



*Misión:* Garantizar el cumplimiento de la normativa migratoria en el Paraguay, mediante una gestión eficiente, transparente y orientada al servicio a los connacionales y extranjeros, con el objetivo de facilitar la movilidad segura y ordenada, contribuyendo al desarrollo del país y al fortalecimiento de la integración regional e internacional.

**MEMORANDUM DA N° 78 /2025**

**DIRECCIÓN DE AUDITORIA**

**A:** **Abg. Jorge Kronawetter, Director Nacional**  
**Dirección Nacional de Migraciones**

**De:** **Lic. Wilma Jara, Directora**  
**Dirección de Auditoria**

**Referencia:** **Informe Final DA/DAE N° 05 Proyectos Institucionales**

**Fecha:** **11/06/2025**

Me dirijo a usted, en el marco del Plan de Trabajo Anual para el Ejercicio Fiscal 2025 de la Dirección de Auditoría aprobado por Resolución DNM N° 1357 de fecha 24 de octubre de 2024, a los efectos de presentar el Informe Final DA/DAE N° 04 Proyectos Institucionales, para su conocimiento y visto bueno.

Sin otro particular, reciba mi respetuoso saludo.

Atentamente.



14:13 h

Visión: Ser una institución de referencia en gestión migratoria, comprometida con la excelencia, la transparencia y el respeto a los derechos humanos. Ofrecer soluciones migratorias seguras, eficientes e innovadoras, contribuyendo a la seguridad nacional y fortaleciendo la integración regional e internacional.



DIRECCIÓN NACIONAL DE  
**MIGRACIONES**  
PARAGUAY

PARAGUÁI  
**JEVA REHEGUA**  
TETĀ REMIMOĨMBY



**mecip**  
2015

---

# Informe Final DA/DAE Nº 05/2025

---

## Proyectos Institucionales

---

DEPARTAMENTO DE AUDITORIA ESPECIALIZADA  
DIRECCIÓN DE AUDITORIA INTERNA



---

JUNIO- 2025

**Misión:** Garantizar el cumplimiento de la normativa migratoria en el Paraguay, mediante una gestión eficiente, transparente y orientada al servicio a los connacionales y extranjeros, con el objetivo de facilitar la movilidad segura y ordenada, contribuyendo al desarrollo del país y al fortalecimiento de la integración regional e internacional.

## ÍNDICE

|   |                                                                    |    |
|---|--------------------------------------------------------------------|----|
| • | Introducción-----                                                  | 2  |
| • | Aspectos Generales de la Auditoria-----                            | 3  |
|   | – Antecedente                                                      |    |
|   | – Objetivo                                                         |    |
|   | – Alcance                                                          |    |
|   | – Marco Normativo                                                  |    |
|   | – Metodologías                                                     |    |
|   | – Procedimientos Efectuados                                        |    |
|   | Desarrollo de la Auditoria                                         |    |
|   | Identificación de Actores Clave -----                              | 5  |
|   | Análisis de Entrevistas-----                                       | 6  |
|   | Análisis de acciones desarrolladas en la gestión de proyectos----- | 14 |
|   | Conclusiones Generales-----                                        | 23 |
|   | Recomendaciones Generales-----                                     | 23 |



**Visión:** Ser una institución de referencia en gestión migratoria, comprometida con la excelencia, la transparencia y el respeto a los derechos humanos. Ofrecer soluciones migratorias seguras, eficientes e innovadoras, contribuyendo a la seguridad nacional y fortaleciendo la integración regional e internacional.





**Misión:** Garantizar el cumplimiento de la normativa migratoria en el Paraguay, mediante una gestión eficiente, transparente y orientada al servicio a los connacionales y extranjeros, con el objetivo de facilitar la movilidad segura y ordenada, contribuyendo al desarrollo del país y al fortalecimiento de la integración regional e internacional.

## Informe Final DA/DAE N° 05

### Auditoria de Proyectos Institucionales

**MACROPROCESO:** Gobernanza Migratoria

**Código:** MGM

**PROCESO:** Direccionamiento y Gerencia

**Código:** MGM-PDG

**SUBPROCESO:** Evaluación y Mejora

**Código:** MGM-PDG-SEM

**ACTIVIDAD:** Análisis y verificación documental de las actividades realizadas por las áreas implicadas en la gestión de proyectos.

**FECHA DE ELABORACIÓN:** 11 de junio de 2025

**DIRECTIVO RESPONSABLE:** Lic. Wilma Jara, Directora de Auditoria.

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

#### DESTINATARIOS:

- Dirección Nacional de Migraciones
- Dirección de Gabinete
- Dirección General de Movimiento Migratorio
- Dirección General de Extranjeros
- Dirección General de Administración y Finanzas
- Dirección General de Asuntos Internacionales
- Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación



**Visión:** Ser una institución de referencia en gestión migratoria, comprometida con la excelencia, la transparencia y el respeto a los derechos humanos. Ofrecer soluciones migratorias seguras, eficientes e innovadoras, contribuyendo a la seguridad nacional y fortaleciendo la integración regional e internacional.





**Misión:** Garantizar el cumplimiento de la normativa migratoria en el Paraguay, mediante una gestión eficiente, transparente y orientada al servicio a los connacionales y extranjeros, con el objetivo de facilitar la movilidad segura y ordenada, contribuyendo al desarrollo del país y al fortalecimiento de la integración regional e internacional.

## Aspectos Generales de la Auditoria

### Antecedente

Inicio de la ejecución del Plan de Trabajo Anual de la Dirección de Auditoria para el Ejercicio 2025, aprobado por Resolución DNM N° 1357 de fecha 24 de octubre de 2024” que contempla la realización de Auditorías Especializadas.

La Dirección Nacional de Migraciones desarrolla varios proyectos institucionales, algunos de ellos con apoyo de organizaciones no gubernamentales. En el proceso de la Gestión de Proyectos se encuentran involucradas diferentes áreas estratégicas, misionales y de apoyo de la institución: Dirección de Gabinete, Dirección General de Asuntos Internacionales, Dirección General de Administración y Finanzas, Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación, Dirección General de Movimiento Migratorio y Dirección General de Extranjeros.

### Objetivo general

Respaldar el desempeño, progreso y resultado de los proyectos desarrollados en la institución, que guarden relación con las metas institucionales y asegurando el uso correcto de los recursos asignados.

### Objetivos específicos

1. Evaluar el logro de los resultados y el cumplimiento de disposiciones aplicables relacionadas con el objeto de auditoría.
2. Evaluar la eficiencia y la economía con que se lograron los resultados de la fase o etapa, la utilización de los recursos, y la eficacia en el cumplimiento de los objetivos del proyecto.
3. Evaluar si la organización ha diseñado e implementado sistemas eficaces; adquieren, custodian y emplean sus recursos eficiente y económicamente; y cumplen las políticas y normas de gestión de proyectos.

### Alcance

Revisión sistemática de los procesos, rendimiento y resultados de proyectos institucionales desarrollados en el año 2024 hasta el Primer Semestre de año 2025, a fin de evaluar el cumplimiento de los estándares de gestión de proyectos internacionalmente reconocidas.

### Marco normativo

- Ley 6984/2022 de Migraciones de la República del Paraguay.



**Visión:** Ser una institución de referencia en gestión migratoria, comprometida con la excelencia, la transparencia y el respeto a los derechos humanos. Ofrecer soluciones migratorias seguras, eficientes e innovadoras, contribuyendo a la seguridad nacional y fortaleciendo la integración regional e internacional.

**Misión:** Garantizar el cumplimiento de la normativa migratoria en el Paraguay, mediante una gestión eficiente, transparente y orientada al servicio a los connacionales y extranjeros, con el objetivo de facilitar la movilidad segura y ordenada, contribuyendo al desarrollo del país y al fortalecimiento de la integración regional e internacional.

- 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.

