

# Análisis Crítico al SISTEMA DE CONTROL INTERNO

1

## VICEPRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DEL PARAGUAY

### Norma de Requisitos Mínimos MECIP - 2015

C.P. Juan M. Enrique L.  
Director Gral. de Adm. y Finanzas  
Vicepresidencia de la República

Lic. Martín Rodríguez Porta  
Director General de Gabinete  
Vicepresidencia de la República



Lic. Rodrigo Ariel Mendoza F.  
Auditor Interno  
Vicepresidencia de la República

Lic. Ada Graciela Caner  
Dir. Gral. de Gestión y Desarrollo de las Personas

Lic. FRANCISCO J. AZUAGA O.  
DIRECTOR DTIC's  
VICEPRESIDENCIA DE LA RCA.



Lic. Fabiana Maldonado Varela  
Directora de Contratación Públicas  
Vicepresidencia de la República

Hugo Armando Vera M.  
Director de Comunicación  
Vicepresidencia de la República

Lic. María M. Saucedo  
Dirección de Administración de las Personas



# mecip 2015

Abog. Santiago Ammatuna  
Dirección de Cumplimiento de Sentencias internacionales (CICSI)  
Vicepresidencia de la RCA. del Paraguay



C.P. Nahir Lucia Ayala Olmedo  
Dirección de Planificación y Monitoreo  
Vicepresidencia de la República



Abg. Ivanna Sarubbi  
Directora General Fortalecimiento Institucional  
Vicepresidencia de la República

Lic. Celia E. Fernández N.  
Dirección de Gestión Social  
Vicepresidencia de la República

### Ejercicio 2025



Lic. Hipólito Espinola  
Director Financiero  
Vicepresidencia de la República



Abg. Pedro Alberto Rodríguez



Gustavo J. Díaz C.  
Dirección de Formación y Desarrollo de las personas

Arq. FRANCISCO A. MARTINEZ  
DIRECTOR ADMINISTRATIVO  
VICEPRESIDENCIA DE LA RCA

# ANÁLISIS CRÍTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

## VICEPRESIDENCIA DE LA REPUBLICA DEL PARAGUAY

### EJERCICIO FISCAL 2025



#### I. INTRODUCCIÓN

En cumplimiento de lo dispuesto en la Norma de Requisitos Mínimos para Sistemas de Control Interno del Modelo Estándar de Control Interno para Instituciones Públicas del Paraguay – MECIP 2015, y en ejercicio de las atribuciones que competen a la Máxima Autoridad Institucional y a la Alta Dirección, se realiza el presente Análisis Crítico del Sistema de Control Interno (SCI) de la Vicepresidencia de la República del Paraguay, correspondiente al Ejercicio Fiscal 2025.

El presente documento constituye la revisión formal por la Alta Dirección del Sistema de Control Interno, desarrollada conforme a los requisitos establecidos por la Norma de Requisitos Mínimos MECIP 2015 para la revisión por la Dirección, considerando como insumos principales:

- el estado de las decisiones y acciones derivadas de revisiones anteriores;
- los resultados del Informe de Evaluación de la Efectividad del SCI elaborado por la Contraloría General de la República y la Auditoría General del Poder Ejecutivo en julio de 2025, correspondiente al ejercicio fiscal 2024;
- la información sobre el desempeño institucional durante el ejercicio fiscal 2025;
- y los cambios relevantes del contexto interno y externo que inciden en el Sistema de Control Interno.

Este Análisis Crítico se concibe como una herramienta estratégica de conducción institucional, orientada a evaluar la adecuación, suficiencia y eficacia del Sistema de Control Interno, identificar brechas y oportunidades de mejora, y definir decisiones y lineamientos para su fortalecimiento progresivo, en coherencia con el principio de mejora continua previsto en la NRM MECIP 2015.

#### II. ANTECEDENTES

La Vicepresidencia de la República del Paraguay se encuentra sujeta al proceso de evaluación del Sistema de Control Interno conforme a la Norma de Requisitos Mínimos MECIP 2015, adoptada por la Contraloría General de la República mediante Resolución CGR N° 377/2016 y sus disposiciones complementarias.

En el marco de dicho proceso, el Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno emitido en el año 2025 por la Contraloría General de la República y la Auditoría

*[Handwritten signature]*  
Lic. Martín Rodríguez Parib  
Director General de Gabinete  
Vicepresidencia de la República

C.P. Juan M. Enrique L.  
Director Gral. de Adm. y Finanzas  
Vicepresidencia de la República

Lic. Ada Graciela Caner  
Dir. Gral. de Gestion  
y Desarrollo de las Personas

Abog. Santiago Ammatuna  
Dir. seccion de cumplimiento de  
Sentencias Internacionales (CICS)  
Vicepresidencia de la Rca. del Paraguay

Abg. Ivanna Sarubbi  
Directora General  
Participación Institucional  
Vicepresidencia de la República

C.P. Nahit Lucía Ayala Olmedo  
Dirección de Planificación y Monitoreo  
Vicepresidencia de la República

C.P. Mariana Rodríguez  
Vicepresident  
República del Paraguay

Lic. Fabiana Maldonado Varela  
Directora de Comunicaciones Públicas  
Vicepresidencia de la República

Hugo Armando Vera N.  
Director de Comunicación  
Vicepresidencia de la República

Maria M. Saucedo  
Dir. de Adm. y Gestión  
de las Personas

Celia E. Fernández N.  
Dirección de Gestión Social  
Vicepresidencia de la República

Lic. Hipólito Espinola  
Director Financiero  
Vicepresidencia de la República

Gustavo J. Díaz C.  
Dirección de Formación y Desarrollo

Abg. Ausca Olmedo Báez

Aro. FRANCISCO A. MARTINEZ

Karim Roberto  
Directora General  
de la República

General del Poder Ejecutivo, correspondiente al ejercicio fiscal 2024, determinó que la institución alcanzó un nivel de madurez consolidado de 2,45, equivalente al nivel “Diseñado”. Dicho resultado evidenció avances en la estructuración formal del Sistema de Control Interno, así como debilidades relevantes en la fase de implementación efectiva de controles y en la gestión sistemática de la mejora continua.

Asimismo, el Informe de Evaluación de la Efectividad del SCI identificó observaciones específicas respecto al Análisis Crítico correspondiente al ejercicio 2024, señalando la necesidad de fortalecer el enfoque de revisión por la Alta Dirección, incorporando expresamente los criterios exigidos por la NRM MECIP 2015.

En atención a dichas observaciones, la Alta Dirección asumió como prioridad institucional la adecuación metodológica del proceso de revisión, orientando la presente elaboración a dar cumplimiento pleno a los requerimientos normativos, integrar de manera estructurada las entradas exigidas por la NRM y establecer lineamientos estratégicos para el fortalecimiento progresivo del Sistema de Control Interno.

### III. OBJETIVO DEL ANÁLISIS CRÍTICO

Evaluar, desde la perspectiva de la Alta Dirección, el estado del Sistema de Control Interno de la Vicepresidencia de la República del Paraguay durante el ejercicio fiscal 2025, a fin de:

- determinar su grado de adecuación a los requisitos establecidos en la NRM MECIP 2015;
- analizar su eficacia para apoyar el logro de los objetivos institucionales;
- identificar avances, debilidades y riesgos relevantes;
- definir decisiones y compromisos orientados a la mejora continua del sistema.

### EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO DE LA VICEPRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DEL PARAGUAY

<b>Ambiente de Control</b>	<b>3,08</b>	<b>B-</b>	<b>Gestionado</b>
<b>Control de la Planificación</b>	<b>3,18</b>	<b>B-</b>	<b>Gestionado</b>
<b>Control de la Implementación</b>	<b>1,40</b>	<b>D</b>	<b>Inicial</b>
<b>Control de la Evaluación</b>	<b>2,80</b>	<b>C</b>	<b>Diseñado</b>
<b>Control para la Mejora</b>	<b>2,28</b>	<b>C-</b>	<b>Diseñado</b>
<b>SCI Consolidado</b>	<b>2,45</b>	<b>C</b>	<b>Diseñado</b>

*[Signature]*  
Lic. Martín Rodríguez Porta  
Director General de Gabinete  
Vicepresidencia de la República

*[Signature]*  
C.P. Juan M. Enrique L.  
Director General de Adm. y Finanzas  
Vicepresidencia de la República

*[Signature]*  
Lic. Ada Graciela Canel  
Dir. Gral. de Gestión y Desarrollo de las Personas

*[Signature]*  
Abg. María M. Saucedo  
Dirección de Administración de las Personas

*[Signature]*  
Abg. Ivanna Sarubbi  
Directora General Fortalecimiento Institucional  
Vicepresidencia de la República

*[Signature]*  
Lic. Nahit Lucio Ayala Olmedo  
Dirección de Planificación y Monitoreo  
Vicepresidencia de la República

*[Signature]*  
Lic. Mariana Rodríguez  
Vicepresidenta  
República del Paraguay

*[Signature]*  
Ecom. Marcos Abel. Mendoza F.  
Auditor Interno  
Vicepresidencia de la República

*[Signature]*  
Hugo Armando Vera M.  
Director de Comunicación  
Vicepresidencia de la República

*[Signature]*  
Lic. Fabiana Maldonado Varela  
Directora de Comunicaciones Públicas  
Vicepresidencia de la República

*[Signature]*  
Lic. E. Fernández N.  
Dirección de Gestión Social  
Vicepresidencia de la República

*[Signature]*  
Lic. Roberto Espinola  
Director Financiero  
Vicepresidencia de la República

*[Signature]*  
Abg. Gustavo J. Díaz C.  
Dirección de Formación y Desarrollo de las personas

# DESARROLLO DEL INFORME DE ANÁLISIS CRÍTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO



*[Signature]*  
 Lic. Martín Rodríguez Porta  
 Director General de Gabinete  
 Vicepresidencia de la República

*[Signature]*  
 Lic. Marcos Ariel Mendoza F.  
 Auditor Interno  
 Vicepresidencia de la República

*[Signature]*  
 C.P. Juan M. Enrique L.  
 Director Gral. de Adm. y Finanzas  
 Vicepresidencia de la República

*[Signature]*  
 Hugo Armando Vera M.  
 Director de Comunicación  
 Vicepresidencia de la República

*[Signature]*  
 Lic. Ada Graciela Caner  
 Dir. Gral. de Gestión  
 y Desarrollo de las Personas

*[Signature]*  
 Abg. María M. Saucedo  
 Dirección de Administración  
 de las Personas

*[Signature]*  
 Lic. Fabiana Macarozzo Varela  
 Directora de Contrataciones Públicas  
 Vicepresidencia de la República

*[Signature]*  
 Lic. Celia E. Fernández N.  
 Dirección de Gestión Social  
 Vicepresidencia de la República

*[Signature]*  
 Abg. Santiago Amaturana  
 Dirección de Cumplimiento de  
 Sentencias Internacionales (CICSI)  
 Vicepresidencia de la Rca. del Paraguay

## A. AMBIENTE DE CONTROL

### 1. Compromiso de la Máxima Autoridad Institucional

En el Informe de Evaluación de la Efectividad del Sistema de Control Interno correspondiente al ejercicio fiscal 2024, el componente Ambiente de Control alcanzó un nivel de madurez clasificado como Gestionado Bajo, con una puntuación de 3,08, evidenciándose avances en la formalización del marco normativo institucional, así como oportunidades de fortalecimiento vinculadas a la apropiación efectiva de los instrumentos del Sistema de Control Interno y a la demostración sostenida del compromiso institucional conforme a los criterios de la Norma de Requisitos Mínimos MECIP 2015.

*[Signature]*  
 Lic. María Clara de la Cruz Olmedo  
 Directora de Planificación y Monitoreo  
 Vicepresidencia de la República

*[Signature]*  
 Abg. Ivanna Sarubbi  
 Directora General  
 Fortalecimiento Institucional  
 Vicepresidencia de la República

*[Signature]*  
 Lic. Rael

*[Signature]*  
 Lic. Alfana Rodríguez  
 Vicepresidenta  
 República del Paraguay

*[Signature]*  
 Lic. Karine Bogado  
 Secretaria General  
 República del Paraguay

*[Signature]*  
 Lic. Gustavo J. Díaz C.  
 Dirección de Formación y Desarrollo

*[Signature]*  
 Lic. Hipólito Espínola  
 Director Financiero  
 Vicepresidencia de la República

En este contexto, el Vicepresidente de la República del Paraguay, en su carácter de Máxima Autoridad Institucional, junto con la Alta Dirección, reafirmó expresamente su liderazgo y responsabilidad en la implementación, sostenimiento y mejora continua del Sistema de Control Interno mediante la suscripción del Acta de Compromiso N.º 8/2025.

*[Signature]*  
Econ. MARCOS ARTEL MENDOZA F.  
Auditor Interno  
Vicepresidencia de la República

Este compromiso se tradujo en decisiones institucionales orientadas a consolidar el componente Ambiente de Control como base estructural del sistema, promoviendo la conducta ética, la claridad organizacional, la definición precisa de responsabilidades y la consolidación de una cultura institucional de control.

*[Signature]*  
Lic. Martín Rodríguez  
Director General de Gabinete  
Vicepresidencia de la República

5

En coherencia con ello, durante el ejercicio fiscal 2025 se procedió a la actualización y adecuación de la conformación de los Comités y Equipos MECIP mediante Resolución VPR N.º 6/2025 y su complementaria la Resolución VPR N.º 62/2025, estableciendo sus funciones y ajustando su integración a los cambios producidos en la estructura organizacional de la institución. Asimismo, mediante Resolución VPR N.º 33/2025 se aprobó el Plan de Trabajo Plurianual y el Cronograma de Implementación MECIP 2025–2026, garantizando planificación, continuidad y sostenibilidad del Sistema de Control Interno.

*[Signature]*  
C.P. Juan M. Enrique L.  
Director Gral. de Adm. Econ. y Fin.  
Vicepresidencia de la República

*[Signature]*  
Rugó Armando Vera M.  
Director de Comunicación  
Vicepresidencia de la República

## 2. Estado de las decisiones y acciones derivadas de revisiones anteriores

La revisión por la Alta Dirección correspondiente al ejercicio fiscal 2024, formalizada mediante Resolución VPR N.º 25/2025, permitió identificar debilidades generales en el componente Ambiente de Control, principalmente vinculadas a la necesidad de fortalecer la evidencia del compromiso institucional sostenido, la apropiación efectiva de los instrumentos del MECIP, la inexistencia de procedimientos específicos para la gestión de presuntos incumplimientos éticos y controversias por conflictos de intereses, así como el requerimiento de consolidar el enfoque basado en procesos y la gestión de riesgos como prácticas institucionales permanentes.

