



*Misión: “Brindar a la comunidad servicios oportunos y de calidad, promoviendo la participación ciudadana de los actores locales para el desarrollo del municipio, sus habitantes, la Municipalidad y sus funcionarios y funcionarias”.*

San Lorenzo, 27 de febrero de 2025

**DICTAMEN DGAI N° 04/2025**

**Señor**  
**FELIPE SALOMÓN CASOLA**  
**Intendente Municipal**  
**Ciudad de San Lorenzo**

Me dirijo a Usted, en cumplimiento del Plan Anual de la Dirección General de Auditoría General de la Municipalidad de San Lorenzo, con el objetivo de informar que se ha realizado la evaluación del nivel de madurez del Sistema de Control Interno MECIP:2015, conforme se detalla a continuación:

**INFORME DE EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN LORENZO.****I. Antecedentes**

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

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

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

**II. Objetivo**

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

**III. Alcance**

La evaluación ha sido realizada con base en los documentos obrantes en el sistema informático para la evaluación del Sistema de Control Interno, denominado Sistema NRM, proporcionadas por el Departamento MECIP, dependiente de la Dirección General de Planificación Estratégica, y que respaldan la fase de diseño y medición de la aplicación de los controles y que evidencian las acciones realizadas durante el ejercicio fiscal 2024.

**IV. Desarrollo**

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

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



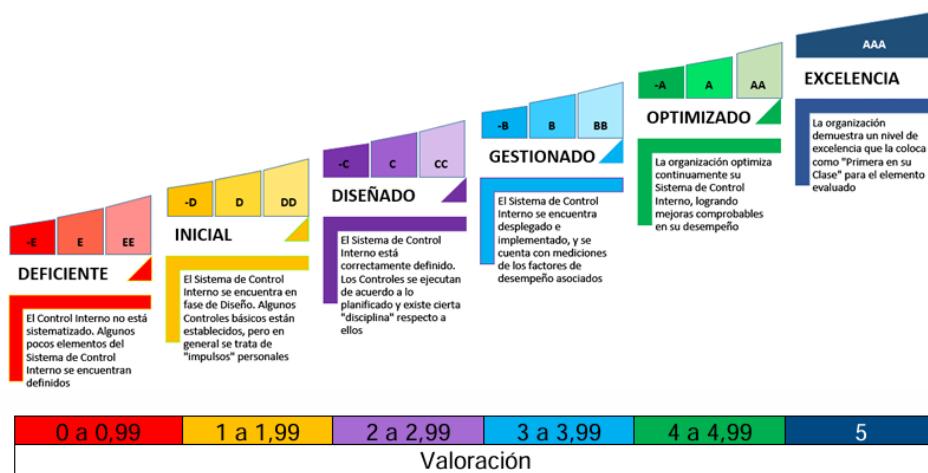
**Misión:** “Brindar a la comunidad servicios oportunos y de calidad, promoviendo la participación ciudadana de los actores locales para el desarrollo del municipio, sus habitantes, la Municipalidad y sus funcionarios y funcionarias”.

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

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

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

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



En el siguiente cuadro se exponen los resultados consolidados de la Municipalidad de San Lorenzo, que reflejan el nivel de madurez de su Sistema de Control Interno por cada componente:

Evaluación del Nivel de Maduración del Sistema de Control Interno (SCI) - MECIP:2015			
Ambiente de Control	3,55	B	Gestionado
Control de Planificación	2,35	C-	Diseñado
Control de Implementación	2,63	C	Diseñado
Control de Evaluación	3,03	B-	Gestionado
Control para la Mejora	3,20	B-	Gestionado
SCI CONSOLIDADO	2,86	CC	Diseñado

A partir del análisis de los documentos proporcionados por la institución a través del Sistema NRM, se señalan las debilidades más significativas por componente de control.



**Misión:** “Brindar a la comunidad servicios oportunos y de calidad, promoviendo la participación ciudadana de los actores locales para el desarrollo del municipio, sus habitantes, la Municipalidad y sus funcionarios y funcionarias”.

#### A. COMPONENTE AMBIENTE DE CONTROL

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

En este componente, la institución obtuvo un nivel de madurez **GESTIONADO MEDIO**, con una valoración de **3,55** que, la herramienta de evaluación describe la siguiente situación: “*El Sistema de Control Interno se encuentra desplegado e implementado, y se cuenta con mediciones de los factores de desempeño asociados*”.

