

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° 133 /2025

DIRECCIÓN DE AUDITORIA

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

C. C.: Lic. Susana Colorado, Directora  
Dirección de Gestión del Talento Humano

De: Lic. Wilma Jara, Directora  
Dirección de Auditoria

Referencia: Informe DA/DAE N° 11/2025 Evaluación de cumplimiento de la Política de Talento Humano en la Dirección Nacional de Migraciones durante el Primer Semestre del año 2025

Fecha: 01/10/2025

Me dirijo a usted, a los efectos de remitir para su conocimiento, el Informe DA/DAE N° 11/2025 Evaluación de cumplimiento de la Política de Talento Humano en la Dirección Nacional de Migraciones durante el Primer Semestre del año 2025.

Se sugiere al área afectada elaborar un plan de mejoramiento, conforme a las recomendaciones presentadas, en un plazo de 10 (diez) días, a partir de la fecha de recepción del presente informe.

Atentamente.

|   |  |
|---|--|
| Dirección Nacional - Secretaría Privada       |  |
| D.N.M.  |  |
| RECIDIDO EL: 01.10.25                         |  |
| HORA: 13:15                                   |  |
| FIRMA: Lic. Leticia Segovia                   |  |
| ACLARACIÓN: Dirección Nacional de Migraciones |  |



01/10/25  
11:53 hs

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.

---

## Informe DA/DAE Nº 11

---

Evaluación de cumplimiento de la Política de Talento  
Humano en la Dirección Nacional de Migraciones  
durante el Primer Semestre del año 2025.

---

DEPARTAMENTO DE AUDITORIA ESPECIALIZADA  
DIRECCIÓN DE AUDITORIA INTERNA



---

**Octubre- 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

|  |    |
|--|----|
| • Evaluación documental de cumplimiento de las fases-----      | 5  |
| • Evaluación documental de Cumplimiento de los principios----- | 9  |
| • Conclusiones Generales-----                                  | 10 |
| • Recomendaciones Generales-----                               | 11 |

**Anexo 1** Formato N° 152 Evaluación Independiente - Desarrollo del Talento Humano: Evaluación de cumplimiento de las fases de la Política de Talento Humano de la Dirección Nacional de Migraciones

**Anexo 2** Formato N° 152 Evaluación Independiente - Desarrollo del Talento Humano: Evaluación de cumplimiento de los principios de la Política de Talento Humano de la Dirección Nacional de Migraciones

**Anexo 3** Listado de evidencias presentadas por la Dirección de Gestión del Talento Humano

**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 Nº 11/2025

### Evaluación del cumplimiento de la Política de Talento Humano

**MACROPROCESO: Gobernanza Migratoria** Código: MGM

**PROCESO: Direccionamiento y Gerencia** Código: MGM-PDG

**SUBPROCESO: Evaluación y Mejora** Código: MGM-PDG-SEM

**ACTIVIDAD:** Evaluación de cumplimiento de la Política de Talento Humano en la Dirección Nacional de Migraciones durante el Primer Semestre del año 2025.

**FECHA DE ELABORACIÓN:** 01 de octubre de 2025

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

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

#### DESTINATARIOS:

- Dirección Nacional de Migraciones
- Dirección de Gestión del Talento Humano

**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

La Contraloría General de la República, en su informe de julio de 2025, halló en el Componente Ambiente de Control la falta de un informe de evaluación de la Auditoría Interna Institucional que validara el cumplimiento de la Política de Talento Humano.

Por Memorándum DAI/DAE Nº 44 de Encargo de fecha 22/08/2025, se da inicio a la evaluación de cumplimiento de la Política de Talento Humano por parte de la auditoría interna institucional, y se procede a poner en conocimiento a el área a ser auditada.

**Objetivo general:** Evaluar el desempeño de la Dirección de Gestión del Talento Humano de la Dirección Nacional de Migraciones con relación a las directrices y objetivos establecidos por la institución en su Política de Talento Humano.

### Objetivos específicos:

- Verificar si las prácticas y procedimientos de gestión del talento humano se ajustan a las políticas establecidas por la institución y a la normativa legal vigente.
- Medir el grado de implementación de la Política del Talento Humano en la DNM.

**Alcance:** Revisión del desarrollo de los procesos clave de la Gestión del Talento Humano durante el primer semestre del año 2025, a fin de determinar el grado de cumplimiento de la política de talento humano de la Dirección Nacional de Migraciones.

**Metodología:** La auditoría se realizará mediante:

- Revisión documental de políticas, planes, informes y otros documentos relevantes.
- Entrevistas con el personal clave de la institución.
- Análisis de datos y estadísticas.
- Observación directa de procesos.
- Aplicación de encuestas, si fuera necesario.

### Procedimientos

1. Solicitud evidencia documental a la Dirección de Gestión del Talento Humano (DGTH) en referencia a los procedimientos realizados en el marco del cumplimiento de la Política de Talento Humano.

