECIP, coleccionará el Informe de avances logrados de los Equipos de trabajo en los meses junio y octubre respectivamente, para poner a conocimiento a la Máxima Autoridad Institucional.

Evaluación de descargo: La observación se levanta parcialmente, debido a que se asumieron compromisos de acciones de mejora, que deberán incorporarse en el Plan de mejoramiento.

Recomendación: Es recomendable que cada equipo (Comité de Ética, Equipo de Alto Desempeño en Ética Pública, Equipo Técnico, Comité de Riesgo y Comité de Buen Gobierno) elabore un plan de trabajo aprobado por el Comité de Control Interno que se enfoque en la internalización de los productos logrados a fin de construir una nueva cultura, y realicen un reporte periódico al Director Nacional de Migraciones sobre los avances en la implementación de los planes.

Socializar y capacitar sobre la Política de Control Interno y Política de Talento Humano a todos los niveles de la institución.

Disponibilidad de los recursos necesarios para el logro de los objetivos marcados por los equipo de trabajo.

2. Control de la Planificación

Debilidades: La institución se encuentra avanzada en lo referente a documentación, pero débil en la socialización y capacitación de los servidores migratorios.

Necesidad de seguimiento y respaldo documental de los avances en la ejecución de proyectos institucionales, a ser plasmados en un tablero de indicadores.

Necesidad de actualización del Plan Estratégico Institucional, considerando el avance del 70 % en el cumplimiento de los objetivos estratégicos, señalado en el Informe DAI/DAE N° 01 de fecha 27 de noviembre de 2024.

Finalidad: Agregar valor y mejorar las operaciones institucionales, a fin de cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Necesidad de incorporación de una cultura de riesgo en los niveles operativos de la institución.

Descargo: El departamento MECIP ha solicitado la socialización de los Compromisos éticos, la Política de Control Interno y Política de Talento Humano, en los Puestos de control migratorio y Regionales de documentaciones en el Departamento de Alto Paraná, establecido en fecha 10 al 14 de marzo del corriente. año
Así mismo, se presentará un cronograma de talleres en otras dependencias de la Institución, para los meses venideros, dando así continuidad a los talleres de socialización e internalización en el presente ejercicio fiscal. Con respecto a los compromisos éticos por dependencia, el equipo de Alto desempeño se reunirá para definir la metodología a ser implementada para lograr dichos compromisos. En fecha 07/03/2025 se llevará a cabo una reunión de trabajo con el Dpto. de Planificación de la Dirección de Gabinete para abordar el plan de actividades respecto a la actualización del Plan estratégico institucional. Respecto a la incorporación de una cultura de riesgo en los niveles operativos, se abordará con los Equipos de trabajo, Equipo técnico y Riesgo realizar el análisis y la administración de riesgos en los procesos de las dependencias misionales.

Evaluación del descargo: Se levantan parcialmente las observaciones. Los compromisos de acciones de mejoramiento serán incluidos en el Plan de mejoramiento.

Recomendaciones: Debido a la actualización de la Misión y Visión institucional, el nivel directivo debe cerciorarse de que los mismos sean socializados y difundidos de manera efectiva.

Es preciso que el nivel directivo priorice la actualización del Mapa de Procesos.

Adecuar el Plan Estratégico vigente a las actuales necesidades institucionales, como también implementar el seguimiento de los avances en la ejecución de los proyectos institucionales.

Incorporar acciones de análisis y gestión de los riesgos reales a nivel operativo, para el diseño e implementación del Mapa de Riesgo Institucional, que permita la obtención de respuestas ante eventos no deseados.

Prestar especial atención a la socialización y capacitación de los servidores migratorios, a ser realizados en la medida en que se aprueban los productos.

Finalidad: Agregar valor y mejorar las operaciones institucionales, a fin de cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.



La institución debe garantizar que los recursos estén disponibles para el efecto.

3. Control de la implementación

Debilidades: La institución debe diseñar un tablero de indicadores que permita la medición de la efectividad de los controles.

Se visualiza en la Intranet Institucional un apartado de “Buzón de Sugerencias” cuya finalidad es que los funcionarios puedan interactuar con las autoridades institucionales. Sin embargo, no se registra actividad en ese apartado.

Descargo: El Equipo técnico abordará en el presente ejercicio la definición de tableros de indicadores de Planes y programas. Con respecto al Buzón de sugerencias, se solicitará al Departamento de prensa una reinducción a los servidores públicos, del beneficio de su utilización.

Evaluación del descargo: Debido al compromiso de acciones de mejora, se levanta parcialmente la observación.

Recomendación: Se recomienda realizar acciones para la elaboración del Tablero de Indicadores, que permita medir el nivel de cumplimiento de las metas institucionales, como también la efectividad de los controles.

Planificar acciones para el análisis del borrador de la Política de Control Documental, a los efectos de su aprobación e implementación.