### Metodología de evaluación de diseño y gestión de proyectos

Siguiendo los parámetros establecidos en las buenas prácticas internacionalmente aplicadas, se determinó un cuestionario de entrevista a “actores clave” que intervienen en la gestión de proyectos en la DNM. Así también, una guía de análisis documental de los proyectos desarrollados en la institución de tal forma a verificar si los mismos siguen los criterios básicos de presentación.

### Procedimientos

En la Auditoria de Proyectos Institucionales se desarrollarán métodos cuyo foco principal será evidenciar el cumplimiento de los requisitos técnicos, con enfoque constructivo, proponer soluciones y aportar valor a la gestión de los mismos.

Desarrollo de entrevistas a actores clave que participan en las diferentes fases de la gestión de proyectos.

Análisis de los procedimientos desarrollados y valoración de la efectividad de los mismos.

### Riesgos e importancia relativa

Incumplimiento de Meta, deterioro de Imagen, pérdida de tiempo, mala utilización de recursos, perjuicio a la institución.

### Coordinación, dirección, supervisión y revisión

Los trabajos de auditoria serán ejecutados por profesionales de la auditoria Interna, bajo la coordinación de la Dirección Auditoria de la Dirección Nacional de Migraciones.

Se dejará evidencias en los papeles de trabajo de cualquier procedimiento y con los programas de trabajos, preparados por los auditores internos que se observe durante el examen.

### Áreas y dependencias

La Auditoria Especializada en Proyectos Institucionales desarrolla sus actividades en las siguientes dependencias: Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación, Dirección de Gabinete, Dirección General de Movimiento Migratorio, Dirección General de Asuntos Internacionales, Departamento de Planificación DNM, Dirección General de Extranjeros, Departamento Bienes y Servicios.

**Visión:** Ser una institución de referencia en gestión migratoria, comprometida con la excelencia, la transparencia y el respeto a los derechos humanos. Ofrecer soluciones migratorias seguras, eficientes e innovadoras, contribuyendo a la seguridad nacional y fortaleciendo la integración regional e internacional.



**Misión:** Garantizar el cumplimiento de la normativa migratoria en el Paraguay, mediante una gestión eficiente, transparente y orientada al servicio a los connacionales y extranjeros, con el objetivo de facilitar la movilidad segura y ordenada, contribuyendo al desarrollo del país y al fortalecimiento de la integración regional e internacional.

Desarrollo de la Auditoria

Identificación de actores clave

Como punto de partida de los trabajos de auditoria se procedió a solicitar a las dependencias involucradas en el diseño y gestión de proyectos institucionales, a través de Memorándum DA/DAE N° 19 /2025, comuniquen a la Dirección de Auditoria, los nombres y cargos de los funcionarios responsables de alguna actividad en la Gestión de Proyectos (Actores Clave), a fin de dar inicio a las entrevistas, con el objetivo de evaluar los procedimientos desarrollados en las diferentes fases y determinar la eficiencia y eficacia de las acciones, resultando identificadas las siguientes personas:

| Dependencia                                    | Nombre y Apellido                | Cargo                                                                      |
|------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| Dirección de Gabinete                          | 1. Abg. Karina Gómez             | Directora                                                                  |
|                                                | 2. Lic. Jesús Fernando Escobar   | Jefe de Dpto. De Planificación                                             |
|                                                | 3. Abg. Marcelo de Beitía        | Secretaría de Gabinete                                                     |
|                                                | 4. Abg. Liz Paredes              | Jefa de Dpto. de Ceremonial y Protocolo                                    |
|                                                | 5. Lic. Lilian González          | Jefa de Dpto. de Comunicación Institucional                                |
|                                                | 6. Sra. Rosanna Giménez          | Jefa de Dpto. de Atención al Público/Ciudadano                             |
| Dirección General de Administración y Finanzas | 7. Lic. Virginia Paredes         | Jefa de Ejecución de Proyectos, Dirección de Administración y Finanzas     |
| Dirección General de Extranjeros               | 8. Lic. Juan Javier Vera Alarcón | Jefe Interino del Departamento de Equipos Móviles                          |
| Dirección General de Movimiento Migratorio     | 9. Sr. Favio Espinoza            | Director General de Movimiento Migratorio                                  |
|                                                | 10. Sr. Víctor Moreno            | Director de Gestión y Monitoreo Migratorio                                 |
|                                                | 11. Abg. Lucas Kasiañuk          | Jefe del Departamento de Análisis de datos y enlaces interinstitucionales. |
|                                                | 12. Esc. Néstor Chamorro         | Jefe del Departamento de Servicio Migratorios                              |

**Visión:** Ser una institución de referencia en gestión migratoria, comprometida con la excelencia, la transparencia y el respeto a los derechos humanos. Ofrecer soluciones migratorias seguras, eficientes e innovadoras, contribuyendo a la seguridad nacional y fortaleciendo la integración regional e internacional.





**Misión:** Garantizar el cumplimiento de la normativa migratoria en el Paraguay, mediante una gestión eficiente, transparente y orientada al servicio a los connacionales y extranjeros, con el objetivo de facilitar la movilidad segura y ordenada, contribuyendo al desarrollo del país y al fortalecimiento de la integración regional e internacional.

|                                                          |                                       |                                                                   |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
|                                                          | 13. Ing. Agr. Carlos Mármol           | Jefe de Dpto. de Registro de empresas de transporte internacional |
| Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación | 14. Lic. Derlis Gustavo Aguilar       | Director de Tecnología de la Información y Comunicación           |
|                                                          | 15. Ing. Alicia Raquel Fornerón Llano | Jefa del Dpto. de Sistema de Información y Proyectos Tecnológicos |
|                                                          | 16. Sr. Diego Enrique Pane Núñez      | Jefe del Dpto. de Infraestructura Tecnológica                     |

Análisis de las entrevistas a “Actores Clave”

El cuestionario de entrevistas sirvió de herramienta para identificar los proyectos en ejecución y a los actores clave en el diseño y gestión de los proyectos llevados adelante en la Dirección Nacional de Migraciones.

A- Pertinencia y Coherencia

- **Diseño:** En el referido cuestionario se consultó sobre la pertinencia y coherencia en el diseño de los proyectos con la misión institucional y los Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS) desde el punto de vista de cada actor clave.

Los entrevistados coincidieron que los diseños de proyectos responden ampliamente con la misión institucional y los ODS, que se obtienen los resultados esperados, las estrategias y actividades son muy adecuadas, que los mismos han tenido contribución muy relevante en la Agenda Nacional de Política.

- **Seguimiento y Evaluación:** A fin de determinar el cumplimiento de la fase de seguimiento y evaluación de los proyectos, se consultó sobre la definición de los indicadores, la calidad y utilidad del sistema de seguimiento de los mismos y la identificación de las fortalezas y debilidades de las evaluaciones y sobre el impacto de los proyectos a futuro, sobre los cuales refirieron que son muy adecuadas, de alta calidad y utilidad.

**Observación N° 1–** Necesidad de establecer indicadores y sistema de evaluación de impacto de los proyectos institucionales siguiendo criterios oficialmente establecidos en un Manual de Procedimientos o una Política Operacional.

Descargo Gabinete: Memorándum DG/DP N° 20 de fecha 06 de junio de 2025

**Visión:** Ser una institución de referencia en gestión migratoria, comprometida con la excelencia, la transparencia y el respeto a los derechos humanos. Ofrecer soluciones migratorias seguras, eficientes e innovadoras, contribuyendo a la seguridad nacional y fortaleciendo la integración regional e internacional.





**Misión:** Garantizar el cumplimiento de la normativa migratoria en el Paraguay, mediante una gestión eficiente, transparente y orientada al servicio a los connacionales y extranjeros, con el objetivo de facilitar la movilidad segura y ordenada, contribuyendo al desarrollo del país y al fortalecimiento de la integración regional e internacional.