**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.

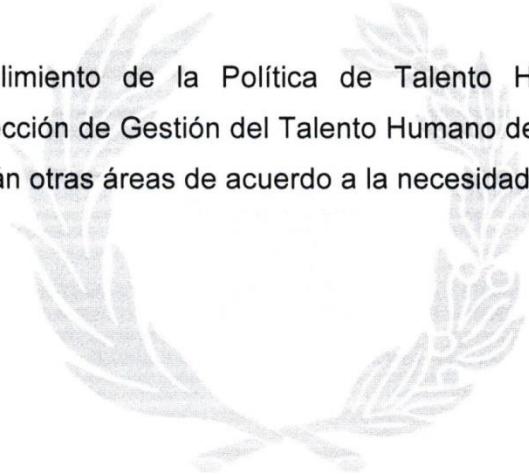
2. Verificación, revisión y evaluación de procedimientos desarrollados en la DGTH.
3. Comunicación de observaciones encontradas.
4. Elaboración informe final de resultado de las evaluaciones.
5. Seguimiento de los Planes de Mejoramiento.
6. Carga de las evidencias a los Portales de la Contraloría General de la República, y de la Auditoria General del Poder Ejecutivo para su evaluación externa.

#### Marco normativo

- Ley 6984/2022 de Migraciones de la República del Paraguay.
- Resolución DNM N° 1701 de fecha 27 de diciembre de 2025, por la cual se aprueba la Versión 2 de la Política de Talento Humano.

#### Áreas y dependencias

La Auditoria de cumplimiento de la Política de Talento Humano se realizará en dependencias de la Dirección de Gestión del Talento Humano de la Dirección Nacional de Migraciones y se incluirán otras áreas de acuerdo a la necesidad de la auditoria.



**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

La Dirección Nacional de Migraciones, en su Política General de Talento Humano refiere que desarrollará e implementará un Sistema Integral de Gestión del Talento Humano que garantice contar con un equipo humano conformado por servidores públicos íntegros, competentes, motivados y comprometidos con la ética de la Entidad que abarca los ámbitos de planeación, ingreso, permanencia hasta la fase del retiro.

Al respecto, ésta auditoria procedió a evaluar las actividades desarrolladas por la Dirección de Gestión del Talento Humano en cada fase desde la planificación hasta la fase de retiro del personal, desarrollado durante el primer semestre del ejercicio fiscal 2025, a fin de determinar el grado de cumplimiento de la Política.

Mediante la utilización de cuestionarios de preguntas básicas sobre los requisitos mínimos que la institución debe cumplir, que nos ayudaron a determinar si Cumple o No cumple con los parámetros establecidos en la NRM-MECIP 2015 se desarrolló la evaluación del cumplimiento de lo establecido en la Política de Talento Humano.

### Evaluación documental de cumplimiento de las fases

**Planificación: No cumple – Necesidad de elaborar una planificación anual de selección del personal formalmente documentado.** La dependencia no cuenta con un documento que evidencie una planificación anual de la necesidad de incorporación, desprecariación y promoción del personal correspondiente al Primer semestre del año 2025. En periodos anteriores al año 2025, la DGTH realizó relevamiento de necesidades de incorporación de personal de todas las áreas, que era consolidado y puesto a consideración de la mesa directiva, a fin de dar inicio a las gestiones correspondientes. Según declaraciones de la jefa del departamento de organización y selección del personal, a partir del presente ejercicio, la mesa directiva decidió que se dará prioridad a las dependencias misionales para incorporación de personal, por lo cual no se realizó el relevamiento de necesidades durante el primer semestre del 2025.

La ausencia de esta planificación puede llevar a una gestión ineficiente del personal, ya que no se cuenta con una hoja de ruta clara para cubrir las necesidades futuras y optimizar la estructura organizacional. Sin una planificación, se dificulta la toma de decisiones informadas sobre la contratación, la desprecariación de personal contratado y las promociones, lo que podría generar inconsistencias en la administración del personal.

**Recomendación:** Ante la falta de una planificación anual, la dependencia debe realizar un relevamiento inmediato de las necesidades de incorporación, desprecariación y promoción de personal, siguiendo el procedimiento anteriormente aplicado, para luego consolidar la información y presentarla a la mesa directiva para su aprobación y el inicio de las gestiones

**Misión:** 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.

necesarias. Se debe adjuntar un documento que detalle los procedimientos para cada caso, la cual debe estar aprobada oficialmente por la Máxima autoridad institucional.

**Organización: Cumple – La institución cuenta con una estructura organizacional con perfiles de cargos y funciones establecidas.** La institución ha definido su organización mediante un organigrama claro, detallando las áreas, los cargos y sus responsabilidades, lo que mejora la comunicación, la eficiencia y el logro de sus objetivos. Una estructura organizada con perfiles de cargos y funciones establecidas proporciona dirección, coordina esfuerzos y facilita la toma de decisiones dentro de la organización.