*[Signature]*  
Lic. Ada Graciela Caner  
Dir. Gral. de Gestión y Desarrollo de las Personas

*[Signature]*  
Abg. María M. Saucedo  
Dirección de Administración de las Personas

*[Signature]*  
Lic. Fabiana Margarita Varela  
Directora de Relaciones Públicas  
Vicepresidencia de la República

No obstante, dicha revisión no desarrolló de manera integral la totalidad de las actividades y salidas exigidas por la Norma de Requisitos Mínimos MECIP 2015 para la revisión por la Dirección, especialmente en lo relativo a la sistematización de decisiones adoptadas, acciones derivadas y mecanismos de seguimiento.

*[Signature]*  
Abg. Santiago Anandura  
Dirección de Cumplimiento de Sentencias Internacionales (CICSI)  
Vicepresidencia de la República

*[Signature]*  
C.P. María Luján Ayala Olmedo  
Dirección de Planeación y Monitoreo  
Vicepresidencia de la República

*[Signature]*  
Abg. Ivanna Sarubbi  
Directora General Fortalecimiento Institucional  
Vicepresidencia de la República

En atención a ello, la Alta Dirección asumió como decisión metodológica la reformulación del presente Análisis Crítico, integrando expresamente los criterios establecidos por la NRM MECIP 2015 y orientando las acciones institucionales a subsanar las brechas identificadas, fortaleciendo la coherencia entre compromiso directivo, formalización normativa y evidencia documentada.

*[Signature]*  
Lic. Mariana Rodríguez  
Vicepresidenta

*[Signature]*  
Lic. Celia Fernández N.  
Directora General de Asesoría Social  
Vicepresidencia de la República

*[Signature]*  
Gustavo J. Díaz C.  
Director de Planeación y Desarrollo

*[Signature]*  
Lic. Hipólito Espinola  
Director Financiero  
Vicepresidencia de la República

Abg. FRANCISCO A. MARTINEZ D.

### 3. Acciones realizadas

En atención a las deficiencias identificadas en el componente Ambiente de Control, y como resultado del análisis efectuado por la Alta Dirección a partir del Informe de Evaluación de la Efectividad del SCI correspondiente al ejercicio fiscal 2024, durante el ejercicio fiscal 2025 se impulsaron acciones concretas, documentadas y verificables, orientadas a fortalecer el marco normativo, organizacional y ético del Sistema de Control Interno.

En tal sentido, se detallan a continuación las medidas adoptadas:

· La redacción, aprobación y socialización de la Política de Control Interno – Cuarta Versión, mediante Resolución VPR N.º 71/2025, manteniendo la política general previamente vigente e incorporando como mejora continua políticas específicas alineadas a los cinco componentes de la Norma de Requisitos Mínimos MECIP 2015, con definición expresa de responsables por cada política.

· La realización de jornadas de socialización institucional de la Política de Control Interno, a cargo del Comité de Control Interno, con aplicación de un cuestionario evaluativo posterior y la elaboración de un informe interpretativo orientado a medir el nivel de comprensión, apropiación conceptual y alineación institucional de los participantes.

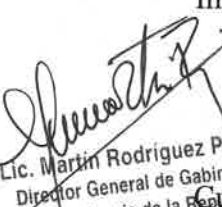
· El proceso participativo de revisión, modificación y mejora del Código de Ética institucional, con la participación del funcionariado de todos los niveles, evidenciado mediante la difusión de un formulario institucional accesible vía código QR para la recepción de aportes.

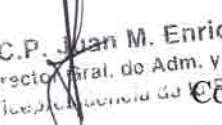
· La aprobación del Código de Ética – Cuarta Versión, mediante Resolución VPR N.º 73/2025, subsanando observaciones formuladas en ejercicios anteriores respecto a la redacción de los principios éticos, incorporando un enfoque pedagógico, reforzando el derecho a la igualdad y a la no discriminación, y ratificando los valores éticos institucionales definidos de manera participativa.

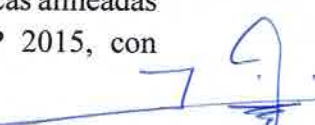
· La reformulación del enfoque de “conductas prohibidas”, sustituyéndolo por la definición de conductas éticas esperadas, en coherencia con la naturaleza orientadora del Código de Ética y conforme a las recomendaciones de los organismos de control.

· La formulación y suscripción de acuerdos y compromisos éticos por dependencias, formalizados por Resolución VPR N.º 113/2025, incluyendo aquellos

  
Econ. MARCOS ARTIEL MENDOZA F.  
Auditor Interno  
Vicepresidencia de la República

  
Lic. Martín Rodríguez Porta  
Director General de Gabinete  
Vicepresidencia de la República

  
C.P. Juan M. Enrique L.  
Director General de Adm. y Finanzas  
Vicepresidencia de la República

  
Hugo Armando Vera M.  
Director de Comunicación  
Vicepresidencia de la República

  
C. P. JUAN CARLOS AZUAGA O.  
DIRECTOR DTIC's  
VICEPRESIDENCIA DE LA REPUBLICA

  
Lic. Ada Graciela Canales  
Dir. Gral. de Gestión y Desarrollo de las Personas

  
María M. Saavedra  
Dirección de Administración de las Personas

  
Lic. Fabiana Hernández Vera  
División de Comunicaciones Públicas  
Vicepresidencia de la República

  
C.P. Néstor Ayala Olmedo  
Dirección de Planificación y Monitoreo  
Vicepresidencia de la República

  
Abog. Santiago Ammatuna  
Dirección de Cumplimiento de Sentencias Internacionales (CICS)  
Vicepresidencia de la Rca. del Parag

  
Omedo Baez

  
Lic. Martín Rodríguez  
Vicepresidente  
República del Paraguay

  
Lic. Carolina Rodríguez  
Secretaría General  
Vicepresidencia de la República

  
Lic. Carlos E. Fernández  
Dirección de Gestión Social  
Vicepresidencia de la República

  
Lic. Hipólito Espinola  
Director Financiero  
Vicepresidencia de la República

  
Arq. FRANCISCO A. MARTINEZ D.  
DIRECTOR ADMINISTRATIVO  
VICEPRESIDENCIA DE LA RCA.

  
Gustavo J. Díaz C.

correspondientes a la Dirección General de Derechos Humanos, subsanando carencias detectadas en ejercicios anteriores.

· La aprobación del Procedimiento para la Gestión de Denuncias por Presunto Incumplimiento Ético – Primera Versión, mediante Resolución VPR N.º 95/2025, estableciendo de manera clara el objeto, alcance, órganos competentes, etapas del procedimiento, criterios de admisión, análisis, resolución, informe final y recomendaciones.

· La socialización específica del Procedimiento para la Gestión de Denuncias por Presunto Incumplimiento Ético, a cargo del Comité de Ética y Equipo de Alto Desempeño, abordando objetivos, conceptos clave, modalidades de denuncia, requisitos formales y órgano competente.

· La aplicación de una encuesta evaluativa posterior a la socialización del Código de Ética y del procedimiento referido, cuyos resultados evidenciaron niveles satisfactorios de comprensión sobre principios éticos, valores institucionales y mecanismos de denuncia.

· La elaboración de un informe del Comité de Ética y Equipo de Alto Desempeño, de fecha 30 de diciembre de 2025, que sistematiza los avances del ejercicio fiscal y deja constancia de la inexistencia de denuncias o intervenciones de oficio, atendiendo a la reciente aprobación del procedimiento.