*Tengo a bien dirigirme a Ud., y por su intermedio a la **Dirección de Auditoría Interna**, en relación al memorándum DA/DAE N° 28/2025 en el cual se menciona la ejecución del plan de trabajo anual y remite la comunicación de observación sobre proyectos Institucionales.*

*Al respecto, desde este departamento se sugiere la conformación de una mesa de trabajo conjuntamente con la Dirección de Auditoría y demás áreas que se considere pertinente a fin de proponer alternativas para mejorar y fortalecer los procesos que afectan al informe, salvo mejor parecer.*

*Sin otro particular, me despido muy atentamente.*

Descargo DGAI: Memorándum DNM-DGAI N° 59 de fecha 04/06/2025: No corresponde presentar dicho descargo por esta Dirección General.

Descargo DGAF: Memorándum D.E.P. N° 08 de fecha 10 de junio de 2025

#### DESCARGO

**OBSERVACIÓN 1:** Actualmente en el ejercicio 2025 no se cuenta con presupuesto asignado en la cuenta 881 transferencias destinados a proyectos, si bien se está recibiendo bienes en carácter de donación de la OIM conforme a solicitudes según necesidades de la institución, la misma cuenta con procedimientos, se adjunta documento.

Descargo DGE: No presentó descargo

Descargo DTIC: Memorándum DTIC N° 220 de fecha 06/06/2025: No presentó descargo

DGMM: No presentó descargo

Evaluación del descargo: El procedimiento de recepción de donaciones representa un avance importante. Sin embargo, la observación refiere a la falta de indicadores y sistema de evaluación oficialmente aprobadas.

Conclusión: Esta auditoria se mantiene en su observación.

Recomendación: Los indicadores son fundamentales para la evaluación de la ejecución de los proyectos institucionales. Establecer criterios oficialmente aprobados en un Manual de Procedimientos o una Política Operacional.

- **Aprendizaje y Buenas Prácticas:** En cuanto a las estrategias desarrolladas en la gestión de proyectos, se preguntó sobre el aprendizaje y buenas prácticas a fin de rescatar las más relevantes con el propósito de que cada "autor clave" se autoevalúe e identifique la relevancia de su aporte en la gestión de proyectos.



**Visión:** Ser una institución de referencia en gestión migratoria, comprometida con la excelencia, la transparencia y el respeto a los derechos humanos. Ofrecer soluciones migratorias seguras, eficientes e innovadoras, contribuyendo a la seguridad nacional y fortaleciendo la integración regional e internacional.



**Misión:** Garantizar el cumplimiento de la normativa migratoria en el Paraguay, mediante una gestión eficiente, transparente y orientada al servicio a los connacionales y extranjeros, con el objetivo de facilitar la movilidad segura y ordenada, contribuyendo al desarrollo del país y al fortalecimiento de la integración regional e internacional.

Sobre punto mencionaron: “metodología no burocrática, comunicación efectiva, gestión eficiente de riesgos, desarrollo de microplanificación de actividades definiendo las tareas y subtareas específicas a desarrollar, capacitaciones de todos los funcionarios”, colaboración entre diferente áreas. El aprendizaje más relevante mencionado fue reconocer la importancia de la planificación estratégica para lograr el éxito en los proyectos.

#### B- Eficacia

- **Resultados generales:** A los efectos de medir la eficacia de los proyectos, se consultó sobre los resultados alcanzados, en comparación con los objetivos previstos en el diseño a nivel general y sobre los mecanismos de gestión desarrollados para alcanzar los resultados, los entrevistados mencionaron que los proyectos internos alcanzaron ampliamente los objetivos.
- **Resultados específicos:** En cuanto a los resultados específicos de los Proyectos de Cooperación se consultó sobre las entidades cooperantes, la contribución de los proyectos en el acceso a las cooperaciones y en qué medida se socializa las informaciones con los grupos implicados. En ese sentido, mencionaron que hay mayor acceso a cooperaciones internacionales, que el acceso a la información se encuentra entre poco y adecuado.

**Observación N° 2–** Se requiere mejorar mecanismos para lograr un trabajo coordinado con niveles de responsabilidad y funciones bien definidos en cada proyecto.

Descargo Gabinete: Memorándum DG/DP N° 20 de fecha 06 de junio de 2025

*Tengo a bien dirigirme a Ud., y por su intermedio a la Dirección de Auditoría Interna, en relación al memorándum DA/DAE N° 28/2025 en el cual se menciona la ejecución del plan de trabajo anual y remite la comunicación de observación sobre proyectos Institucionales.*

*Al respecto, desde este departamento se sugiere la conformación de una mesa de trabajo conjuntamente con la Dirección de Auditoría y demás áreas que se considere pertinente a fin de proponer alternativas para mejorar y fortalecer los procesos que afectan al informe, salvo mejor parecer.*

*Sin otro particular, me despido muy atentamente.*

Descargo DGAI: Memorándum DNM-DGAI N° 59 de fecha 04/06/2025: No corresponde presentar dicho descargo por esta Dirección General.

Descargo DGAF: Memorándum D.E.P. N° 08 de fecha 10 de junio de 2025

**Visión:** Ser una institución de referencia en gestión migratoria, comprometida con la excelencia, la transparencia y el respeto a los derechos humanos. Ofrecer soluciones migratorias seguras, eficientes e innovadoras, contribuyendo a la seguridad nacional y fortaleciendo la integración regional e internacional.





**Misión:** Garantizar el cumplimiento de la normativa migratoria en el Paraguay, mediante una gestión eficiente, transparente y orientada al servicio a los connacionales y extranjeros, con el objetivo de facilitar la movilidad segura y ordenada, contribuyendo al desarrollo del país y al fortalecimiento de la integración regional e internacional.

**OBSERVACIÓN 2:** Se solicitara la conformación de una mesa de trabajo a fin de optimizar la planificación y ejecución de los proyectos futuros.

Descargo DGE: No presentó descargo

Descargo DTIC: Memorándum DTIC N° 220 de fecha 06/06/2025: No presentó descargo

DGMM: No presentó descargo

Evaluación del descargo: Las dependencias concuerdan con la debilidad observada.

Conclusión: Se mantiene la observación.

**Recomendación:** Considerar la conformación de un Comité de elaboración de la Política Operacional y Manual de Procedimientos de Gestión de Proyectos Institucionales a fin de unificar criterios de responsabilidades y funciones en la estructura organizacional.

- **Asociación y coordinación:** Se solicitó a los “actores clave” identificar a las entidades con quienes regularmente se coordina acciones en la ejecución de proyectos y la descripción del valor agregado que aportan para la consecución de los resultados esperados.

Los entrevistados mencionaron al Ministerio del Interior, MITIC, Policía Nacional, Policía Federal, BID, OIM, Secretaría Nacional de Inteligencia, Ministerio de la Niñez y Adolescencia, SENATUR, Embajadas de varios países, entre otros, con quienes se desarrollan actividades de intereses comunes, delimitando las responsabilidades cada cual en su ámbito de competencia, obteniendo experiencias exitosas.

Se incluyó además un análisis de las debilidades en cuanto al seguimiento de las gestiones de tal forma a proponer acciones de mejora que ayuden a medir el impacto de las cooperaciones a nivel institucional, sobre lo cual se mencionan las siguientes observaciones:

**Observación N° 3 – Necesidad de creación de una Política Operacional de Gestión de Proyectos Institucionales, aprobado oficialmente y socializado a nivel institucional.**

Descargo Gabinete: Memorándum DG/DP N° 20 de fecha 06 de junio de 2025



**Visión:** Ser una institución de referencia en gestión migratoria, comprometida con la excelencia, la transparencia y el respeto a los derechos humanos. Ofrecer soluciones migratorias seguras, eficientes e innovadoras, contribuyendo a la seguridad nacional y fortaleciendo la integración regional e internacional.