**Fig. 1 Estructura organizacional de la Dirección de Gestión del Talento Humano - DNM**

#### Fase de vinculación

**Selección: Cumple con salvedades – Las incorporaciones de personal se realizan por concurso, en sus distintas modalidades, pero no cuenta con manual de procedimientos formalmente aprobado.** Las incorporaciones de personal y ubicación en las áreas críticas desarrolladas durante el primer semestre de 2025, fueron realizadas cumpliendo con los requerimientos legales, publicados en el portal “Paraguay Concursa” y enlazados en la página web institucional. Las evidencias documentales se encuentran publicados en el portal “Paraguay Concursa”. Durante el primer semestre del año 2025 se desarrollaron concursos de Méritos y Concurso Interno de Oposición Institucional. Además, se incorporaron funcionarios mediante la vía de la excepción, por motivos de urgencia para cobertura en lugares críticos. La dependencia cumple con lo que establece la Resolución N° 40/25 del Viceministerio de Capital Humano en las actividades de concurso, pero debe desarrollar un manual de procedimientos institucional formalmente aprobado para subsanar

**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.

el incumplimiento, ya que su ausencia representa una debilidad de control interno y de la política de talento humano.

**Recomendación:** Desarrollar la caracterización de los procesos desarrollados en su área, a fin de elaborar un manual de procedimientos formalmente documentado, ayudados con las guías del Manual de Implementación del MECIP, a fin de completar los Formatos Nº 46, 47, 48, 49 y 50.

**Inducción: Cumple – La institución evidencia las inducciones realizadas al personal en el momento de su incorporación.** Mediante la utilización de un Formulario de Inducción, la Dirección de Gestión del Talento Humano, a través del Departamento de Gestión del Desarrollo, Bienestar y Seguridad del personal, documenta las inducciones realizadas, en el cual se detallan los temas abordados y los materiales entregados, con la firma del personal inducido.

#### Fase de Permanencia

**Reinducción: Cumple –** Las reinducciones son realizadas a los funcionarios al ser trasladados a otras áreas de la institución, las mismas están documentadas por medio de un Formulario de reinducción, en el cual se detallan los temas abordados y materiales entregados y es firmado por el funcionario reinducido.

**Capacitación y Formación: Cumple -** La institución cuenta con un Plan de Capacitaciones debidamente aprobado por Resolución DNM Nº 373 de fecha 19 de mayo de 2025, el cual se encuentra en ejecución, producto de un relevamiento de necesidades de todas las áreas de la institución. Así también, cuenta con un Reglamento Interno de Capacitación para los servidores públicos de la Dirección Nacional de Migraciones aprobado por resolución DNM Nº 461 de fecha 02 de mayo de 2023. Cuenta con Reglamento de otorgamiento de Becas aprobado por Resolución DNM Nº 152 de fecha 26 de febrero de 2025.

**Evaluación de desempeño: Cumple –** Las evaluaciones de desempeño se realizan en cumplimiento de lo establecido por el Viceministerio de Capital Humano, durante el último trimestre de cada año, a través de un formulario de evaluación de desempeño por niveles, con el cual, el superior inmediato evalúa el desempeño del funcionario con relación al plan de acción individual planificado para el ejercicio fiscal, como muestra de ello, el departamento de gestión del desarrollo, seguridad y bienestar del personal presentó como evidencia, evaluaciones de desempeño realizadas en el año 2024.

**Compensación: Cumple con salvedades–** La institución está cumpliendo con las leyes laborales y las normativas aplicables en materia de compensación monetaria y no monetaria. Se verifica la existencia de reglamentaciones de cumplimiento de la normativa por acto administrativo (Res. DNM Nº 056/2025 por la cual se reglamenta el pago de

**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.

bonificaciones E.F. 2025; Res. DNM Nº 066 por la cual se reglamenta y autoriza en la DNM el pago de asignaciones en concepto de otros gastos del personal OG-199; Res. DNM Nº 057 por la cual se reglamenta y autoriza en la DNM el pago de gratificaciones OG-137; Res. DNM Nº 118/2025 por la cual se reglamenta y autoriza el pago de asignaciones temporales en concepto de gastos de residencia; Res. DNM Nº 119/2025 por la cual se reglamenta y autoriza en la DNM el pago de subsidio familiar OG-131; Res. DNM Nº 123/2025 por la cual se reglamente establece el procedimiento interno y se designa encargado del manejo de caja chica; Res. DNM Nº 167/2025 por la cual se dispone la reglamentación interna en el OG-239 Pasajes y viáticos; Res DNM Nº 348/2025 por la cual se reglamenta y autoriza en la DNM el pago de subsidio familiar - Ayuda alimenticia); pero no así la caracterización de los procedimientos. El cumplimiento normativo se realiza con deficiencias de control interno, ya que la institución cumple con los requisitos legales para la compensación del personal, pero carece de un procedimiento formalmente aprobado, lo que representa una debilidad en su sistema de control interno. Sin un procedimiento formal, la aplicación de las políticas de compensación podría ser inconsistente o depender de la voluntad de funcionarios específicos, lo que podría llevar a errores o irregularidades en el futuro.

**Recomendación:** La institución debe desarrollar y formalizar un procedimiento para la gestión de la compensación de talento humano. Esto debe incluir la documentación detallada de las actividades y pasos a seguir. Una vez desarrollado, este procedimiento debe ser revisado y aprobado por la instancia competente para formalizarlo y garantizar su aplicación sistemática.