· El proceso participativo de revisión del Código de Buen Gobierno, con la intervención de todas las Direcciones Generales y Direcciones de la institución, orientado a la mejora de las políticas institucionales.

· La aprobación del Código de Buen Gobierno – Cuarta Versión, mediante Resolución VPR N.º 80/2025, como resultado del proceso de mejora continua.

· La aprobación del Procedimiento para la Gestión de Reclamos por Controversias o Conflictos de Intereses, mediante Resolución VPR N.º 85/2025, de fecha 21 de noviembre de 2025, incorporando definiciones, etapas, medidas aplicables, indicadores de seguimiento y formularios de solicitud de informes.

· La actualización de la Política de Gestión del Talento Humano – Tercera Versión, mediante Resolución VPR N.º 75/2025, incorporando valores transversales exigidos por la NRM MECIP 2015 (igualdad, imparcialidad, economía, eficiencia, eficacia e integridad), lineamientos operativos específicos y responsables definidos para cada política.

Lic. Martín Rodríguez Desempeño  
Director General de Gabinete  
Vicepresidencia de la República

C.P. Suran M. Enrique L.  
Director Gen. de Adm. y Finanzas  
Vicepresidencia de la República

Lic. Ada Graciela Caser  
Dir. Gral. de Gestión  
y Desarrollo de las Personas

Abg. María M. Saucedo  
Dirección de Administración  
de las Personas

C.P. Martín Rodríguez  
Dirección de Planeación y Monitoreo  
Vicepresidencia de la República

María Rodríguez  
Presidente  
República del Paraguay

Abog. Santiago Amador  
Dirección de Cumplimiento de  
Compromisos Internacionales (CICSI)  
Secretaría General de la República del Paraguay

Gustavo J. Díaz C.  
Dirección de Formación y Desarrollo

Arq. FRANCISCO A. MARTINEZ D.  
DIRECTOR ADMINISTRATIVO  
VICEPRESIDENCIA DE LA R.C.A.

MARCOS ARIEL MENDOZA  
Auditor Interno  
Vicepresidencia de la República

Abg. Armando Vera M.  
Director de Comunicación  
Vicepresidencia de la República

Lic. Susana Quirós  
DIRECTOR DE POLÍTICAS  
VICEPRESIDENCIA DE LA R.C.A.

Celia E. Fernández N.  
Dirección de Gestión Social  
Vicepresidencia de la República

Lic. Fabiana Paribonatti  
Consejera de Relaciones Públicas  
Vicepresidencia de la República

Gerardo Espinola  
Director Financiero  
Vicepresidencia de la República

Gerardo Baez  
Vicepresidencia de la República

· La socialización institucional de la Política de Gestión del Talento Humano, a cargo de la Dirección General de Gestión y Desarrollo de las Personas, fortaleciendo el conocimiento y apropiación del instrumento por parte del funcionariado.

Estas acciones evidencian un abordaje integral y progresivo de las deficiencias identificadas en ejercicios anteriores y reflejan decisiones institucionales orientadas a consolidar el Ambiente de Control como fundamento del Sistema de Control Interno.

**4. Consideraciones de la revisión por la Alta Dirección**

La Alta Dirección concluye que durante el ejercicio fiscal 2025 se lograron avances sustantivos en el fortalecimiento del componente Ambiente de Control, particularmente en la formalización normativa, la clarificación de responsabilidades, la incorporación de procedimientos inexistentes en ejercicios anteriores y la promoción de mecanismos de socialización con evaluación de comprensión.

No obstante, se reconoce que la consolidación plena del componente requiere profundizar la apropiación institucional de los instrumentos aprobados, fortalecer el seguimiento sistemático del cumplimiento de compromisos éticos y de buen gobierno, e integrar de manera progresiva la gestión de riesgos en la cultura organizacional.

En consecuencia, se establecen como lineamientos para el ejercicio fiscal 2026 el monitoreo periódico del grado de conocimiento y aplicación de los instrumentos éticos y de control interno, la articulación permanente entre los Comités MECIP y las Direcciones Generales, y la consolidación del enfoque basado en procesos como eje estructural del sistema.

**B. CONTROL DE LA PLANIFICACIÓN**

**Estado de las decisiones y acciones emanadas de revisiones anteriores y del Informe de Evaluación de la Efectividad del Sistema de Control Interno**

Conforme a las Normas de Requisitos Mínimos MECIP 2015, el componente Control de la Planificación exige que la institución determine un marco de referencia que oriente su gestión hacia el cumplimiento de su Misión, el logro de su Visión y el cumplimiento de sus objetivos institucionales, asegurando coherencia estratégica, operativa y controlada, en articulación con la gestión por procesos y la administración de riesgos.

En el Informe de Evaluación de la Efectividad del Sistema de Control Interno correspondiente al ejercicio fiscal 2024, este componente alcanzó un nivel de madurez

*[Signature]*  
Econ. MARCOS A. MENDOZA  
Auditor Interno  
Vicepresidencia de la República

*[Signature]*  
Lic. Martín Rodríguez Porta  
Director General de Gabinete  
Vicepresidencia de la República

*[Signature]*  
C.F. Juan M. Enrique L.  
Director Gral. de Adm. y Finanzas  
Vicepresidencia de la República

*[Signature]*  
Armando Vera M.  
Director de Comunicación  
Vicepresidencia de la República

*[Signature]*  
LIC. FRANCISCO J. ALVIA  
DIRECTOR DE ETICOS  
VICEPRESIDENCIA DE LA RICA

*[Signature]*  
Lic. Fabiana Maldonado Varela  
Directora de Contrataciones Públicas  
Vicepresidencia de la República

*[Signature]*  
Eduardo E. Hernández  
Director General de Gestión Social  
Vicepresidencia de la República

*[Signature]*  
Abg. Ivanna Sarubb  
Directora General de Fortalecimiento Institucional  
Vicepresidencia de la República

*[Signature]*  
Abg. María M. Saucedo  
Directora de Administración de las Personas

*[Signature]*  
Lic. Ada Graciela Caner  
Dir. Gral. de Gestión y Desarrollo de las Personas

*[Signature]*  
C.F. Nahir Lucía Ayala Olmedo  
Dirección de Planificación y Monitoreo  
Vicepresidencia de la República

*[Signature]*  
Albana Rodríguez  
Vicepresidenta  
República del Paraguay

*[Signature]*  
Abg. Santiago Amurruza  
Dirección de Cumplimiento de Sentencias Internacionales (CICSI)  
Vicepresidencia de la Rca. del Paraguay

*[Signature]*  
Lic. Hipólito Espinola  
Director Financiero  
Vicepresidencia de la República

*[Signature]*  
VICEPRESIDENCIA DE LA REPUBLICA

*[Signature]*  
VICEPRESIDENCIA DE LA REPUBLICA

*[Signature]*  
VICEPRESIDENCIA DE LA REPUBLICA

clasificado como Gestionado Bajo, con una puntuación de 3,18, evidenciándose compromiso institucional sostenido, aunque con aspectos relevantes susceptibles de mejora.