**Misión:** Garantizar el cumplimiento de la normativa migratoria en el Paraguay, mediante una gestión eficiente, transparente y orientada al servicio a los connacionales y extranjeros, con el objetivo de facilitar la movilidad segura y ordenada, contribuyendo al desarrollo del país y al fortalecimiento de la integración regional e internacional.

*Tengo a bien dirigirme a Ud., y por su intermedio a la Dirección de Auditoría Interna, en relación al memorándum DA/DAE N° 28/2025 en el cual se menciona la ejecución del plan de trabajo anual y remite la comunicación de observación sobre proyectos Institucionales.*

*Al respecto, desde este departamento se sugiere la conformación de una mesa de trabajo conjuntamente con la Dirección de Auditoría y demás áreas que se considere pertinente a fin de proponer alternativas para mejorar y fortalecer los procesos que afectan al informe, salvo mejor parecer.*

*Sin otro particular, me despido muy atentamente.*

Descargo DGAI: Memorándum DNM-DGAI N° 59 de fecha 04/06/2025: No corresponde presentar dicho descargo por esta Dirección General.

Descargo DGAF: Memorándum D.E.P. N° 08 de fecha 10 de junio de 2025

**OBSERVACIÓN 3, 4, 5, 10 y 11:** una vez conformada la mesa de trabajo se deberá consensuar la política operacional de gestión, a fin de estandarizar los procesos y asegurar la eficiencia de las gestiones operacionales de la Institución y una vez definida realizar la socialización.

Descargo DGE: No presentó descargo

Descargo DTIC: Memorándum DTIC N° 220 de fecha 06/06/2025: No presentó descargo sobre el punto.

DGMM: No presentó descargo

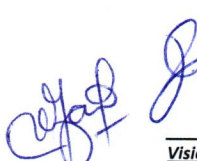
Evaluación del descargo: Las dependencias concuerdan con la debilidad observada.

Conclusión: Se mantiene la observación.

**Recomendación:** Considerar la conformación de un Comité de elaboración de la Política Operacional y Manual de Procedimientos de Gestión de Proyectos Institucionales a fin de unificar criterios de responsabilidades y funciones en la estructura organizacional.

**Observación N° 4 –** Falta de coordinación entre las áreas en el manejo de la información, falta de procedimientos y mecanismos de control interno establecidos oficialmente.

Descargo Gabinete: Memorándum DG/DP N° 20 de fecha 06 de junio de 2025





**Visión:** Ser una institución de referencia en gestión migratoria, comprometida con la excelencia, la transparencia y el respeto a los derechos humanos. Ofrecer soluciones migratorias seguras, eficientes e innovadoras, contribuyendo a la seguridad nacional y fortaleciendo la integración regional e internacional.





**Misión:** Garantizar el cumplimiento de la normativa migratoria en el Paraguay, mediante una gestión eficiente, transparente y orientada al servicio a los connacionales y extranjeros, con el objetivo de facilitar la movilidad segura y ordenada, contribuyendo al desarrollo del país y al fortalecimiento de la integración regional e internacional.

*Tengo a bien dirigirme a Ud., y por su intermedio a la Dirección de Auditoría Interna, en relación al memorándum DA/DAE N° 28/2025 en el cual se menciona la ejecución del plan de trabajo anual y remite la comunicación de observación sobre proyectos Institucionales.*

*Al respecto, desde este departamento se sugiere la conformación de una mesa de trabajo conjuntamente con la Dirección de Auditoría y demás áreas que se considere pertinente a fin de proponer alternativas para mejorar y fortalecer los procesos que afectan al informe, salvo mejor parecer.*

*Sin otro particular, me despido muy atentamente.*

Descargo DGAI: Memorándum DNM-DGAI N° 59 de fecha 04/06/2025: No corresponde presentar dicho descargo por esta Dirección General.

Descargo DGAF: Memorándum D.E.P. N° 08 de fecha 10 de junio de 2025

**OBSERVACIÓN 3, 4, 5, 10 y 11:** una vez conformada la mesa de trabajo se deberá consensuar la política operacional de gestión, a fin de estandarizar los procesos y asegurar la eficiencia de las gestiones operacionales de la Institución y una vez definida realizar la socialización.

Descargo DGE: No presentó descargo

Descargo DTIC: Memorándum DTIC N° 220 de fecha 06/06/2025: No presentó descargo

DGMM: No presentó descargo

Evaluación del descargo: Las dependencias concuerdan con la debilidad observada.

Conclusión: Se mantiene la observación.

**Recomendación:** Considerar la conformación de un Comité de elaboración de la Política Operacional y Manual de Procedimientos de Gestión de Proyectos Institucionales a fin de unificar criterios de responsabilidades y funciones en la estructura organizacional.

### C- Eficiencia

- **Gestión:** Para evaluar la eficiencia de los proyectos, se consultó sobre las acciones desarrolladas en la gestión a nivel institucional, la organización de los roles y responsabilidades, las debilidades, la relación costo-eficiencia en términos de recursos invertidos y resultados alcanzados.

**Observación N° 5 – Necesidad de capacitación en gestión de proyectos y evaluación de impacto dirigida a funcionarios designados a realizar dicha actividad, a fin lograr la eficacia**

**Visión:** Ser una institución de referencia en gestión migratoria, comprometida con la excelencia, la transparencia y el respeto a los derechos humanos. Ofrecer soluciones migratorias seguras, eficientes e innovadoras, contribuyendo a la seguridad nacional y fortaleciendo la integración regional e internacional.





**Misión:** Garantizar el cumplimiento de la normativa migratoria en el Paraguay, mediante una gestión eficiente, transparente y orientada al servicio a los connacionales y extranjeros, con el objetivo de facilitar la movilidad segura y ordenada, contribuyendo al desarrollo del país y al fortalecimiento de la integración regional e internacional.

y eficiencia de los proyectos institucionales, siguiendo las buenas prácticas de control interno y gestión de calidad reconocidas internacionalmente.

Descargo Gabinete: Memorándum DG/DP N° 20 de fecha 06 de junio de 2025

*Tengo a bien dirigirme a Ud., y por su intermedio a la Dirección de Auditoría Interna, en relación al memorándum DA/DAE N° 28/2025 en el cual se menciona la ejecución del plan de trabajo anual y remite la comunicación de observación sobre proyectos Institucionales.*

*Al respecto, desde este departamento se sugiere la conformación de una mesa de trabajo conjuntamente con la Dirección de Auditoría y demás áreas que se considere pertinente a fin de proponer alternativas para mejorar y fortalecer los procesos que afectan al informe, salvo mejor parecer.*

*Sin otro particular, me despido muy atentamente.*

Descargo DGAI: Memorándum DNM-DGAI N° 59 de fecha 04/06/2025: No corresponde presentar dicho descargo por esta Dirección General.

Descargo DGAF: Memorándum D.E.P. N° 08 de fecha 10 de junio de 2025

**OBSERVACIÓN 3, 4, 5, 10 y 11:** una vez conformada la mesa de trabajo se deberá consensuar la política operacional de gestión, a fin de estandarizar los procesos y asegurar la eficiencia de las gestiones operacionales de la Institución y una vez definida realizar la socialización.

Descargo DGE: No presentó descargo

Descargo DTIC: Memorándum DTIC N° 220 de fecha 06/06/2025: No presentó descargo

DGMM: No presentó descargo

Evaluación del descargo: Las dependencias concuerdan con la debilidad observada.

Conclusión: Se mantiene la observación.

**Recomendación:** Incluir cursos sobre gestión de proyectos en el Plan de Capacitación Institucional, dirigido a actores clave designados por la Máxima Autoridad.

#### D- Sostenibilidad

Así también, se abarcó sobre la sostenibilidad de los resultados obtenidos por los proyectos en beneficio de la institución más allá del financiamiento de la cooperación, a fin de identificar los factores que influyen en los logros y los ejes de trabajos que han sido institucionalizados para garantizar la sostenibilidad.