**Bienestar Social: Cumple con salvedades** - La institución cumple con un Plan de Salud y Bienestar, mediante el servicio de seguro médico, acciones para implementar un programa de Seguridad Laboral, capacitaciones contra incendios, se contemplan permisos por cuestiones particulares, se otorgan vacaciones, etc. La institución ha demostrado que su política de bienestar social se alinea con las normativas vigentes y los criterios establecidos. A pesar de esto, la ausencia de un procedimiento escrito y aprobado para la implementación de dicha política es una deficiencia en el control interno. Esto significa que, aunque la política existe, la manera de llevarla a cabo no está estandarizada ni formalizada, lo que puede generar inconsistencias o dificultades en su aplicación práctica.

**Recomendación:** Ante esta debilidad encontrada se recomienda la elaboración y aprobación de un procedimiento formal para fortalecer el control interno y asegurar la correcta aplicación de la política de bienestar social.

### En la fase de retiro

**Retiro: Cumple con salvedades**- La institución está operando la Política de Talento Humano dentro de los marcos legales y normativos establecidos para la fase de retiro, lo

**Misión:** 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.

que significa que se respetan las leyes, decretos y reglamentos aplicables en Paraguay mediante un reglamento interno (Anexo 3). La principal deficiencia es ausencia de la caracterización del procedimiento formalmente aprobado. Aunque se siguen los criterios normativos, no existe un documento oficial que establezca el procedimiento paso a paso del proceso de jubilación o el retiro voluntario. Esta situación puede llevar a inconsistencias en la aplicación de los procesos, dificultades para asegurar una gestión uniforme y estandarizada, y un mayor riesgo de errores o ineficiencias, a pesar del cumplimiento de la letra de la ley.

**Recomendaciones:** Se debe crear un documento detallado que defina todas las etapas del proceso de retiro voluntario y jubilación, incluyendo responsabilidades, pasos a seguir, documentación necesaria, plazos y controles. Este procedimiento deberá ser revisado y aprobado formalmente por la máxima autoridad institucional. Una vez aprobado, el personal involucrado en la gestión de talento humano debe ser capacitado en el nuevo procedimiento para asegurar su correcta aplicación.

### Evaluación documental de cumplimiento de los principios

**Compromiso con el desarrollo profesional: Cumple con salvedades-** La institución establece vías claras para el crecimiento profesional y el desarrollo de nuevas competencias del talento humano mediante el Plan de Capacitaciones alineado con las necesidades de los funcionarios y de la institución. Así también, cuenta con un Plan de Becas formalmente documentado, donde se establecen reglas claras para el acceso a ellas, aunque se detecta debilidad en el acceso a la información por parte de los funcionarios, ya que no se evidencia publicidad de la existencia de dicho plan, ni publicaciones de llamado para postulaciones para acceso a becas.

**Recomendación:** Realizar debidamente la difusión de los documentos a fin de asegurar el acceso a la información sobre las decisiones que les afecten a los funcionarios, promoviendo un ambiente de confianza.

**Igualdad e imparcialidad: Cumple con salvedades-** Para demostrar igualdad e imparcialidad en la contratación y promoción, se aplican prácticas basadas en méritos y competencias, utilizando criterios de selección objetivos y transparentes, y realizando evaluaciones imparciales a través de comités diversos. Se implementan políticas inclusivas, como la revisión de descripciones de puestos para personas con discapacidad y de personas pertenecientes a comunidades indígenas, la oferta de igualdad de acceso a oportunidades de desarrollo. Se encuentra débil en la comunicación abierta sobre el compromiso de la institución con la inclusión en igualdad de oportunidades.

**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:** Divulgar activamente el compromiso con la inclusión a través de informes, políticas claras y el uso de canales de comunicación accesibles. Ofrecer información en diversos formatos y canales para garantizar que llegue a todos los miembros de la institución. Respaldar las palabras con políticas y acciones concretas, como la eliminación de sesgos en la contratación o la garantía de accesibilidad.

**Economía y Eficiencia: Cumple** - Se fomenta un ambiente donde los funcionarios se sientan motivados y capacitados para alcanzar sus metas y que impacte positivamente en la productividad y la eficiencia mediante un plan de capacitación donde se incluyen temas de habilidades blandas, ética, liderazgo, trabajo en equipo, etc. Se implementan procedimientos de evaluación de desempeño que permite identificar áreas de mejora y garantizar que los funcionarios estén cumpliendo sus responsabilidades de manera óptima.

**Integridad y transparencia: Cumple con salvedades-** Se realizaron talleres de socialización del Compromiso Ético Institucional y cursos de capacitación sobre ética. En la Intranet institucional se encuentra un buzón de sugerencias, sin embargo, en la institución no se practica una cultura del autocontrol. Los canales para denuncia existen, pero no existe registro de denuncias o reporte de cualquier irregularidad o comportamiento. La institución cumple con la ley de Transparencia e Información pública, como también de rendición cuentas al ciudadano, publicando toda información requerida que se encuentra disponible en la Página Web Institucional e Intranet.

