



**CONTRALORÍA GENERAL  
DE LA REPÚBLICA**



Norma de  
Requisitos Mínimos  
para un Sistema de  
Control Interno

**INFORME DE EVALUACIÓN DE LA  
EFECTIVIDAD DEL SISTEMA DE  
CONTROL INTERNO**

**Municipalidad de Santa Rita**

**Setiembre, 2021**

## Índice

I.	Antecedentes .....	1
II.	Objetivo .....	1
III.	Alcance.....	1
IV.	Desarrollo .....	2
	A. Componente ambiente de control.....	4
	B. Componente control de la planificación .....	5
	C. Componente control de la implementación.....	6
	D. Componente control de la evaluación.....	8
	E. Componente control para la mejora.....	8
V.	Conclusión.....	9
VI.	Recomendación.....	9

## INFORME DE EVALUACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO - MUNICIPALIDAD DE SANTA RITA

### I. Antecedentes

En la Resolución N° 377 del 13 de mayo de 2016, la Contraloría General de la República - CGR, 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.

Posteriormente, con la Resolución CGR N° 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".

Con base en las funciones y atribuciones de control, vigilancia y fiscalización de los bienes públicos y del patrimonio del Estado establecidas en la Constitución Nacional y en la Ley N° 276/94 "Orgánica y Funcional de la Contraloría General de la República", fue cursada a la Municipalidad de Santa Rita, Departamento de Alto Paraná, la Nota CGR N° 2479/21, a efectos de solicitar copia en medio electrónico de los documentos que respaldan la implementación de la Norma de Requisitos Mínimos del Sistema de Control Interno, que evidencian las acciones realizadas durante el ejercicio fiscal 2020.

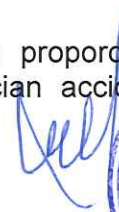
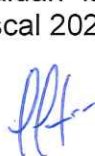
Con la Nota de fecha 27 de abril de 2021, el Intendente Municipal remitió los documentos que respaldan la implementación del Sistema de Control Interno - SCI, a fin de dar cumplimiento al requerimiento de la Contraloría General de la República.

### II. Objetivo

Evaluar si los requisitos mínimos exigidos en la norma para un 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 realizada, con base a los documentos proporcionados por la institución que respaldan la fase de diseño y evidencian acciones realizadas durante el ejercicio fiscal 2020.



#### IV. Desarrollo

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

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

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

- a) 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.
- b) La consideración de los procesos en términos que aporten valor.
- c) El logro de un control de procesos eficaz.
- d) La mejora continua del Sistema de Control Interno con base en la evaluación de los datos y la información interna y externa.

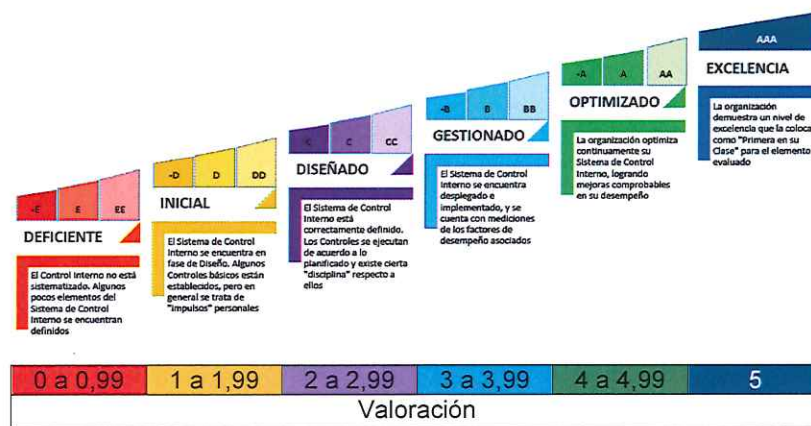
Igualmente, la NRM incorpora la concepción de la administración de riesgos como pilar del control interno, que implica el establecimiento de una estructura y cultura organizacional apropiadas, que aplica un método lógico y sistemático para establecer los riesgos asociados con cualquier actividad, función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

Asimismo, la implementación de la administración de riesgos a través del SCI le permite a la entidad:

- Aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos institucionales y proporcionar a la organización un aseguramiento razonable acerca del logro de los mismos, desde la perspectiva de la Misión y Visión institucional.
- Preservar la obtención de resultados, bienes y servicios para la sociedad y los diferentes grupos de interés internos y externos.
- Resguardar el patrimonio público, utilizando en forma efectiva los recursos de la institución evitando daños y pérdidas.
- Garantizar la creación de espacios que favorezcan la comunicación y la confiabilidad de los reportes.