**Visión:** Ser una institución de referencia en gestión migratoria, comprometida con la excelencia, la transparencia y el respeto a los derechos humanos. Ofrecer soluciones migratorias seguras, eficientes e innovadoras, contribuyendo a la seguridad nacional y fortaleciendo la integración regional e internacional.





**Misión:** Garantizar el cumplimiento de la normativa migratoria en el Paraguay, mediante una gestión eficiente, transparente y orientada al servicio a los connacionales y extranjeros, con el objetivo de facilitar la movilidad segura y ordenada, contribuyendo al desarrollo del país y al fortalecimiento de la integración regional e internacional.

**Observación N° 6** - Ante la consulta, no se evidenció experiencia específica de resultado obtenido en beneficio institucional.

Descargo Gabinete: Memorándum DG/DP N° 20 de fecha 06 de junio de 2025

*Tengo a bien dirigirme a Ud., y por su intermedio a la **Dirección de Auditoría Interna**, en relación al memorándum DA/DAE N° 28/2025 en el cual se menciona la ejecución del plan de trabajo anual y remite la comunicación de observación sobre proyectos Institucionales.*

*Al respecto, desde este departamento se sugiere la conformación de una mesa de trabajo conjuntamente con la Dirección de Auditoría y demás áreas que se considere pertinente a fin de proponer alternativas para mejorar y fortalecer los procesos que afectan al informe, salvo mejor parecer.*

*Sin otro particular, me despido muy atentamente.*

Descargo DGAI: Memorándum DNM-DGAI N° 59 de fecha 04/06/2025: No corresponde presentar dicho descargo por esta Dirección General.

Descargo DGAF: Memorándum D.E.P. N° 08 de fecha 10 de junio de 2025

**OBSERVACION 6:** Como ejemplo de experiencia se constata la mejora y eficiencia operativa en la agilidad de atención a los extranjeros, para la entrada y salida al país con la implementación de los equipos y accesorios informáticos, tales como el lector de barra de documentos, que aumentan la productividad del personal administrativo debido a la reducción de tiempo de espera de los mismos.

Descargo DGE: No presentó descargo

Descargo DTIC: Memorándum DTIC N° 220 de fecha 06/06/2025: No presentó descargo

DGMM: No presentó descargo

Evaluación del descargo: Las dependencias auditadas concuerdan con la debilidad observada.

Conclusión: Considerando la falta de indicadores, se dificulta el seguimiento de los resultados obtenidos en los proyectos, por lo cual ésta auditoría se mantiene en su observación.

Recomendación: Considerar la conformación de un Comité de elaboración del Manual de Procedimientos de Gestión de Proyectos Institucionales a fin de unificar criterios de responsabilidades, funciones en la estructura organizacional y de la Política Operacional donde se defina la metodología de aplicación.

**Visión:** Ser una institución de referencia en gestión migratoria, comprometida con la excelencia, la transparencia y el respeto a los derechos humanos. Ofrecer soluciones migratorias seguras, eficientes e innovadoras, contribuyendo a la seguridad nacional y fortaleciendo la integración regional e internacional.





**Misión:** Garantizar el cumplimiento de la normativa migratoria en el Paraguay, mediante una gestión eficiente, transparente y orientada al servicio a los connacionales y extranjeros, con el objetivo de facilitar la movilidad segura y ordenada, contribuyendo al desarrollo del país y al fortalecimiento de la integración regional e internacional.

### Análisis de acciones desarrolladas en la gestión de proyectos

La Dirección Nacional de Migraciones (DNM) desarrolla varios proyectos con apoyo de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), en el marco del *Acuerdo entre la Dirección General de Migraciones de la República del Paraguay, del Ministerio del Interior de la República del Paraguay y la Organización Internacional para las Migraciones para la "Mejora en la gestión migratoria por medio de la generación de capacidades humanas y estructurales apoyado en las tecnologías de la información y comunicación"*, con el objetivo de lograr el fortalecimiento institucional en varias áreas como ser: modernización tecnológica, capacitación técnica y operativa de los funcionarios migratorios, donaciones entre otros.

La institución emitió la Resolución DNM N° 1023 de fecha 09 de agosto de 2024, que designa a los integrantes de la "Junta de Proyectos", en el cual se visualiza a representantes de la Dirección Nacional de Migraciones (DNM) y la Organización Internacional para las Migraciones (OIM); así también a los "Asesores de la Junta de Proyectos" y los integrantes de la "Oficina de Apoyo", integrados por funcionarios de la DNM.

**Observación N° 7** – La Resolución DNM N° 1023 de fecha 09 de agosto de 2024 corresponde a la segunda modificación del Acto Administrativo inicial "Resolución DGM N° 239 de fecha 26 de mayo de 2020 Por la cual se designa representantes de la Junta de Proyectos del *Acuerdo entre la Dirección General de Migraciones de la República del Paraguay, del Ministerio del Interior de la República del Paraguay y la Organización Internacional para las Migraciones para la "Mejora en la gestión migratoria por medio de la generación de capacidades humanas y estructurales apoyado en las tecnologías de la información y comunicación"*. En los actos administrativos no se visualiza la finalidad de la conformación de la Junta de Proyectos, ni las funciones y procedimientos, ni los niveles de responsabilidad de los integrantes.

Descargo Gabinete: Memorándum DG/DP N° 20 de fecha 06 de junio de 2025

**Visión:** Ser una institución de referencia en gestión migratoria, comprometida con la excelencia, la transparencia y el respeto a los derechos humanos. Ofrecer soluciones migratorias seguras, eficientes e innovadoras, contribuyendo a la seguridad nacional y fortaleciendo la integración regional e internacional.





**Misión:** Garantizar el cumplimiento de la normativa migratoria en el Paraguay, mediante una gestión eficiente, transparente y orientada al servicio a los connacionales y extranjeros, con el objetivo de facilitar la movilidad segura y ordenada, contribuyendo al desarrollo del país y al fortalecimiento de la integración regional e internacional.

*Tengo a bien dirigirme a Ud., y por su intermedio a la Dirección de Auditoría Interna, en relación al memorándum DA/DAE N° 28/2025 en el cual se menciona la ejecución del plan de trabajo anual y remite la comunicación de observación sobre proyectos Institucionales.*

*Al respecto, desde este departamento se sugiere la conformación de una mesa de trabajo conjuntamente con la Dirección de Auditoría y demás áreas que se considere pertinente a fin de proponer alternativas para mejorar y fortalecer los procesos que afectan al informe, salvo mejor parecer.*

*Sin otro particular, me despido muy atentamente.*

Descargo DGAF: No presentó descargo

Descargo DGE: No presentó descargo

Descargo DTIC: Memorándum DTIC N° 220 de fecha 06/06/2025: No presentó descargo sobre el punto.

DGMM: No presentó descargo

Descargo DGAi: Memorándum DNM-DGAi N° 59 de fecha 04/06/2025:

**Respuesta:** El rol de la Junta de Proyectos fue establecido desde el inicio de los trabajos conjuntos entre la Dirección Nacional de Migraciones y la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), a partir de los primeros proyectos desarrollados desde el año 2015, como el proyecto de "Gestión de la migración por medio de un sistema interconectado de registro e identificación de personas (PIRS-MIDAS)" en sus fases I y II. Desde entonces, la Junta de Proyectos ha tenido una función clave en la coordinación de acciones, seguimiento de indicadores, líneas base, metas y supuestos, elementos que están contemplados en los Memorandos de Entendimiento (MdE) firmados entre ambas instituciones.

Cabe señalar que, debido a los cambios administrativos habituales, los representantes designados en la Junta suelen ser modificados por cuestiones de confianza institucional, lo que explica las resoluciones de actualización de integrantes.