**Recomendación:** Para involucrar a los funcionarios, es recomendable una formación continua, experienciales y reflexivos a fin de desarrollar la conciencia mediante situaciones reales. Así también, mediante la creación de un entorno seguro, donde los funcionarios se sientan cómodos para plantear sus inquietudes y dilemas éticos sin temor a represalias. Implementar sistemas de apoyo y mejora continua, incentivar a la utilización del Canal de denuncias seguro y confidencial para que los funcionarios puedan reportar conductas poco éticas o conflictos de interés.

### Conclusiones Generales

La auditoría concluye con un nivel de cumplimiento satisfactorio de la Política de Talento Humano, destacando la eficacia de la gestión a pesar de la falta de formalización de procedimientos en todas las fases. Se ha determinado que la institución cumple de manera satisfactoria con los principios y objetivos establecidos en su Política de Talento Humano. Los procesos y prácticas de gestión de personas demuestran efectividad, lo que permite a la organización alcanzar los resultados esperados en esta área.

La principal debilidad identificada es la ausencia de documentación formal y detallada de los procedimientos en todas las fases del ciclo de gestión de talento humano (desde la

**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.

planeación hasta el retiro). Esta falta de formalización puede generar inconsistencias en la aplicación de las políticas, riesgo de errores, y dificulta la estandarización y replicabilidad de las buenas prácticas, aunque no impida el logro general de los objetivos.

Así también, se identifica la debilidad de comunicación deficiente sobre información relevante, como las becas, hacia los funcionarios, lo cual impacta en la eficacia del programa de beneficios y la satisfacción del personal. La falta de una difusión efectiva de información clave, especialmente en lo referente a oportunidades de becas, limita el acceso y conocimiento de beneficios por parte de los funcionarios.

### Recomendaciones

**Elaboración y Formalización de Procedimientos:** Se recomienda la creación de manuales de procedimientos que detallen cada paso de las actividades de gestión de talento humano.

**Estandarización y Coherencia:** La formalización de estos procesos permitirá estandarizar la ejecución, asegurando que todos los miembros del equipo de talento humano sigan las mismas directrices, lo que mejorará la coherencia de la gestión.

**Capacitación del personal:** Una vez aprobado, el personal involucrado en la gestión de talento humano debe ser capacitado en el nuevo procedimiento para asegurar su correcta aplicación.

**Base para Futuras Auditorías:** La documentación formal proporcionará una base sólida para futuras auditorías, permitiendo evaluar el cumplimiento de manera más rigurosa y documentar la evidencia de manera efectiva.

**Aseguramiento del Cumplimiento:** Con procedimientos documentados, será más fácil identificar y corregir desviaciones, garantizando el cumplimiento continuo de las políticas de la institución y la normativa aplicable.

**Implementación de un mecanismo de seguimiento:** Se debe establecer un sistema para monitorear la aplicación del procedimiento y asegurar su cumplimiento continuo.

**Mejorar los Canales de Comunicación:** Establecer o fortalecer los canales de comunicación interna para la difusión de información relevante sobre el Talento Humano.

**Campañas de Difusión Específicas:** Diseñar campañas y usar medios adecuados para informar sobre las becas y otros beneficios, asegurando que la información llegue a todos los funcionarios.



**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.

**Evaluar la Efectividad de la Comunicación:** Monitorear el impacto de las nuevas estrategias de comunicación para asegurar que la información sea comprendida y que los funcionarios puedan acceder a los beneficios.

Es mi informe.

Asunción, 01 de octubre de 2025



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



**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.

## Anexo 1

**Formato Nº 152 Evaluación Independiente - Desarrollo del Talento Humano: Evaluación de cumplimiento de las fases de la Política de Talento Humano de la Dirección Nacional de Migraciones**

## MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -

### COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL DE EVALUACIÓN

**COMPONENTE: EVALUACIÓN INDEPENDIENTE**

**ESTÁNDAR: EVALUACIÓN SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

**FORMATO: Cuestionario de Evaluación Independiente – Desarrollo del Talento Humano**

**Nº: 152**

#### EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE LAS FASES DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