En lo referente a la Comunicación Interna, implementar mecanismos que permitan crear la cultura de pertenencia en los funcionarios, a fin de que sientan la libertad de expresar sus opiniones y sugerencias, sin temor a represalias.

4. Control de la evaluación

Debilidades: La institución se encuentra débil en la implementación de indicadores de cumplimiento progresivo (Plan Operativo Anual), los cuales deben responder al Plan Estratégico Institucional, que permita la medición efectiva del nivel de cumplimiento de acciones para el alcance de los objetivos institucionales.

Descargo: En fecha 07/03/2025 se llevará a cabo una reunión de trabajo con el Dpto. de Planificación de la Dirección de Gabinete para abordar el plan operativo.

Finalidad: Agregar valor y mejorar las operaciones institucionales, a fin de cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.



anual, y en ese sentido la implementación de indicadores de cumplimiento alineados al Plan estratégico institucional.

Evaluación del descargo: Los compromisos de acciones de mejoramiento deberán ser evidenciados durante la ejecución del Plan de mejoramiento.

Recomendación: Diseñar Tableros de indicadores Estratégicos y Operativos de áreas misionales, complementados con las áreas estratégicas y de apoyo, mediante trabajo coordinado entre los dueños de los procesos, verificados por el Comité de Control Interno y, aprobado por la Máxima Autoridad a través de Acto administrativo.

Realizar talleres de capacitación sobre Autoevaluación por Dependencia, a fin de internalizar su implementación de manera efectiva.

5. Control para la mejora

Debilidades: Necesidad de diseño de procedimientos que definan la metodología y los criterios para las gestiones y el seguimiento de las acciones de mejora comprometidas por las áreas implicadas. Así también, la internalización de los avances en todos los niveles de la institución.

Descargo: Se cuenta con un plan de mejoramiento en el cual el Equipo MECIP abordará para la elaboración del Diseño de procedimientos a definir la metodología y criterios para gestiones y seguimiento de las acciones de mejora con las áreas comprometidas.

Evaluación del Descargo: Se ratifica la recomendación de presentación de informes de acciones comprometidas en los planes de mejoramiento al Comité de Control Interno por parte de los responsables de áreas.

Recomendaciones: Implementar la presentación de Informes de Análisis, Determinación y Seguimiento de Acciones de mejora desarrolladas por las áreas implicadas en el diseño e implementación del Sistema de Control Interno, a ser remitidos al Comité de Control Interno (CCI), de tal forma que sirvan de base para el Análisis Crítico del Sistema de Control Interno.



Finalidad: Agregar valor y mejorar las operaciones institucionales, a fin de cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Recomendaciones Generales

El Sistema de Control Interno en la Dirección Nacional de Migraciones logró un puntaje de **(3,05)**; se encuentra desplegado e implementado en un Nivel de Madurez “**GESTIONADO BAJO**”, cuenta con mediciones de los factores de desempeño asociados a los requisitos mínimos y la realidad institucional coincide básicamente con las situaciones descritas para este nivel de madurez.

Considerando el resultado consolidado de la Evaluación del Nivel de Madurez del Sistema de Control Interno en la Dirección Nacional de Migraciones realizado por la Auditoría Interna Institucional, basado en criterios de la Norma de Requisitos Mínimos para Sistemas de Control Interno, y en atención a las evidencias encontradas, se recomienda la Sistematización Informática de los componentes corporativos a ser alimentados con los productos logrados en el diseño del Sistema de Control Interno, que requerirá la asignación de un programador exclusivo del MECIP que se encargue de la adecuación de un software para la gestión, el funcionamiento, seguimiento y actualización del Sistema de Control Interno.

La socialización de los avances y la capacitación de los servidores migratorios para la implementación de los productos, deben realizarse tras la aprobación de los mismos. La institución debe garantizar que los recursos estén disponibles para el efecto.



Finalidad: Agregar valor y mejorar las operaciones institucionales, a fin de cumplir sus objetivos, aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Conclusión General

El diseño del Sistema de Control Interno en la Dirección Nacional de Migraciones requiere de acompañamiento tecnológico para su implementación efectiva en todos los niveles, a fin de dar cumplimiento de la Norma de Requisitos Mínimos en lo referente a la Gestión de la Información, el cual refiere que para el establecimiento del sistema de información, la institución debe determinar las fuentes de información internas y externas, y procurar que los datos procesados se encuentren ordenados, sistematizados y estructurados en forma adecuada y oportuna.

Deben implementarse mecanismos para mantener la calidad de la información, desde la obtención de datos, procurando que la misma sea: Accesible, Correcta, Actualizada, Protegida, Suficiente, Oportuna, Válida, Verificable y Conservable.



Lic. Luz Carolina Castillo Ibarra
Jefa Interina del Departamento
Auditoría Especializada



Lic. Wilma Jara I.
Directora
Dirección de Auditoría Interna