**Evaluación del descargo:** Esta auditoría no desmerita la actuación de la Junta de Proyectos, al contrario lo considera actor clave de la misma. La observación realizada surge de la necesidad de sentar las bases de la gestión de proyectos institucionales y respaldar documentalmente las actuaciones de los responsables en este ámbito.

**Conclusión:** Esta auditoría considera fundamental respaldar documentalmente todas las actuaciones institucionales, de tal forma a responder con las formalidades ante cualquier organismo de control externo.





**Misión:** Garantizar el cumplimiento de la normativa migratoria en el Paraguay, mediante una gestión eficiente, transparente y orientada al servicio a los connacionales y extranjeros, con el objetivo de facilitar la movilidad segura y ordenada, contribuyendo al desarrollo del país y al fortalecimiento de la integración regional e internacional.

**Recomendación:** Actualizar el acto administrativo por el cual se conforma la Junta de Proyectos, que incluyan el propósito de su creación, las funciones y los niveles de responsabilidad de sus integrantes.

Se solicitó a la Dirección General de Asuntos Internacionales (DGAÍ) todos los Convenios y Acuerdos firmados por la Dirección Nacional de Migraciones durante el periodo 2024 – 2025 que se encuentran vigentes y que conllevaron a proyectos institucionales, incluyendo el Acuerdo *entre la Dirección General de Migraciones de la República del Paraguay, del Ministerio del Interior de la República del Paraguay y la Organización Internacional para las Migraciones para la “Mejora en la gestión migratoria por medio de la generación de capacidades humanas y estructurales apoyado en las tecnologías de la información y comunicación”*, el cual no fue remitido por la DGAÍ.

**Observación N° 8** – El título del Acuerdo corresponde a la derogada ley 978/96, por lo cual se encuentra desactualizada, considerando la vigencia de la Ley N° 6984 de Migraciones, que denomina a la institución como Dirección Nacional de Migraciones, Ente Autónomo y Autárquico.

Descargo Gabinete: Memorándum DG/DP N° 20 de fecha 06 de junio de 2025

*Tengo a bien dirigirme a Ud., y por su intermedio a la Dirección de Auditoría Interna, en relación al memorándum DA/DAE N° 28/2025 en el cual se menciona la ejecución del plan de trabajo anual y remite la comunicación de observación sobre proyectos Institucionales.*

*Al respecto, desde este departamento se sugiere la conformación de una mesa de trabajo conjuntamente con la Dirección de Auditoría y demás áreas que se considere pertinente a fin de proponer alternativas para mejorar y fortalecer los procesos que afectan al informe, salvo mejor parecer.*

*Sin otro particular, me despido muy atentamente.*

Descargo DGAF: No presentó descargo

Descargo DGE: No presentó descargo

Descargo DTIC: Memorándum DTIC N° 220 de fecha 06/06/2025: No presentó descargo sobre el punto.

DGMM: No presentó descargo

Descargo DGAÍ: Memorándum DNM-DGAÍ N° 59 de fecha 04/06/2025:



**Visión:** Ser una institución de referencia en gestión migratoria, comprometida con la excelencia, la transparencia y el respeto a los derechos humanos. Ofrecer soluciones migratorias seguras, eficientes e innovadoras, contribuyendo a la seguridad nacional y fortaleciendo la integración regional e internacional.





**Misión:** Garantizar el cumplimiento de la normativa migratoria en el Paraguay, mediante una gestión eficiente, transparente y orientada al servicio a los connacionales y extranjeros, con el objetivo de facilitar la movilidad segura y ordenada, contribuyendo al desarrollo del país y al fortalecimiento de la integración regional e internacional.

**Respuesta:** El uso del título institucional correspondiente a la Ley 978/96 obedece a que dicha normativa estaba vigente al momento de la firma del Acuerdo citado. No obstante, se reconoce la observación y se deja constancia de que en adelante se adoptará la denominación establecida por la Ley N.º 6984/2022 en todos los actos administrativos y documentos que se emitan.

**Evaluación del descargo:** Esta observación se refiere a que el Acuerdo *entre la Dirección General de Migraciones de la República del Paraguay, del Ministerio del Interior de la República del Paraguay y la Organización Internacional para las Migraciones para la "Mejora en la gestión migratoria por medio de la generación de capacidades humanas y estructurales apoyado en las tecnologías de la información y comunicación"*, se encuentra desactualizada considerando la normativa migratoria vigente.

**Conclusión:** Esta auditoria se mantiene en su observación.

**Recomendación:** Considerar la actualización del Acuerdo entre la Dirección Nacional de Migraciones (DNM) y la Organización Nacional para las Migraciones (OIM), para la *"Mejora en la gestión migratoria por medio de la generación de capacidades humanas y estructurales apoyado en las tecnologías de la información y comunicación"*.

**Observación N° 9** – En cuanto el acuerdo mencionado en la Resolución DGM N° 239 de fecha 26 de mayo de 2020 cuyo título se visualiza *"Mejora en la gestión migratoria por medio de la generación de capacidades humanas y estructurales apoyado en las tecnologías de la información y comunicación"*, se entiende como la madre de los proyectos identificados a través de la Guía de análisis documental, sin embargo no se visualiza la mención de dicho acuerdo en los proyectos identificados que permita contextualizar el circuito de los productos.

**Descargo Gabinete:** Memorándum DG/DP N° 20 de fecha 06 de junio de 2025

*Tengo a bien dirigirme a Ud., y por su intermedio a la Dirección de Auditoría Interna, en relación al memorándum DA/DAE N° 28/2025 en el cual se menciona la ejecución del plan de trabajo anual y remite la comunicación de observación sobre proyectos Institucionales.*

*Al respecto, desde este departamento se sugiere la conformación de una mesa de trabajo conjuntamente con la Dirección de Auditoría y demás áreas que se considere pertinente a fin de proponer alternativas para mejorar y fortalecer los procesos que afectan al informe, salvo mejor parecer.*

*Sin otro particular, me despido muy atentamente.*



**Visión:** Ser una institución de referencia en gestión migratoria, comprometida con la excelencia, la transparencia y el respeto a los derechos humanos. Ofrecer soluciones migratorias seguras, eficientes e innovadoras, contribuyendo a la seguridad nacional y fortaleciendo la integración regional e internacional.



**Misión:** Garantizar el cumplimiento de la normativa migratoria en el Paraguay, mediante una gestión eficiente, transparente y orientada al servicio a los connacionales y extranjeros, con el objetivo de facilitar la movilidad segura y ordenada, contribuyendo al desarrollo del país y al fortalecimiento de la integración regional e internacional.

Descargo DGAF: No presentó descargo

Descargo DGE: No presentó descargo

Descargo DTIC: Memorándum DTIC N° 220 de fecha 06/06/2025: No presentó descargo sobre el punto.

DGMM: No presentó descargo

Descargo DGAI: Memorándum DNM-DGAI N° 59 de fecha 04/06/2025:

**Respuesta:** No obra registro ni copia de este Acuerdo en esta Dirección General. Se solicitó a DGAB mediante Memorándum DNM-DGAI N° 55/2025 del 30-05-25, las copias digitales de los Convenios con la OIM.

**Evaluación:** El respaldo documental de los acuerdos vigentes es un requisito mínimo del Sistema de Control Interno. La existencia de actos administrativos actuales basados en acuerdos cuyos documentos no cuentan con registro ni copia en la institución, es una debilidad que debe ser subsanada.

**Conclusión:** Esta auditoria se mantiene en su observación.

**Recomendación:** Considerar la actualización del Acuerdo entre la Dirección Nacional de Migraciones (DNM) y la Organización Nacional para las Migraciones (OIM), para la *"Mejora en la gestión migratoria por medio de la generación de capacidades humanas y estructurales apoyado en las tecnologías de la información y comunicación"*.