| Nº. | Parámetro   | (1)<br>Calificación | (2) Evidencia  |  |
|-----|---|---------------------|--|--|
|     |   |                     | Verbal   | Documentaria   |
| 1   | ¿Existe reglamento interno que establezca los parámetros, procedimientos, función y autoevaluación para la gestión del Talento Humano?  | 2                   | Cuenta con Manual de funciones, no así con reglamento interno ni manual de procedimientos.   | Manual de funciones  |
| 2   | ¿Existen perfiles para cada uno de los cargos?  | 5                   | Existencia de un manual de funciones, en cual se establecen los perfiles de los cargos.  | Manual de funciones  |
| 3   | ¿Cuenta con procedimientos definidos para los procesos de Selección?  | 3                   | Cuentan con procedimientos definidos por resolución del VCHGO, el cual debe ser incorporado de manera institucional.   | Resolución N° 40/2025 VCHGO  |
| 4   | ¿Cuenta con procedimientos definidos para los procesos de Inducción y Reinducción?  | 3                   | Cuentan con evidencia documental de realización de inducciones, no así de reinducciones. Necesidad de definir documentalmente los procedimientos.                        | Formularios de Inducción y Reinducción   |
| 5   | ¿Cuenta con procedimientos definidos para el proceso de Capacitación?   | 4                   | Relevamiento de necesidades, consolidado, plan de capacitación aprobado.   | Memorándum de relevamiento de necesidades de capacitación de las dependencias; Consolidado de necesidades de capacitación, Resolución DNM que aprueba el Plan de Capacitaciones. |
| 6   | ¿Cuenta con procedimientos definidos para el proceso de Evaluación del Desempeño?   | 4                   | Se cumplen los procedimientos y pasos establecidos por el VCHGO  | Formulario de evaluación de desempeño por niveles del periodo 2024.  |
| 7   | ¿Existen políticas de Compensación?   | 3                   | Se cumple con la retribución monetaria en concordancia con el anexo de personal.   | Política de Talento Humano menciona que la institución proveerá de retribución monetaria y no monetaria.   |
| 8   | ¿Existen políticas de Bienestar Social?   | 4                   | La institución provee seguro médico a funcionarios permanentes y a algunos contratados   | Política de Talento Humano menciona que la institución en la retribución o monetaria cumple con plan de salud y bienestar mediante el seguro médico.                             |
| 9   | ¿Existen políticas de operación que permitan la ejecución adecuada de los Procesos/Subprocesos de Selección, Inducción, Reinducción, Capacitación y Evaluación del Desempeño? | 3                   | Existen procedimientos que permiten la ejecución adecuada ejecución de los procesos de la fase de reclutamiento y permanencia., en cumplimiento de la normativa vigente. | Cumplimiento de las normativas nacionales vigentes.  |
| 10  | ¿Existe coherencia entre las políticas y prácticas del Desarrollo del Talento Humano con los propósitos de la Institución y del Estado?                                       | 4                   | Todas las actividades de la Dirección de Gestión del Talento Humano cumplen básicamente con las exigencias de las normativas vigentes.                                   | Existencia de una estructura organizacional aprobada, con dependencias encargadas de cumplir con requerimientos institucionales.   |

| Nº.  | Parámetro  | (1)<br>Calificación | (2) Evidencia  |  |
|--|--|---------------------|--|--|
|  |  |                     | Verbal   | Documentaria   |
| 11   | ¿Las políticas y procedimientos de Desarrollo del Talento Humano son difundidas y conocidas en todos los niveles de la Institución?  | 4                   | Comunican por varias vías: Circulares, publicaciones en intranet, difusión en grupos de WhatsApp.  | Circulares, captura de pantalla de la intranet y grupos de WhatsApp.   |
| 12   | ¿Las políticas y prácticas de Desarrollo del Talento Humano favorecen la transparencia, igualdad, imparcialidad, economía, eficiencia, eficacia y publicidad de las operaciones?                                   | 4                   | Se desarrollan las actividades en cumplimiento de las normativas vigentes, las cuales exigen parámetros que conllevan a la transparencia, igualdad, imparcialidad, economía, eficiencia y publicidad de las operaciones. | Publicaciones de llamados a concursos. Perfiles de cargos homologados.   |
| 13   | ¿Las políticas y prácticas de Desarrollo del Talento Humano influyen sobre los demás estándares de Control del Componente Ambiente de Control?   | 4                   | Las políticas y prácticas del desarrollo del talento influyen en los demás estándares del ambiente de control, en los compromisos éticos, en la política de control interno, en el protocolo de buen gobierno.           | Compromiso ético, política de control interno, Protocolo de buen gobierno.   |
| 14   | ¿Las políticas y prácticas de Desarrollo del Talento Humano son utilizadas en la definición y operación de los demás Componentes Corporativos, componentes y estándares de Control del Sistema de Control Interno? | 4                   | Las políticas y prácticas del desarrollo del talento influyen en los demás componentes del sistema de control interno, como ser Control para la planificación, control para la implementación, control para la mejora.   | Compromiso ético, política de control interno, Protocolo de buen gobierno, Plan Estratégico institucional, mapa de procesos. |
| <b>(3) SUMATORIA</b>                           |  | 51                  |  |  |
| <b>(4) PUNTAJE (Sumatoria / Nº. Preguntas)</b> |  | 3,6 Satisfactorio   |  |  |



DIRECCIÓN NACIONAL DE  
MIGRACIONES  
PARAGUAY

Elaborado por: Lic. Luz Castillo-Jefa del Departamento de Auditoria Especializada

Fecha: 24/09/2025

Revisado por: Lic. Wilma Jara - Directora de Auditoría

Fecha: 01/10/2025

Aprobado por: Abg. Jorge Kronawetter - Director Nacional de Migraciones

Fecha:



LIC. WILMA M. JARA  
Directora de Auditoría  
Dirección de Auditoría Interna  
Dirección Nacional de Migraciones



DIRECCIÓN NACIONAL DE  
MIGRACIONES  
PARAGUAY

LIC. WILMA M. JARA  
Directora de Auditoría Interna  
Dirección Nacional de Migraciones



ABG. JOSEPH KRONAWETTER  
Director Nacional  
Dirección Nacional de Migraciones

**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.

## Anexo 2

**Formato Nº 152 Evaluación Independiente - Desarrollo del Talento Humano: Evaluación de cumplimiento de los principios de la Política de Talento Humano de la Dirección Nacional de Migraciones**



MODELO ESTÁNDAR DE CONTROL INTERNO - MECIP -

COMPONENTE CORPORATIVO DE CONTROL DE EVALUACIÓN

**COMPONENTE: EVALUACIÓN INDEPENDIENTE**

#### **ESTÁNDAR: EVALUACIÓN SISTEMA DE CONTROL INTERNO**

#### **FORMATO: Evaluación Independiente – Desarrollo del Talento Humano**

Nº: 152

EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE LOS PRINCIPIOS DE LA POLÍTICA DE TALENTO HUMANO

| EVALUACIÓN DE COMPONENTES DE GOBERNANZA     |  |                  |  |   |
|---|--|------------------|--|---|
| Nº.   | Parámetro  | (1) Calificación | (2) Evidencia  |   |
| 1. Compromiso con el Desarrollo Profesional |  |                  | Verbal   | Documentaria  |
| 1   | ¿La institución establece vías claras para el crecimiento profesional y el desarrollo de nuevas competencias del talento humano?   | 4                | Cuenta con una dependencia encargada de las capacitaciones de los funcionarios.  | Manual de funciones del departamento de Gestión del desarrollo, bienestar y seguridad del personal.   |
| 2   | ¿Cuenta con un plan de becas con reglas claras formalmente aprobado y conocidas por todos?   | 3                | Cuenta con reglamento de otorgamiento de becas, pero no cuenta con plan de becas.  | Res. DNM que aprueba el Reglamento de Becas   |
| 3   | ¿Existen planes de formación y desarrollo alineados con las necesidades de los funcionarios y de la institución?   | 4                | Se desarrollan talleres y capacitaciones abiertas para todos los funcionarios  | Diagnóstico de necesidades, Plan de capacitaciones.   |
| 2. Igualdad e imparcialidad                 |  | Calificación     | Verbal   | Documentaria  |
| 4   | ¿La política de talento humano responde a la igualdad y la imparcialidad implementando prácticas de contratación y promoción justas?                                       | 4                | Se implementan procedimientos según requerimientos de la normativa.  | RESOLUCIÓN N° 40 del VMCH.  |
| 5   | ¿Se asegura que los funcionarios tengan acceso a la formación, desarrollo en igualdad de oportunidades?  | 4                | Cuenta con un reglamento interno de capacitaciones y reglamento para otorgamiento de becas.  | Resolución DNM N° 461 de fecha 02 de mayo de 2023 reglamento interno de capacitación; Resolución DNM N° 152 de fecha 26 de febrero de 2025; Resolución DNM N° 373 de fecha 19 de mayo de 2025 p Plan Anual de Capacitación Ejercicio Fiscal 2025. |
| 6   | ¿La institución cuenta con políticas de no discriminación?   | 3                | No cuenta con una política específica de no discriminación, pero ejecuta procedimientos exigidos por la ley que rige la función pública. | Nómina de funcionarios de comunidades indígenas.  |
| 3. Economía y eficiencia                    |  | Calificación     | Verbal   | Documentaria  |
| 7   | ¿Se fomenta un ambiente donde los funcionarios se sientan motivados y capacitados para alcanzar sus metas y que impacte positivamente en la productividad y la eficiencia? | 3                | Se cuenta con normativa que reglamenta los procesos de capacitaciones y acceso a becas, pero no son conocidos por los funcionarios.      | Resultado de encuesta a funcionarios  |
| 8   | ¿Se implementan sistemas de evaluación que permitan identificar áreas de mejora y garantizar que los funcionarios estén cumpliendo sus responsabilidades de manera óptima? | 3                | Se implementan evaluaciones de desempeño de los funcionarios, conforme a lo establecido por el viceministerio de capital humano.         | Formularios de evaluación de desempeño.   |
| 4. Integridad y transparencia               |  | Calificación     | Verbal   | Documentaria  |
| 9   | ¿Se desarrolla y difunde el código de ética a través de la Dirección de Gestión del Talento Humano?  | 4                | Se desarrollan talleres de capacitación sobre ética y en las inducciones a nuevos funcionarios.  | Banner de difusión de talleres sobre ética. Formularios de inducción y reincidencia.  |
| 10  | ¿Se establecen canales seguros y confidenciales para que los funcionarios puedan reportar cualquier irregularidad o comportamiento poco ético sin temor a represalias?     | 3                | Se encuentra habilitado un buzón de sugerencias en el Intranet, en el cual no se reportan denuncias de irregularidades.                  | Código QR en la página Web institucional que enlaza a formulario de denuncia sobre incumplimiento de compromiso ético.  |