- Mitigar los daños al medio ambiente con el producto de las actividades de la entidad.
- Cumplir con los requisitos legales y reglamentarios pertinentes.
- Mejorar la capacidad de gestión, estableciendo una base confiable para la toma de decisiones y la planificación.
- Permitir la obtención de respuestas oportunas ante eventos no deseados.
- Mejorar el aprendizaje y la flexibilidad institucional.

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 expone la evaluación y calificación del Sistema de Control Interno por cada componente, y los resultados que arrojó la herramienta arriba señalada:

Evaluación del nivel de madurez del Sistema de Control Interno - SCI			
Ambiente de control	2,62	C	Diseñado
Control de planificación	2,96	CC	Diseñado
Control de implementación	1,32	D-	Inicial
Control de evaluación	0,00	E-	Deficiente
Control para la mejora	1,07	D-	Inicial
<b>SCI consolidado</b>	<b>1,93</b>	<b>DD</b>	<b>Inicial</b>

A partir del análisis de los documentos proveídos por la Municipalidad de Santa Rita, se señalan debilidades por componente de control.






## 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 esta fase componente ambiente de control, la institución evidenció un nivel de madurez DISEÑADO MEDIO con un puntaje de 2,62, que indica que el Sistema de Control Interno se encuentra desplegado e implementado. Al respecto, se insta a seguir realizando esfuerzos con la intención de contar con mediciones de los factores de desempeño asociados.

La Municipalidad dio pasos importantes en la implementación de la NRM, sin embargo, persisten debilidades a corregir con miras al fortalecimiento de la cultura institucional:

- Se requiere mayor compromiso en la adopción de los siguientes criterios:
  - a) Adopción de una gestión ética que defina estrategias para la continua reflexión, internalización y aplicación de los valores, principios y compromisos éticos.
  - b) Cumplimiento de los compromisos adoptados en el Código de Buen Gobierno.
  - c) La administración de los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos institucionales.
  - d) La identificación, utilización y evaluación de mecanismos de comunicación que puedan servir como herramienta para empoderar a funcionarios y ciudadanos en la búsqueda permanente de mayores niveles de transparencia y confianza.
- El Código de Ética y el Protocolo de Buen Gobierno deben contener la definición de la Misión y Visión en vigencia.
- Se visualizó que en el Protocolo de Buen Gobierno no especifican compromisos de mejora continua, tampoco contempla canales de comunicación institucional.
- No se visualizó informes sobre el cumplimiento de las Políticas de Buen Gobierno.
- No se observó informes del Comité de Buen Gobierno sobre resolución de controversias, ni indicadores de buen gobierno.
- Con la Resolución N° 1636/19 se aprobó la Política de Talento Humano. No obstante, no se visualizó un Informe evaluación de la gestión del Área de Talento Humano elaborado por la Auditoría Interna a fin de verificar el cumplimiento de los procesos y Políticas de Gestión del Talento Humano que asegure que los procesos involucrados tengan en cuenta los valores de

igualdad, imparcialidad, economía, eficiencia y eficacia, integridad y transparencia.

En ese sentido a fin de avanzar de la fase de diseño, el SCI debe estar desplegado e implementado y contar con mediciones de los factores de desempeño asociados, lo que significa que no solo se deben definir y aprobar las políticas, en este caso específico del Talento Humano, sino que, se deben tener en cuenta las normas vigentes y específicas que se apliquen en cada caso (Ejemplo la Ley N° 1626/00 de la Función Pública, decretos reglamentarios, resoluciones que aprueban reglamentos de selección del personal, Manual de perfil de cargos y funciones, reglamentos de capacitación, retiro, entre otros y disposiciones emitidas por la Secretaría de la Función Pública), así como la operativización de cada proceso, para posteriormente dar paso a la supervisión y seguimiento a la implementación de dichas políticas.

- Asimismo, no se visualizó evidencias de administración de quejas y reclamos presentados por los grupos de interés interno o externo, que guarden relación con desvíos en el cumplimiento de políticas, procedimientos o disposiciones legales.
- En atención a lo señalado en el párrafo que precede, no se observó un reporte estadístico, sobre quejas o denuncias presentadas por funcionarios o usuarios relacionados con el comportamiento inadecuado, violaciones a los principios y valores del Código de Ética y del Código de Buen Gobierno, errores u omisiones de los funcionarios de la entidad y el tratamiento que se le dio a las mismas. Para el efecto, funcionarios y grupos de interés deben conocer los mecanismos y procedimientos habilitados.
- Si bien se observó la realización de encuestas de percepción, no se observó un plan de mejora con el propósito de definir las acciones de orden pedagógico y comunicativo que se requieren para lograr un cambio cultural que fortalezca la gestión ética.