De manera específica, los organismos de control identificaron debilidades vinculadas a:

- la inexistencia de procedimientos institucionales formalmente aprobados que establezcan metodología y criterios para la planificación estratégica y operativa, conforme a lo exigido por la NRM;
- la verificación de la Resolución que aprueba el Plan Estratégico Institucional 2024-2027 y la disponibilidad del documento en la página web institucional, observándose no obstante la falta de carga del anexo correspondiente en el Sistema NRM;
- inconsistencias en la matriz de vinculación del Plan Estratégico Institucional con los instrumentos de planificación nacional y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular la consignación de más de un ODS cuando, conforme a los registros del Sistema Integrado de Administración Financiera, corresponde únicamente el ODS 16;
- la ausencia de evidencia documental del Plan Operativo Institucional, lo que limitó la verificación de la coherencia entre la planificación estratégica y la planificación operativa anual;
- la falta de mecanismos verificables que demuestren la comprensión y apropiación de los objetivos estratégicos por parte del funcionariado;
  - debilidades formales y metodológicas en la Cuarta Versión del Mapa de Procesos aprobada por resolución, vinculadas a identificación de versiones y fechas, diferenciación de enfoques misionales, estratégicos y de apoyo, y correcta formulación de procesos orientados a productos y servicios;
  - la necesidad de rediseñar el Normograma Institucional conforme a procesos y subprocesos identificados en el mapa institucional;
- deficiencias en la actualización y trazabilidad de perfiles de cargo y manuales de funciones;
- y una aplicación parcial de la gestión de riesgos, particularmente a nivel estratégico, observándose falta de identificación y evaluación de riesgos vinculados a objetivos del PEI e inconsistencias técnicas en matrices y formularios.

Estas observaciones constituyeron insumo técnico directo para la toma de decisiones por parte de la Alta Dirección durante el ejercicio fiscal 2025.

## 2. Acciones realizadas

En atención a las observaciones formuladas y conforme a los lineamientos de la Norma de Requisitos Mínimos MECIP 2015, la Dirección de Planificación y Monitoreo,

*[Handwritten signatures and official stamps are present throughout the page, including:*

- Lic. Martín Rodríguez Porta, Director General de Gestión y Vicepresidencia de la República*
- Lic. Juan M. Enrique L., Director Gral. de Adm. y Finanzas*
- Lic. Ada Graciela Cantero, Dir. Gral. de Gestión y Desarrollo de las Personas*
- Abg. María M. Saucedo, Dirección de Administración de las Personas*
- C.P. Nahir Lucía Ayala Olmedo, Dirección de Planificación y Monitoreo*
- Abg. Santiago Amador, Director de Cumplimiento de Sentencias Internacionales (CICSI)*
- Lic. Celia R. Fernández N., Dirección de Gestión Social*
- Abg. Ivanna Sarubbi, Directora General Fortalecimiento Institucional*
- Hipólito Espínola, Director Financiero*
- Lic. Fabiana Palomares, Directora de Control de Gestión y Políticas*
- Lic. Armando Vera M., Director de Comunicación*
- Lic. Francisco Zalunga, Director de Recursos Humanos*
- Econ. Marcos Ariel Mendoza F., Auditor Interno*
- Lic. Mariana Rodríguez, Vicepresidente*
- Abogado General*
- Gustavo J. Díaz C.*

*]*

en coordinación con la Dirección MECIP y demás dependencias competentes, impulsó durante el ejercicio fiscal 2025 las siguientes acciones:

· Mediante Resolución VPR N.º 58/2025 se aprobó el Procedimiento para la Elaboración del Plan Estratégico Institucional, estableciendo metodología, etapas, responsabilidades y criterios formales para su formulación y actualización.

· Mediante Resolución VPR N.º 96/2025 se aprobó el Procedimiento para la Planificación Operativa, definiendo lineamientos técnicos para la elaboración, seguimiento y evaluación del Plan Operativo Institucional.

· En relación con la observación sobre la carga de documentos originales en los portales de control, la Secretaría General adoptó como práctica institucional la remisión a la Dirección MECIP de los originales escaneados de resoluciones e instrumentos relevantes, acompañados de copias autenticadas para archivo físico, garantizando autenticidad, trazabilidad y validez de las evidencias.

· Respecto a la matriz de vinculación del Plan Estratégico Institucional 2024-2027 con los instrumentos de planificación nacional y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se realizaron las gestiones de corrección de la consignación de ODS, de manera que el PEI quede alineado a los registros del Sistema Integrado de Administración Financiera, consignándose únicamente el ODS 16. Dicho ajuste fue validado institucionalmente y formalizado mediante la resolución correspondiente de actualización del PEI.

· Durante el ejercicio fiscal 2025 se desarrollaron talleres participativos de revisión y actualización de la Misión y Visión institucional, con participación de funcionarios de distintos niveles jerárquicos e incorporación de mecanismos de votación, procediéndose a su socialización mediante cartelería institucional y espacios colectivos.

· En materia de gestión por procesos, se aprobó el Procedimiento de Gestión por Procesos mediante Resolución VPR N.º 83/2025, incorporando formularios institucionales para la identificación y actualización de macroprocesos, procesos y subprocesos.

· Como resultado de dicho proceso, se aprobó la Quinta Versión del Mapa de Procesos Institucional mediante Resolución VPR N.º 119/2025, incorporando clasificación por macroprocesos misionales, estratégicos y de apoyo, identificación de responsables, versión y fecha de elaboración, y una nueva codificación institucional que fortalece la trazabilidad y coherencia sistémica.

Econ. MARCOS ARTEL MENDOZA I  
Auditor Interno  
Vicepresidencia de la República

Hugo Armando Vera N  
Director de Comunicación  
Vicepresidencia de la República

LIC FRANCISCO MARTÍN  
DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN  
VICEPRESIDENCIA DE LA REPUBLICA

Lic. Fabrice...  
Directora de...  
Vicepresidencia de la República

Abg. Ivanna Sarubbi  
Directora General  
Departamento Institucional  
Vicepresidencia de la República

Lic. Hipólito Espinola  
Director Financiero  
Vicepresidencia de la República

Abog. Santiago Armatuna  
Dir. Sección de Cumplimiento de Sentencias Internacionales (CICSI)  
Vicepresidencia de la República del Paraguay

Lic. Martín Rodríguez Porta  
Director General de Gabinete  
Vicepresidencia de la República

Lic. Juan M. Enriquez  
Director General de Adm. y Finanzas  
Vicepresidencia de la República

Lic. Ciraciela Cácer  
Dir. de Gestión de Recursos Humanos  
Vicepresidencia de la República

Abg. María M. Saucedo  
Directora de Administración de las Personas  
Vicepresidencia de la República

Lic. Ana María Giménez  
Directora de Planeación y Monitoreo  
Vicepresidencia de la República

C.P. Nahit...  
Dirección de Planeación y Monitoreo  
Vicepresidencia de la República

Alliana Rodríguez  
Vicepresidente  
República del Paraguay

Alfredo Bac...  
Vicepresidente  
República del Paraguay

Abog. Gustavo J. Díaz C.  
Director de Formación y Desarrollo  
Vicepresidencia de la República

Abg. FRANCISCO A. MARTINEZ U  
Director Administrativo  
Vicepresidencia de la República

· Se trabajó con los responsables de cada macroproceso en la corrección conceptual de procesos y subprocesos, formalizándose formularios versionados con identificación de elaboración, revisión y aprobación, mediante Resolución VPR N.º 118/2025, quedando pendiente la caracterización integral de procesos para el siguiente ejercicio fiscal.