| 4. Integridad y transparencia  |  | Calificación        | Verbal   | Documentaria   |  |  |
|--|--|---------------------|--|--|--|--|
| 11   | ¿Se asegura que los funcionarios tengan acceso a la información relevante sobre sus contratos, salarios, políticas y decisiones que les afecten, promoviendo un ambiente de confianza? | 4                   | Toda las informaciones que las autoridades consideren relevantes se encuentran disponibles en el Intranet institucional. | Ley de transparencia.  |  |  |
| 12   | ¿Se implementa un sistema donde los responsables de la toma de decisiones y la ejecución de procesos de talento humano rindan cuentas sobre sus acciones?                              | 4                   | Se aplica la ley de transparencia e información pública, a través de la Dirección de Transparencia.                      | Plan de rendición de cuentas al ciudadano. Resolución DNM Nº 597 de fecha 21/07/2025 |  |  |
| (3) SUMATORIA  |  | 43                  |  |  |  |  |
| (4) PUNTAJE (Sumatoria / N°. Preguntas)  |  | 3,5 - Satisfactorio |  |  |  |  |
|   <p>Elaborado por: Lic. Luz Castillo-Jefa del Departamento de Auditoria Especializada Fecha: 24/09/2025</p> |  |                     |  |  |  |  |
|   <p>Revisado por: Lic. Wilma Jara - Directora de Auditoría Interna Fecha: 01/10/2025</p>                   |  |                     |  |  |  |  |
|   <p>Aprobado por: Abg. Jorge Kronawetter - Director Nacional de Migraciones Fecha:</p>                  |  |                     |  |  |  |  |

**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.

## Anexo 3

### Listado de evidencias presentadas por la Dirección de Gestión del Talento Humano



**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.

### Evidencias de fase de selección:

- Memorándum DGTH Nº 120 de fecha 20/02/2024 por la cual se solicita disponibilidad presupuestaria para contratación temporal;
- Solicitud de cupos y resumen de necesidades de dotación de personal para el año 2024; Resumen de necesidades de incorporación e personal para el ejercicio 2024;
- Informe DRCPC Nº 011/2024 Certificación de cupos para contratación de personal;
- Nota N/D Nº 270 de fecha 10 de abril de 2024, por la cual ministerio del interior intermedia ante el Ministerio de Economía y Finanzas nuevas contrataciones de personal en la Dirección Nacional de Migraciones;
- Nota DNM Nº 578 de fecha 01 de abril de 2024 por la cual, el Director Nacional de Migraciones.

### Evidencia de la fase de vinculación:

- Formulario de inducción del primer semestre de 2025,
- Resolución DGM Nº 1008 de fecha 22 de setiembre de 2014 por la cual se aprueba el Manual de Inducción de la Dirección General de Migraciones.
- Evidencia de la fase de permanencia: Formulario de reinducción del primer semestre de 2025;
- Capacitación y Formación: Resolución DNM Nº 461 de fecha 02 de mayo de 2023 por la cual se aprueba el reglamento interno de capacitación para los servidores públicos de la Dirección Nacional de Migraciones;
- Resolución DNM Nº 152 de fecha 26 de febrero de 2025;
- Resolución DNM Nº 373 de fecha 19 de mayo de 2025 por la cual se aprueba el Plan Anual de Capacitación para funcionarios permanentes, contratados y comisionados de la Dirección Nacional de Migraciones correspondiente al Ejercicio Fiscal 2025.

### Evidencias de reglamentaciones internas de compensaciones:

- Res. DNM Nº 056/2025 por la cual se reglamenta el pago de bonificaciones E.F. 2025;
- Res. DNM Nº 066 por la cual se reglamenta y autoriza en la DNM el pago de asignaciones en concepto de otros gastos del personal OG-199;
- Res. DNM Nº 057 por la cual se reglamenta y autoriza en la DNM el pago de gratificaciones OG-137;
- Res. DNM Nº 118/2025 por la cual se reglamenta y autoriza el pago de asignaciones temporales en concepto de gastos de residencia;
- Res. DNM Nº 119/2025 por la cual se reglamenta y autoriza en la DNM el pago de subsidio familiar OG-131;
- Res. DNM Nº 123/2025 por la cual se reglamente establece el procedimiento interno y se designa encargado del manejo de caja chica;

**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.

- Res. DNM Nº 167/2025 por la cual se dispone la reglamentación interna en el OG-239 Pasajes y viáticos;
- Res DNM Nº 348/2025 por la cual se reglamenta y autoriza en la DNM el pago de subsidio familiar - Ayuda alimenticia.
- Res DNM Nº 424/2025 por la cual se reconoce a funcionarios de la DNM por los trabajo en la atención migratoria del 75º Congreso de la FIFA.

### Evidencia de la fase de retiro

- Res. DNM Nº 601 por la cual se reglamenta la implementación del programa de retiro voluntario para funcionarios y empleados públicos de la DNM E. F. 2025



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



**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.