## **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 esta fase el componente se ubicó en un nivel de madurez DISEÑADO ALTO, con una calificación 2,96; que se puede traducir que la institución ha estado trabajando en la implementación del SCI y del análisis de los mismos se señalan aspectos que deberían ajustarse y algunas debilidades más significativas:

- La Resolución IM N° 1640/19 aprobó el Plan Estratégico Institucional - PEI. Al respecto se señala:
  - No se observó aplicación de instrumentos de monitoreo y ajustes al PEI, al cierre del ejercicio sujeto a análisis.

- No se observó entre los documentos presentados, lineamientos de articulación de los objetivos estratégicos, programas, proyectos y procesos con las metas y Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS.
- No se comprobó la realización de un taller de sensibilización dirigido a todos los funcionarios de la institución (permanentes, contratados y comisionados), con el fin de que estos tengan conocimiento de los objetivos a ser alcanzados, dentro de su área de competencia y enfocados al cumplimiento del objetivo estratégico. Los funcionarios deberán ser conscientes de la articulación de su tarea cotidiana con el objetivo específico que le afecta. En ese sentido la NRM señala: *“La institución debe comunicar acerca de su Misión, Visión, objetivos y planes de acción a todos los niveles de la organización, con la intención de que estén conscientes de sus obligaciones individuales al respecto”*.
- Los elementos relacionados al modelo de gestión por procesos fueron recientemente aprobados con la Resolución IM N° 1165/2020, por lo que su aplicación será evaluada con posterioridad.
- Teniendo en cuenta los cambios en la estructura, y los documentos elaborados y actualizados, la institución de establecer procedimientos para que los funcionarios tomen conocimiento y conciencia de sus funciones, sentido de pertenencia y compromiso con la organización.
- No se evidenció matrices de riesgos sobre objetivos y planes estratégicos.

### C. Componente control de la implementación

Para este componente la NRM señala: *“Abarca las acciones establecidas por la institución, mediante políticas y procedimientos, orientadas a reducir los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos de la organización. Las actividades de control son llevadas a cabo por todas las áreas de la organización, a través de los procesos y la tecnología que les da soporte”*.

En esta fase se evidenció un nivel de madurez INICIAL BAJO, con una calificación 1,32 y por lo que se puede interpretar que la institución debe incrementar sus acciones en tiempo y forma hacia la implementación de este componente del Sistema de Control Interno; debido a que pocos elementos de control interno se encuentran definidos.

Se especifican a continuación requerimientos que deben ser aplicados para mejorar la calificación, siendo necesario tomar acciones relacionados a los siguientes criterios:

- Control operacional:
  - No se observó la definición de controles derivados de la evaluación de riesgos significativos, como así también de indicadores que muestren el impacto y efectividad de los controles.

- No se observó la definición de Políticas Operacionales documentadas que permitan estructurar el buen desempeño del modelo de gestión por proceso.
- No se evidenció la revisión periódica de las Políticas Operacionales.
- No se evidenció la comunicación de las Políticas Operacionales a todos los niveles de la Municipalidad.
- No se evidenció la existencia de procedimientos documentados y debidamente aprobados para los procesos críticos.
- No se observó la determinación e implementación de los controles.
- No se evidenció la existencia de procedimientos documentados y debidamente aprobados en donde se defina e implemente una metodología que permita evaluar la efectividad de los controles existentes.
- Competencia, formación y toma de conciencia:
  - No se verificaron registros que permitan comprobar que los funcionarios son competentes para la ejecución de las actividades.
  - No se evidenció la evaluación de la eficacia de las actividades de capacitación.
- Gestión de la información y comunicación, si bien con la Resolución N° 1167/20 se aprobó el Manual de Comunicaciones, no se ha podido evidenciar:
  - Fuente de información relevantes y de calidad para la gestión y el funcionamiento del control interno.
  - Seguridad de que la información a ser utilizada sea accesible, actualizada, protegida, válida, verificable y conservable.
- Control de documentos:
  - No se evidenció procedimiento que describa la metodología y criterios de la información documentada; la identificación y cambios en los documentos; la definición y aplicación de una metodología para la gestión de un documento de origen externo.
- Comunicación interna y externa:
  - No se observó la implementación de buzón de sugerencias.
  - No se evidenció la revisión periódica de la efectividad de los mecanismos de comunicación utilizados.
- Rendición de Cuentas:
  - No se visualizaron procedimientos documentados en donde se establece la metodología, alcance, responsabilidades y frecuencia de las Rendiciones de Cuenta institucional a la ciudadanía así como la implementación del proceso de Rendición de Cuenta de acuerdo a las disposiciones legales.