· Se procedió al rediseño del Normograma Institucional conforme a la estructura de gestión por procesos, individualizando normas aplicables a cada macroproceso y proceso, formalizado mediante Resolución VPR N.º 120/2025.

· Se aprobó una nueva versión del Manual de Funciones y Perfiles de Cargo mediante Resolución VPR N.º 123/2025, incorporando fecha, versión, responsables de elaboración, revisión y aprobación, garantizando trazabilidad normativa y dejando sin efecto instrumentos anteriores.

· En materia de administración de riesgos, se aprobó la actualización de la Guía Técnica de Administración de Riesgos mediante Resolución VPR N.º 122/2025 incorporando mejoras metodológicas y aprobando formularios operativos actualizados.

· Se realizaron correcciones técnicas a matrices y formularios de riesgos existentes, previéndose la realización de talleres participativos para fortalecer la identificación, análisis y tratamiento de riesgos a nivel de procesos.

No obstante, se reconoce que permanece pendiente la identificación, análisis y evaluación de riesgos a nivel estratégico vinculados a los objetivos del PEI, tarea que deberá ser liderada por la Dirección de Planificación y Monitoreo en articulación con la Dirección General de Fortalecimiento Institucional y el Comité de Control Interno durante el ejercicio fiscal 2026.

### 3. Consideraciones de la revisión por la Alta Dirección

La Alta Dirección concluye que durante el ejercicio fiscal 2025 se lograron avances sustantivos en la formalización normativa y metodológica del componente Control de la Planificación, particularmente en la aprobación de procedimientos específicos, el ajuste de coherencia del PEI en su matriz de vinculación con los ODS conforme a registros del Sistema Integrado de Administración Financiera, la actualización del Mapa de Procesos, el rediseño del Normograma Institucional y la actualización del Manual de Funciones y Perfiles de Cargo.

Estos avances fortalecen la coherencia estratégica y la trazabilidad documental del sistema, alineando la planificación institucional con el enfoque basado en procesos.

Lic. Martín Rodríguez Porta  
Director General de Gestión  
Vicepresidencia de la República

C.P. Juan M. Enrique L.  
Director General de Adm. y Finanzas  
Vicepresidencia de la República

Lic. Ada Graciela Canales  
Dir. Gral. de Gestión  
Desarrollo de las Personas

Abg. María M. Saucedo  
Dirección de Administración  
de las Personas

Econ. MARCOS ARTEL MENDOZA  
Auditor Interno  
Vicepresidencia de la República

Hugo Armando Vera M.  
Director de Comunicación  
Vicepresidencia de la República

Celis E. Fernández  
Dirección de Gestión Social  
Vicepresidencia de la República

Lic. Fabiana Guzmán Varca  
Directora de Compras Públicas  
Vicepresidencia de la República

Lic. María Azara Chmedo  
Dirección de Planificación y Monitoreo  
Vicepresidencia de la República

Abg. Ivanna Sarobbi  
Directora General  
Fortalecimiento Institucional  
Vicepresidencia de la República

Abg. Santiago Amador  
Dirección de Cumplimiento de  
Sentencias Internacionales (CICSI)  
Vicepresidencia de la Rca. del Paraguay

Abg. Roberto Espinola  
Director Financiero  
Vicepresidencia de la República

Abg. FRANCISCO A. MARTINEZ D.

No obstante, se identifican desafíos que requieren continuidad y profundización, especialmente en lo relativo a la caracterización integral de procesos, la consolidación del Plan Operativo Institucional como herramienta de seguimiento estratégico y la implementación efectiva de la gestión de riesgos a nivel estratégico.

En consecuencia, la Alta Dirección establece como lineamientos prioritarios para el ejercicio fiscal 2026 la consolidación de la planificación operativa con indicadores medibles, la integración plena de la gestión de riesgos al ciclo de planificación estratégica y el fortalecimiento del seguimiento sistemático de metas institucionales.

C. CONTROL DE LA IMPLEMENTACIÓN

Estado de las decisiones y acciones emanadas de revisiones anteriores y del Informe de Evaluación de la Efectividad del Sistema de Control Interno

Conforme a las Normas de Requisitos Mínimos del MECIP 2015, el componente Control de la Implementación comprende el conjunto de acciones establecidas por la institución mediante políticas, procedimientos y actividades de control orientadas a reducir los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales. Estas actividades de control se desarrollan a través de los procesos institucionales y de la tecnología que les da soporte, involucrando a todas las áreas de la organización.

En el Informe de Evaluación de la Efectividad del Sistema de Control Interno correspondiente al ejercicio fiscal 2024, este componente alcanzó un nivel de madurez clasificado como Inicial Medio, con una calificación de 1,40, evidenciándose la existencia de ciertos controles definidos, aunque con debilidades relevantes en su diseño, formalización, implementación y evaluación de eficacia.

En ese contexto, los organismos de control identificaron observaciones vinculadas principalmente a la adecuación de las Políticas Operacionales a los criterios técnicos establecidos por la NRM; la ausencia de procedimientos documentados para situaciones críticas; la limitada evidencia de controles implementados asociados a riesgos significativos; la falta de mecanismos sistemáticos para evaluar la eficacia de los controles, de las acciones formativas y del conocimiento del funcionariado; debilidades en el alcance de auditorías internas; inexistencia de evaluaciones integrales de legajos; carencia de procedimientos documentados de gestión documental conforme a los requisitos de la NRM; e insuficiente evidencia de seguimiento y evaluación de los mecanismos de comunicación institucional, interacción con la ciudadanía y rendición de cuentas.

Estas observaciones pusieron de manifiesto la necesidad de fortalecer el marco normativo-operativo del control de la implementación, avanzar en la estandarización de

Econ. MARCOS ARIEL MENDOZA F. Auditor Interno Vicepresidencia de la República

Hugo Armando Vera M. Director de Comunicación Vicepresidencia de la República

Lic. Celis E. Fernández Director de Gestión Social Vicepresidencia de la República

Lic. Fabiana Rodríguez Valiente Directora de Comunicaciones Públicas Vicepresidencia de la República

Abg. Ivanna Sarubt Directora General Fortalecimiento Institucional Vicepresidencia de la República

Lic. Hipólito Espino Director Financiero Vicepresidencia de la República

Abog. Santiago Ammatuna Director de Cumplimiento de Sanciones Internacionales (CICSI) Vicepresidencia de la Rca. del Paraguay

Alliana Rodríguez Vicepresidente

Lic. Martín Rodríguez Porta Director General de Gestión Vicepresidencia de la República

C.P. Juan M. Enrique Director Gral. de Adm. y Finanzas Vicepresidencia de la República

Lic. Ada Graciela Canales Dir. Gral. de Gestión y Desarrollo de las Personas

Lic. María M. Saucedo Directora de Administración de las Personas

C.P. María Laura Ayala Olmedo Directora de Planificación y Monitoreo Vicepresidencia de la República

C.P. María Laura Ayala Olmedo Directora de Planificación y Monitoreo Vicepresidencia de la República

VICEPRESIDENCIA DE LA REPUBLICA

VICEPRESIDENCIA DE LA REPUBLICA

VICEPRESIDENCIA DE LA REPUBLICA

critérios y consolidar progresivamente la implementación y evaluación de controles en los distintos niveles y procesos institucionales.