#### Procedimiento de recepción de donaciones

En el marco del Acuerdo *"Mejora en la gestión migratoria por medio de la generación de capacidades humanas y estructurales apoyado en las tecnologías de la información y comunicación"*, la Dirección Nacional de Migraciones recibe donaciones por parte de la OIM, cuya recepción cuenta con procedimiento definido a través de la Resolución DNM N° 160 de 27 de febrero del 2025.

**Observación N° 10** – La institución no cuenta con Política Operacional de la Junta de Proyectos oficialmente aprobado en el cual se describa la finalidad de la conformación de la misma; las funciones, atribuciones y niveles de responsabilidad de los integrantes.

Descargo Gabinete: Memorándum DG/DP N° 20 de fecha 06 de junio de 2025

**Visión:** Ser una institución de referencia en gestión migratoria, comprometida con la excelencia, la transparencia y el respeto a los derechos humanos. Ofrecer soluciones migratorias seguras, eficientes e innovadoras, contribuyendo a la seguridad nacional y fortaleciendo la integración regional e internacional.



**Misión:** Garantizar el cumplimiento de la normativa migratoria en el Paraguay, mediante una gestión eficiente, transparente y orientada al servicio a los connacionales y extranjeros, con el objetivo de facilitar la movilidad segura y ordenada, contribuyendo al desarrollo del país y al fortalecimiento de la integración regional e internacional.

*Tengo a bien dirigirme a Ud., y por su intermedio a la Dirección de Auditoría Interna, en relación al memorándum DA/DAE N° 28/2025 en el cual se menciona la ejecución del plan de trabajo anual y remite la comunicación de observación sobre proyectos Institucionales.*

*Al respecto, desde este departamento se sugiere la conformación de una mesa de trabajo conjuntamente con la Dirección de Auditoría y demás áreas que se considere pertinente a fin de proponer alternativas para mejorar y fortalecer los procesos que afectan al informe, salvo mejor parecer.*

*Sin otro particular, me despido muy atentamente.*

Descargo DGAF: Memorándum D.E.P. N° 08 de fecha 10 de junio de 2025

**OBSERVACIÓN 3, 4, 5, 10 y 11:** una vez conformada la mesa de trabajo se deberá consensuar la política operacional de gestión, a fin de estandarizar los procesos y asegurar la eficiencia de las gestiones operacionales de la Institución y una vez definida realizar la socialización.

Descargo DGE: No presentó descargo

Descargo DTIC: Memorándum DTIC N° 220 de fecha 06/06/2025: No presentó descargo sobre el punto.

DGMM: No presentó descargo

Descargo DGAI: Memorándum DNM-DGAI N° 59 de fecha 04/06/2025:

**Respuesta:** Se toma nota de la observación. Si bien es válida la necesidad de contar con una estructura funcional para la Junta de Proyectos, debe considerarse que cada proyecto posee características específicas que requieren ser abordadas de forma diferenciada. Por ello, se considera conveniente que, si se establece una política general, la misma contemple un enfoque flexible que permita adaptar las funciones, atribuciones y responsabilidades conforme a las particularidades de cada proyecto.

**Evaluación del descargo:** Las metodologías y procedimientos en la gestión de proyectos cuenta con literatura amplia, así también publicaciones de buenas prácticas que pueden ser utilizadas en la elaboración de Políticas Operacionales y Manuales de Procedimientos.

**Conclusión:** Esta auditoría se mantiene en su observación.

**Recomendación:** Considerar la conformación de un Comité de elaboración del Manual de Procedimientos de Gestión de Proyectos Institucionales a fin de unificar criterios de responsabilidades, funciones en la estructura organizacional y de la Política Operacional donde se defina la metodología de aplicación.



**Visión:** Ser una institución de referencia en gestión migratoria, comprometida con la excelencia, la transparencia y el respeto a los derechos humanos. Ofrecer soluciones migratorias seguras, eficientes e innovadoras, contribuyendo a la seguridad nacional y fortaleciendo la integración regional e internacional.



**Misión:** Garantizar el cumplimiento de la normativa migratoria en el Paraguay, mediante una gestión eficiente, transparente y orientada al servicio a los connacionales y extranjeros, con el objetivo de facilitar la movilidad segura y ordenada, contribuyendo al desarrollo del país y al fortalecimiento de la integración regional e internacional.

**Observación N° 11** – La institución no tiene definido los criterios de presentación, aprobación y gestión de proyectos institucionales establecidos a través de un Manual de Procedimientos aprobado por acto administrativo.

Descargo Gabinete: Memorándum DG/DP N° 20 de fecha 06 de junio de 2025

*Tengo a bien dirigirme a Ud., y por su intermedio a la Dirección de Auditoría Interna, en relación al memorándum DA/DAE N° 28/2025 en el cual se menciona la ejecución del plan de trabajo anual y remite la comunicación de observación sobre proyectos Institucionales.*

*Al respecto, desde este departamento se sugiere la conformación de una mesa de trabajo conjuntamente con la Dirección de Auditoría y demás áreas que se considere pertinente a fin de proponer alternativas para mejorar y fortalecer los procesos que afectan al informe, salvo mejor parecer.*

*Sin otro particular, me despido muy atentamente.*

Descargo DGAI: Memorándum DNM-DGAI N° 59 de fecha 04/06/2025: No corresponde presentar dicho descargo por esta Dirección General.

Descargo DGAF: Memorándum D.E.P. N° 08 de fecha 10 de junio de 2025

**OBSERVACIÓN 3, 4, 5, 10 y 11:** una vez conformada la mesa de trabajo se deberá consensuar la política operacional de gestión, a fin de estandarizar los procesos y asegurar la eficiencia de las gestiones operacionales de la Institución y una vez definida realizar la socialización.

Descargo DGE: No presentó descargo

Descargo DTIC: Memorándum DTIC N° 220 de fecha 06/06/2025: No presentó descargo

DGMM: No presentó descargo

Evaluación del descargo: Las dependencias concuerdan con la debilidad observada.

Conclusión: Esta auditoría se mantiene en su observación.

Recomendación: Considerar la conformación de un Comité de elaboración del Manual de Procedimientos de Gestión de Proyectos Institucionales a fin de unificar criterios de responsabilidades, funciones en la estructura organizacional y de la Política Operacional donde se defina la metodología de aplicación.

**Observación N° 12** – En la estructura organizacional de la Dirección Nacional de Migraciones se encuentra la Dirección General de Asuntos Internacionales con la Dirección de Cooperación y Enlace y, la Dirección de Acuerdos y Convenios. Así también, se encuentra el Departamento de Ejecución de Proyectos, dependiente de la Dirección

**Visión:** Ser una institución de referencia en gestión migratoria, comprometida con la excelencia, la transparencia y el respeto a los derechos humanos. Ofrecer soluciones migratorias seguras, eficientes e innovadoras, contribuyendo a la seguridad nacional y fortaleciendo la integración regional e internacional.





**Misión:** Garantizar el cumplimiento de la normativa migratoria en el Paraguay, mediante una gestión eficiente, transparente y orientada al servicio a los connacionales y extranjeros, con el objetivo de facilitar la movilidad segura y ordenada, contribuyendo al desarrollo del país y al fortalecimiento de la integración regional e internacional.

General de Administración y Finanzas; en la Dirección Gabinete se encuentra el Departamento de Planificación Estratégica; en la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación, se encuentra el Departamento de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos. No se identifica un flujograma de la Gestión de proyectos, que incluya la intervención de las mencionadas dependencias ni de otras que pudieran encontrarse afectadas.