Respecto al Código de Ética aprobado por Resolución R.I.M.S.L. 1869/23, se señala lo siguiente:

Los principios éticos no deben incluir en su texto los valores institucionales, ya que estos se construyen a partir de ellos.

La resolución de controversias fue incluida en el Código de Ética, sin embargo, se sugiere sea incluida en el Código de Buen Gobierno.

Fueron incluidas sanciones disciplinarias, al respecto, el Código de Ética no tiene una intencionalidad normativa, sino pedagógica, no regula específicamente los comportamientos de los funcionarios, sino que busca persuadir y motivar a sus destinatarios para que interioricen sus preceptos y quieran comportarse en coherencia con estos.

No se evidenció suficientes instrumentos para la detección y generación de soluciones a los incumplimientos de los Acuerdos y Compromisos Éticos.

En posteriores revisiones deberán asegurar que el documento orientador de las prácticas éticas sea elaborado de manera participativa y consensuada, involucrando a los diferentes niveles del municipio.

Las autoridades municipales deberán asegurar que la socialización de la Política de Control Interno, el Código de Ética, el Protocolo de Buen Gobierno y las Políticas de Talento Humano, además de ser realizada por varios canales de comunicación también debe ser comunicada mediante actividades formativas y apropiadas que induzcan a la sensibilización y a la reflexión de cada funcionario de la Municipalidad.

#### B. COMPONENTE CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN

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

En este componente la calificación alcanzada fue de **2,35** lo que representa un nivel de madurez **DISEÑADO BAJO**, y esto implica, bajo los criterios de la herramienta de evaluación que: “*El Sistema de Control Interno está correctamente definido. Los controles se ejecutan, de acuerdo a lo planificado y existe cierta “disciplina” respecto a ellos*”. Se detalla a continuación algunos aspectos que deben ser gestionados:



**Misión:** “Brindar a la comunidad servicios oportunos y de calidad, promoviendo la participación ciudadana de los actores locales para el desarrollo del municipio, sus habitantes, la Municipalidad y sus funcionarios y funcionarias”.

Las autoridades municipales deberán definir metas, indicadores y prever recursos necesarios para el logro de los fines trazados y contar con instrumentos de seguimiento y medición del grado de avance de los planes y los logros alcanzados.

No adjuntó documentos que evidencien la caracterización de los procesos identificados.

No se observó evidencia de la definición de los puestos de trabajo con base a las competencias, ni la realización de actividades como talleres, capacitaciones, entrevistas in situ que demuestren que los funcionarios conocen sus deberes y responsabilidades.

No se presentó evidencia sobre el establecimiento de procedimientos para la Identificación y Evaluación de Riesgos, y para la determinación de las medidas de control necesarias.

#### C. COMPONENTE CONTROL DE LA IMPLEMENTACIÓN

En este componente se evidenció un nivel de madurez **DISEÑADO MEDIO**, con una calificación de **2,63** indicando, conforme a la herramienta de evaluación que: “*El Sistema de Control Interno está correctamente definido. Los controles se ejecutan, de acuerdo a lo planificado y existe cierta “disciplina” respecto a ellos*”.

Se detalla a continuación, algunas debilidades consignadas en el informe anterior, por lo que se insta a las autoridades de la Municipalidad de San Lorenzo a su observancia, para mejorar la calificación:

No se adjuntaron documentos que respalden la implementación de controles que contribuyan a reducir los riesgos significativos que pueden afectar el logro de los objetivos, hasta niveles tolerables.

Asimismo, para el diseño y establecimiento de la Política Operacional, la Municipalidad debe realizar en primer lugar la Identificación y Evaluación de los Riesgos de los procesos identificados, que permitan estructurar y dirigir el buen desempeño del modelo de gestión por procesos.

No se evidenció el diseño de procedimientos de todos los procesos para cubrir situaciones que en su ausencia podría afectar la capacidad de control de la institución o causar desviaciones a las políticas y objetivos definidos.

No se diseñaron controles adecuados para prevenir o reducir el impacto de los eventos que ponen en riesgo la adecuada ejecución de las actividades y tareas requeridas para el logro de sus objetivos.