#### 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, la Municipalidad de Santa Rita no remitió documentación, debido a eso se ubicó en un nivel de madurez DEFICIENTE BAJO con un puntaje de 0 (cero), por lo que se deberá tener en cuenta las siguientes debilidades:

- No se visualizaron tableros de indicadores del Plan Estratégico, Operativo, indicadores por procesos o áreas, que puedan ser medidos en tiempo real o actual.
- No se visualizó un área de Auditoría Interna o Control Interno. Al respecto, la Ley N° 1535/99 *"De Administración Financiera del Estado"*, específicamente en el artículo 61, del Capítulo II del control interno señala: *"Auditorías Internas institucionales ...La Auditoría Interna institucional constituye el órgano especializado de control que se establece en cada organismo y entidad del Estado para ejercer un control deliberado de los actos administrativos del organismo respectivo, de conformidad con las normas de auditoría generalmente aceptadas. Dependerá de la autoridad principal del organismo o entidad. Su tarea principal consistirá en ejercer el control sobre las operaciones en ejecución; verificando las obligaciones y el pago de las mismas con el correspondiente cumplimiento de la entrega a satisfacción de bienes, obras, trabajos y servicios, en las condiciones, tiempo y calidad contratados"*.
- No se visualizaron auditorías del Sistema de Control Interno.

#### 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 calificación obtenida para este componente de mejora es de 1,07 mostrando el nivel de madurez INICIAL BAJO, que implica que el control interno no está sistematizado. Los elementos del Sistema de Control Interno están en fase de diseño.

No se observaron documentos tales como:

- Análisis Crítico o revisión por la dirección del SCI, con la participación de todo el nivel directivo y la Máxima Autoridad. El Análisis Crítico debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre:

- Evolución de planes y objetivos institucionales.
  - Seguimiento y resultados de las mediciones.
  - Resultados de las auditorías internas y externas.
  - Retroalimentación de los grupos de interés.
  - Cuestiones relativas a los proveedores e instituciones externas, y a otras partes interesadas pertinentes.
  - Adecuación de los recursos requeridos para mantener un Sistema de Control Interno eficaz.
  - El desempeño de los procesos y la conformidad de los productos y servicios.
- Aplicación de mecanismos para la ejecución de acciones preventivas, correctivas y de mejora continua.
  - Informes actualizados sobre el avance de las acciones de mejoramiento relacionadas a los planes de mejoramiento institucional, funcional e individual.

## V. Conclusión

Como resultado del análisis practicado a los documentos remitidos por la Municipalidad de Santa Rita, obtuvo una valoración de 1,93; equivalente a un nivel de madurez INICIAL ALTO; aun con el resultado obtenido, las autoridades demostraron avance en los componentes de ambiente de control y control de la planificación, para hacer efectiva aplicación del SCI con posterioridad al diseño de los requisitos.

Para la efectiva implementación de la Norma de Requisitos Mínimos para un Sistema de Control Interno, es indispensable la voluntad, compromiso, acompañamiento e involucramiento, de la Máxima Autoridad y su equipo directivo, realizando acciones recurrentes de manera a dar continuidad al proceso de implementación.

Es indispensable, además, que la Máxima Autoridad y su equipo directivo, sigan apoyando, gestionando e impulsando la implementación de la NRM para un Sistema de Control Interno, que redundará en beneficios para la institución, y en consecuencia una mayor satisfacción de sus usuarios o grupos de interés.

## VI. Recomendación

En consideración a lo expuesto precedentemente, es necesario que las autoridades se comprometan a tomar las medidas necesarias a fin de avanzar con la implementación de Norma y alcanzar la mejora continua en la gestión institucional, por tanto, la Municipalidad de Santa Rita deberá

1. Revisar y analizar de inmediato todos los componentes del SCI que están en fase de elaboración, a fin de determinar las actividades consecuentes para el avance de su implementación, evaluación y mejora continua, que le permita ir madurando hacia la etapa subsiguiente.
2. Gestionar la capacitación del personal directivo y funcionarios sobre la NRM a fin de apoyar su efectiva implementación.
3. Desarrollar iniciativas para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
4. Arbitrar las medidas administrativas para proceder a evaluar la efectiva implementación de la NRM al cierre del ejercicio fiscal 2021, utilizando la matriz de evaluación por niveles de madurez, aprobada en la Resolución CGR N° 147/19, cuyo resultado deberá ser remitido, a más tardar, el 28/02/22, adjuntando todas las evidencias correspondientes a cada uno de los principios por componente de control.

Es nuestro informe.

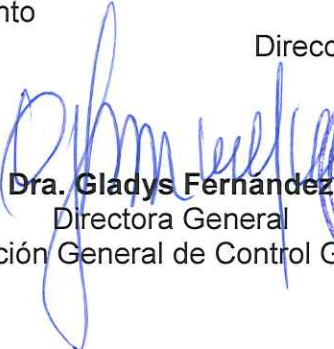
Asunción, de setiembre de 2021.



**Lic. Liliana Cabrera**  
Jefa de Departamento



**C.P. Irma Delfino**  
Directora de Área  
Dirección de Análisis Sectorial



**Dra. Gladys Fernández**  
Directora General  
Dirección General de Control Gubernamental