2. Acciones realizadas

En atención a las observaciones formuladas y conforme a los lineamientos de las Normas de Requisitos Mínimos del MECIP 2015, durante el ejercicio fiscal 2025 se impulsaron las siguientes acciones:

Se realizó una revisión integral del Manual de Políticas Operacionales, considerando que el instrumento aprobado en 2024 no se encontraba plenamente alineado a los criterios técnicos establecidos por la NRM. Como resultado de dicho proceso, mediante Resolución VPR N.º 121/2025 se aprobaron las Políticas Operacionales – Versión 2, elaboradas de manera participativa con las direcciones responsables de los macroprocesos institucionales y estructuradas conforme a los requerimientos técnicos del modelo, incorporando la identificación de macroprocesos, procesos y subprocesos, los riesgos asociados y aspectos críticos de la operación, las acciones previstas para su mitigación, la formulación de políticas operacionales específicas y la determinación de responsables para su ejecución y seguimiento.

El instrumento fue aprobado por la Máxima Autoridad Institucional y suscrito por las direcciones responsables de los macroprocesos, constituyéndose en un avance sustancial para orientar la toma de decisiones operativas, fortalecer la coherencia del accionar institucional y consolidar el control de la implementación. Se deja constancia de que la implementación progresiva de controles específicos derivados de las Políticas Operacionales, así como la evaluación sistemática de su eficacia, constituye una etapa posterior del proceso, a ser desarrollada de manera gradual como parte de la evolución del Sistema de Control Interno.

Asimismo, se evidencia la existencia de controles operativos implementados a nivel sectorial en áreas críticas de la institución, entre ellos los mecanismos de seguimiento contractual implementados por la Dirección de Contrataciones Públicas y los mecanismos de control y seguimiento desarrollados por la Unidad de Transparencia y Anticorrupción vinculados a solicitudes de acceso a la información, denuncias y compromisos de transparencia.

En particular, durante el ejercicio fiscal 2025, la Dirección de Contrataciones Públicas elaboró y documentó su procedimiento interno autorregulatorio, estableciendo por escrito las etapas del proceso contractual bajo su competencia, los controles aplicables, las responsabilidades asignadas y los mecanismos de verificación y seguimiento. Este instrumento constituye un avance significativo en la estandarización de criterios, la trazabilidad de actuaciones y la reducción de riesgos asociados a la gestión

Econ. MARCOS ARTEL MENDOZA F. Auditor Interno Vicepresidencia de la República

Celia E. Fernández Dirección de Gestión Social Vicepresidencia de la República

Hugo Armando Vera M. Director de Comunicación Vicepresidencia de la República

Fabrizio Masferrer Varma Dirección de Contrataciones Públicas Vicepresidencia de la República

Ivana Sarubbi Directora General de Procedimiento Institucional Vicepresidencia de la República

Diego Espinola Director Financiero Vicepresidencia de la República

Abog. Santiago Annátuna Dirección de Cumplimiento de Sentencias Internacionales (CICSI) Vicepresidencia de la Rca. del Paraguay

Alfiana Rodríguez Vicepresidente República del Paraguay

Karina Bogado General

Lic. Martín Rodríguez Porta Director General de Gabinete Vicepresidencia de la República

C.P. Juan M. Enrique L. Director Gral. de Adm. y Finanzas Vicepresidencia de la República

Lic. Ada Graciela Canes Dir. Gral. de Gestión y Desarrollo de las Personas

Abog. María M. Saucedo Dirección de Administración de las Personas

C.P. María Lucía Ayala Olmedo Dirección de Planificación y Monitoreo Vicepresidencia de la República

do Báez República del Paraguay

contractual, consolidando prácticas que anteriormente se desarrollaban en el ámbito operativo pero no se encontraban sistematizadas documentalmente.

Estos controles sectoriales evidencian prácticas en funcionamiento y reflejan una apropiación progresiva del enfoque preventivo del Sistema de Control Interno a nivel operativo, si bien se reconoce la necesidad de avanzar hacia una mayor sistematización integral y evaluación de eficacia en el marco del SCI.

En relación con la gestión documental, se dio respuesta integral mediante la aprobación de la Primera Versión del Manual de Gestión Documental, elaborado de manera conjunta por la Secretaría General y la Dirección MECIP, formalizado mediante Resolución VPR N.º 116/2025. Dicho Manual establece criterios claros sobre niveles de aprobación documental, gestión de acceso, distribución y archivo, control de versiones, identificación y control de documentos de origen externo y registro de cambios, dando cumplimiento a los requisitos establecidos por la NRM.

En materia de capacitación y desarrollo de competencias, durante el ejercicio fiscal 2025 se llevaron adelante acciones sistemáticas orientadas a fortalecer las capacidades del funcionariado en coherencia con las necesidades institucionales y requerimientos del Sistema de Control Interno.

En primer término, se realizó un análisis previo de detección de necesidades de capacitación del funcionariado, elaborado por la Dirección General de Gestión y Desarrollo de las Personas, que permitió identificar brechas de conocimiento y áreas prioritarias de formación en función de los roles, responsabilidades y desafíos institucionales.

Como resultado de dicho análisis, mediante Resolución VPR N.º 48/2025, se aprobó el Plan Anual de Capacitación de la Vicepresidencia de la República – Año 2025, el cual fue ejecutado conforme a la programación establecida, contemplando actividades dirigidas a funcionarios permanentes, personal contratado y funcionarios comisionados, en áreas vinculadas a gestión administrativa, control interno, ética pública, normativa vigente y fortalecimiento institucional.

Asimismo, se cuenta con registros sistematizados de participación del funcionariado en las actividades formativas realizadas, así como con un Informe de Capacitaciones 2025, que documenta las acciones ejecutadas y su alcance institucional.

Complementariamente, se elaboró un Informe de Evaluación de la Eficacia de las Actividades de Capacitación, que permite valorar el impacto de las acciones formativas desarrolladas y constituye un avance relevante en la medición de resultados, en atención a las observaciones formuladas por los organismos de control respecto a la necesidad de evaluar la efectividad de la capacitación.

Lic. Martín Rodríguez Porta  
Director General de Gabinete  
Vicepresidencia de la República

C.P. Juan M. Enriquez  
Director General de Adm. y Finanzas  
Vicepresidencia de la República

Lic. Ana Graciela Canales  
Dir. Gral. de Gestión y Desarrollo de las Personas

María M. Saucedo  
Dirección de Administración de las Personas

C.P. Nahir Lucía Ayala Chimento  
Dirección de Planificación y Monitoreo  
Vicepresidencia de la República

MARCOS ARIEL MENDOZA F.  
Auditor Interno  
Vicepresidencia de la República

14

Hugo Armando Vera M.  
Director de Comunicación  
Vicepresidencia de la República

Francisco Lazcano  
Director de Operaciones  
Vicepresidencia de la República

Fernández N.  
Sección Social  
Vicepresidencia de la República

Lic. Fabiana Meléndez Vaino  
Directora General de Asesoría Jurídica  
Vicepresidencia de la República

Ivanna Sabbbi  
Directora General de Fortalecimiento Institucional  
Vicepresidencia de la República

Diego Hipólito Espinola  
Director Financiero  
Vicepresidencia de la República

En Alliana Rodríguez  
Vicepresidenta  
República del Paraguay

Karina Bogado  
Secretaría General

Abog. Santiago Amador  
Dirección de Cumplimiento de Sentencias Internacionales (CICSI)  
Vicepresidencia de la Rca. del Paraguay

DIRECCION FINANCIERA

Gustavo J. Díaz C.

FRANCISCO A. MARTINEZ U.