No se observó la existencia de registros o informes que evidencien análisis de capacidades técnicas de los funcionarios, tomando como base la educación, formación y/o experiencia adecuadas, que demuestren la competencia de los mismos en la ejecución de sus actividades y tareas que puedan causar impacto sobre la capacidad de control interno.

No se evidenció la implementación de mecanismos que permitan a los funcionarios expresar sus opiniones y sugerencias.



**Misión:** “Brindar a la comunidad servicios oportunos y de calidad, promoviendo la participación ciudadana de los actores locales para el desarrollo del municipio, sus habitantes, la Municipalidad y sus funcionarios y funcionarias”.

## D. COMPONENTE CONTROL DE LA EVALUACIÓN

Para este componente la NRM señala: “La organización debe definir, desarrollar y ejecutar evaluaciones sistemáticas para determinar la suficiencia y adecuado funcionamiento de los componentes del control interno”.

En cuanto al componente de control de evaluación se ubicó en un nivel de madurez **GESTIONADO BAJO** con un puntaje de **3,03** que, la herramienta de evaluación describe la siguiente situación: “El Sistema de Control Interno se encuentra desplegado e implementado, y se cuenta con mediciones de los factores de desempeño asociados”. Se observaron las siguientes debilidades:

No se comprobó el diseño de indicadores o métricas útiles en los niveles estratégicos y operativos críticos, que permitan monitorear el desempeño en cuanto al logro de los objetivos institucionales mediante el seguimiento de acciones concretas, tampoco se observó la medición de la efectividad del Sistema de Control Interno, esta situación ya fue observada en el informe anterior.

## E. COMPONENTE CONTROL PARA LA MEJORA

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

La institución presenta suficiente evidencia relacionada al componente de control para la mejora, arrojando un puntaje de **3,20** con un nivel de madurez de **GESTIONADO BAJO**. En cuanto a las debilidades, no se observaron documentos como:

Procedimientos para definir la metodología y criterios para la gestión de acciones de mejora.

Tampoco registros de acciones correctivas, preventivas y/o de mejora.

## CONCLUSIÓN

Del análisis de los documentos evaluados en el Sistema de Control Interno de la Municipalidad de San Lorenzo, alcanzó una valoración de **2,86** equivalente a un nivel de madurez **DISEÑADO ALTO**, considerando los elementos definidos del Sistema de Control Interno.

Este resultado evidencia la necesidad de seguir fortaleciendo el compromiso y la participación activa del Intendente Municipal y su equipo directivo, en el diseño, implementación y mejora continua del Sistema de Control Interno MECIP:2015 de la Municipalidad de San Lorenzo.

Asimismo, a fin de asegurar la sostenibilidad a las acciones implementadas hasta el momento, es crucial que el Intendente Municipal y su equipo directivo, continúen apoyando, gestionando e impulsando la implementación de la NRM para un Sistema de Control Interno. Esto no solo beneficiará a la institución, sino que también aumentará la satisfacción de los usuarios y grupos de interés, generando confianza y mejorando su posicionamiento ante la sociedad.



**Misión:** “Brindar a la comunidad servicios oportunos y de calidad, promoviendo la participación ciudadana de los actores locales para el desarrollo del municipio, sus habitantes, la Municipalidad y sus funcionarios y funcionarias”.

## VI. Recomendación

En consideración a lo expuesto precedentemente es necesario que la Municipalidad de San Lorenzo, se comprometa a seguir implementando medidas que promuevan la mejora continua en la gestión institucional, buscando la excelencia y demostrando un mayor compromiso y liderazgo por parte del Intendente Municipal. Por lo tanto, la Municipalidad de San Lorenzo deberá:

1. Gestionar la capacitación continua del personal directivo y funcionarios sobre la NRM MECIP:2015 para asegurar su efectiva implementación.
2. Ajustar el plan y cronograma de actividades MECIP, para el Ejercicio Fiscal 2025, para seguir fortaleciendo el Sistema de Control Interno, conforme a la Resolución CGR 377/16, que adopta la Norma de Requisitos Mínimos para un Sistema de Control Interno.

Es mi dictamen.

**Director General**  
**Dirección General de Auditoría Interna**  
**Municipalidad de San Lorenzo**