Descargo Gabinete: Memorándum DG/DP N° 20 de fecha 06 de junio de 2025

*Tengo a bien dirigirme a Ud., y por su intermedio a la Dirección de Auditoría Interna, en relación al memorándum DA/DAE N° 28/2025 en el cual se menciona la ejecución del plan de trabajo anual y remite la comunicación de observación sobre proyectos Institucionales.*

*Al respecto, desde este departamento se sugiere la conformación de una mesa de trabajo conjuntamente con la Dirección de Auditoría y demás áreas que se considere pertinente a fin de proponer alternativas para mejorar y fortalecer los procesos que afectan al informe, salvo mejor parecer.*

*Sin otro particular, me despido muy atentamente.*

3 { Descargo DGAF: No presentó descargo

Descargo DGE: No presentó descargo

DGMM: No presentó descargo

Descargo DGAI: Memorándum DNM-DGAI N° 59 de fecha 04/06/2025

Descargo DTIC: Memorándum DTIC N° 220 de fecha 06/06/2025:

Desde el Departamento de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos, dependiente de la Dirección de Tecnología de la Información y Comunicación, se gestionan proyectos orientados exclusivamente al desarrollo, implementación y mantenimiento de soluciones tecnológicas e informáticas, en concordancia con las necesidades institucionales.

Cabe aclarar que los proyectos tecnológicos en esta área siguen un proceso técnico definido, alineado con buenas prácticas como las del ciclo de vida de desarrollo de sistemas y los lineamientos generales de planificación institucional. Sin embargo, reconocemos que actualmente no se cuenta con un flujograma integral documentado que represente la interacción formal entre las distintas dependencias que intervienen en las diversas etapas de estos proyectos.



Evaluación del descargo: Un flujograma es una herramienta visual muy útil en la gestión de proyectos, ya que ayuda a visualizar el flujo de trabajo, identificar interdependencias,

**Visión:** Ser una institución de referencia en gestión migratoria, comprometida con la excelencia, la transparencia y el respeto a los derechos humanos. Ofrece soluciones migratorias seguras, eficientes e innovadoras, contribuyendo a la seguridad nacional y fortaleciendo la integración regional e internacional.







**Misión:** Garantizar el cumplimiento de la normativa migratoria en el Paraguay, mediante una gestión eficiente, transparente y orientada al servicio a los connacionales y extranjeros, con el objetivo de facilitar la movilidad segura y ordenada, contribuyendo al desarrollo del país y al fortalecimiento de la integración regional e internacional.

optimizar procesos y mejorar la comunicación. Permite identificar potenciales problemas y tomar decisiones estratégicas basadas en una visión clara del proyecto.

Conclusión: Esta auditoria se mantiene en su observación.

Recomendación: Considerar la conformación de un Comité de elaboración del Manual de Procedimientos de Gestión de Proyectos Institucionales a fin de unificar criterios de responsabilidades, funciones en la estructura organizacional y de la Política Operacional donde se defina la metodología de aplicación.

Observación N° 13 – Necesidad de establecer mecanismo de gestión de proyectos y designar oficialmente una dependencia donde se centralice toda la información y documentación de los proyectos institucionales desarrollados tanto con recursos propios como con apoyo interinstitucional e internacional.

Descargo Gabinete: Memorándum DG/DP N° 20 de fecha 06 de junio de 2025

*Tengo a bien dirigirme a Ud., y por su intermedio a la Dirección de Auditoría Interna, en relación al memorándum DA/DAE N° 28/2025 en el cual se menciona la ejecución del plan de trabajo anual y remite la comunicación de observación sobre proyectos Institucionales.*

*Al respecto, desde este departamento se sugiere la conformación de una mesa de trabajo conjuntamente con la Dirección de Auditoría y demás áreas que se considere pertinente a fin de proponer alternativas para mejorar y fortalecer los procesos que afectan al informe, salvo mejor parecer.*

*Sin otro particular, me despido muy atentamente.*

Descargo DGAF: No presentó descargo

Descargo DGE: No presentó descargo

DGMM: No presentó descargo

Descargo DGAi: Memorándum DNM-DGAi N° 59 de fecha 04/06/2025: No emitió descargo al respecto.

Descargo DTIC: Memorándum DTIC N° 220 de fecha 06/06/2025: No emitió descargo al respecto.

Evaluación del descargo: La Dirección de Gabinete concuerda con la debilidad observada.

Conclusión: Esta auditoria se mantiene en su observación.



**Visión:** Ser una institución de referencia en gestión migratoria, comprometida con la excelencia, la transparencia y el respeto a los derechos humanos. Ofrecer soluciones migratorias seguras, eficientes e innovadoras, contribuyendo a la seguridad nacional y fortaleciendo la integración regional e internacional.



**Misión:** Garantizar el cumplimiento de la normativa migratoria en el Paraguay, mediante una gestión eficiente, transparente y orientada al servicio a los connacionales y extranjeros, con el objetivo de facilitar la movilidad segura y ordenada, contribuyendo al desarrollo del país y al fortalecimiento de la integración regional e internacional.

**Recomendación:** Considerar la conformación de un Comité de elaboración del Manual de Procedimientos de Gestión de Proyectos Institucionales a fin de unificar criterios de responsabilidades, funciones en la estructura organizacional y de la Política Operacional donde se defina la metodología de aplicación.

### Conclusiones Generales

Durante la ejecución de la Auditoria de Proyectos Institucionales, se solicitó la colaboración de todas las áreas implicadas, quienes han respondido favorablemente para el análisis de la situación actual de la Gestión de Proyectos en la Dirección Nacional de Migraciones, sin embargo en la fase de Comunicación de Observaciones, no se obtuvo la respuesta de la totalidad de las dependencias implicadas en los trabajos de auditoria. Sin embargo, las dependencias que presentaron sus descargos correspondientes, concordaron con las debilidades encontradas, por lo cual se mantuvieron las 13 (trece) observaciones inicialmente encontradas.

### Recomendaciones Generales

1. Considerar la conformación de un Comité de elaboración del Manual de Procedimientos de Gestión de Proyectos Institucionales a fin de unificar criterios de responsabilidades, funciones en la estructura organizacional y de la Política Operacional donde se defina la metodología de aplicación de la gestión de proyectos institucionales.
2. Considerar la actualización de la Resolución DNM por la cual se conforma la Junta de Proyectos, que incluya el propósito de su creación, las funciones y los niveles de responsabilidad de sus integrantes.
3. Considerar la actualización del Acuerdo entre la Dirección Nacional de Migraciones (DNM) y la Organización Nacional para las Migraciones (OIM), para la "Mejora en la gestión migratoria por medio de la generación de capacidades humanas y estructurales apoyado en las tecnologías de la información y comunicación", en concordancia con la normativa migratoria vigente (Ley 6984/2022).
4. La capacitación en gestión de proyectos es fundamental para el éxito de cualquier organización, ya que permite a los funcionarios desarrollar las habilidades y conocimientos necesarios para planificar, ejecutar y controlar proyectos de manera

**Visión:** Ser una institución de referencia en gestión migratoria, comprometida con la excelencia, la transparencia y el respeto a los derechos humanos. Ofrecer soluciones migratorias seguras, eficientes e innovadoras, contribuyendo a la seguridad nacional y fortaleciendo la integración regional e internacional.





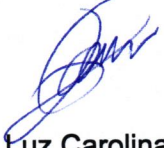


**Misión:** Garantizar el cumplimiento de la normativa migratoria en el Paraguay, mediante una gestión eficiente, transparente y orientada al servicio a los connacionales y extranjeros, con el objetivo de facilitar la movilidad segura y ordenada, contribuyendo al desarrollo del país y al fortalecimiento de la integración regional e internacional.

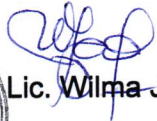
eficiente. Esto se traduce en una mayor productividad, una mejor calidad de los proyectos y una reducción de los riesgos.

Asunción, 11 de junio de 2025



  
Lic. Luz Carolina Castillo  
Auditora, Jefa Interina  
Departamento de Auditoría Especializada



  
Lic. Wilma Jara  
Directora  
Dirección de Auditoría