En cuanto a la verificación de legajos, la Auditoría Interna Institucional elaboró informe específico, dejándose constancia de que se prevé avanzar progresivamente hacia evaluaciones de mayor alcance que permitan verificar la actualización integral de los legajos, su correspondencia con los perfiles de cargo recientemente aprobados y el registro sistematizado de las capacitaciones realizadas.

En el ámbito de la comunicación institucional, el Equipo de Comunicación, la Dirección MECIP y el Comité de Rendición de Cuentas al Ciudadano realizaron una revisión del Manual de Comunicación – Versión 2, incorporando indicadores para la medición de las políticas de comunicación interna y externa. Como resultado, se aprobó el Manual de Comunicación – Versión 3, mediante Resolución VPR N.º 117/2025.

En relación con la interacción con la ciudadanía, se elaboraron informes específicos que permiten analizar la cantidad, tipología y seguimiento de los casos recepcionados a través de los canales presenciales y virtuales, articulando la información con las dependencias competentes, constituyendo una mejora continua respecto a ejercicios anteriores.

Finalmente, en materia de rendición de cuentas al ciudadano, se proyectaron y ejecutaron mecanismos audiovisuales con participación directa de la Máxima Autoridad Institucional para la presentación de la Rendición de Cuentas correspondiente al ejercicio fiscal 2025, exponiendo avances, logros y proyecciones institucionales.

### 3. Consideraciones de la revisión por la Alta Dirección

El análisis del componente Control de la Implementación evidencia avances relevantes en el fortalecimiento del marco normativo y operativo, particularmente en la reformulación de las Políticas Operacionales, la formalización del procedimiento autorregulatorio de la Dirección de Contrataciones Públicas, la consolidación de la gestión documental, la planificación y evaluación de la capacitación y la mejora de los mecanismos de comunicación institucional.

No obstante, persisten desafíos vinculados a la implementación progresiva y homogénea de controles derivados de las políticas aprobadas, la evaluación sistemática de su eficacia, la consolidación de mecanismos verificables de conocimiento y conciencia del funcionariado y la integración plena de controles sectoriales dentro de una visión sistémica del Sistema de Control Interno.

En consecuencia, la Alta Dirección dispone continuar durante el ejercicio fiscal 2026 con el fortalecimiento progresivo de este componente, priorizando la medición de resultados, la evaluación de eficacia de los controles implementados y la consolidación de un enfoque preventivo e integrado del control interno en todos los niveles de la institución.

  
Econ. MARCOS ARIEL MENDOZA F.  
Auditor Interno  
Vicepresidencia de la República

  
Hugo Armando Vera M.  
Director de Comunicación  
Vicepresidencia de la República

  
Fernández N.  
Dirección de Gestión Social  
Vicepresidencia de la República

  
Abg. Ivanna Sarubbi  
Directora General  
Fortalecimiento Institucional  
Vicepresidencia de la República

  
Abg. Ivanna Sarubbi  
Directora General  
Fortalecimiento Institucional  
Vicepresidencia de la República


  
Lic. Hipólito Espínola  
Director Financiero  
Vicepresidencia de la República

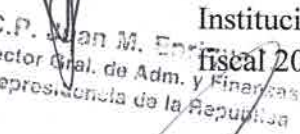
  
Abg. Santiago Anmatuna  
Dirección de Cumplimiento de Sentencias Internacionales (CICSI)  
Vicepresidencia de la Rca. del Paraguay

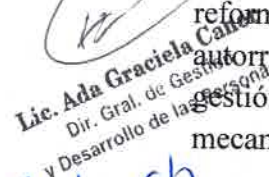
  
Arq. FRANCISCO A. MARTINEZ D.  
DIRECTOR ADMINISTRATIVO

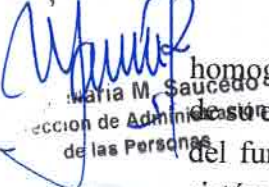
  
Alfiana Rodríguez  
Vicepresidente  
República del Paraguay

  
Karolina Bogado  
Vicepresidente  
República del Paraguay

  
Lic. Martín Rodríguez Porta  
Director General de Gabinete  
Vicepresidencia de la República

  
C.P. Juan M. Enrique  
Director Gral. de Adm. y Finanzas  
Vicepresidencia de la República

  
Lic. Ada Graciela Cantero  
Dir. Gral. de Gestión de Recursos Humanos  
y Desarrollo de las Personas

  
María M. Saucedo  
Directora de Administración de las Personas

  
P. Nahir Lucía Ayala Ometo  
Dirección de Planificación y Administración  
Vicepresidencia de la República

  
Olmedo Báez  
Vicepresidente  
República del Paraguay

D. CONTROL DE LA EVALUACIÓN

Estado de las decisiones y acciones emanadas de revisiones anteriores y del Informe de Evaluación de la Efectividad del Sistema de Control Interno

Conforme a las Normas de Requisitos Mínimos del MECIP 2015, el componente Control de la Evaluación comprende la definición, desarrollo y ejecución de evaluaciones sistemáticas destinadas a determinar la suficiencia, adecuación y funcionamiento de los distintos componentes del Sistema de Control Interno, así como a retroalimentar la toma de decisiones institucionales y los procesos de mejora continua.

En el Informe de Evaluación de la Efectividad del Sistema de Control Interno correspondiente al ejercicio fiscal 2024, la Vicepresidencia de la República alcanzó en este componente un nivel de madurez clasificado como Diseñado Alto, con una puntuación de 2,80, lo que evidencia la existencia de instrumentos formales de evaluación, control y auditoría interna, así como un marco normativo que sustenta su funcionamiento.

No obstante, los organismos de control señalaron aspectos susceptibles de fortalecimiento, principalmente relacionados con la profundización del enfoque evaluativo hacia niveles operativos y por procesos, la consolidación procedimental de la función de auditoría interna, y la necesidad de fortalecer criterios técnicos que garanticen mayor objetividad, sistematicidad y trazabilidad en las evaluaciones realizadas.

En términos generales, las observaciones formuladas no cuestionan la existencia ni el diseño del componente, sino que apuntan a consolidar su operativización, ampliar su alcance y fortalecer la evidencia documentada que sustenta los procesos de evaluación institucional.

2. Acciones realizadas

En atención a las observaciones formuladas y en coherencia con los lineamientos de las Normas de Requisitos Mínimos del MECIP 2015, durante el ejercicio fiscal 2025 se desarrollaron las siguientes acciones en el marco del componente Control de la Evaluación:

Se realizó en tiempo y forma la elaboración del Balance Anual de la Gestión Pública 2025, documento que expone los principales logros alcanzados por la Vicepresidencia de la República durante el ejercicio, incorporando resultados de carácter cualitativo y, en determinados ámbitos, también cuantitativo. Este instrumento constituye un mecanismo relevante de evaluación global de la gestión institucional y de rendición de cuentas a la ciudadanía.

Asimismo, se fortalecieron los espacios de análisis institucional mediante las sesiones periódicas del Comité de Control Interno, en las cuales se evaluaron avances, cumplimiento de compromisos derivados de observaciones de organismos de control y

Lic. Martín Rodríguez Porta Director General de Gabinete Vicepresidencia de la República

C.P. Juan M. Enriquez Director Gral. de Adm. y Finanzas Vicepresidencia de la República

Lic. Ada Graciela Caner Dir. Gral. de Gestión de las Personas Desarrollo de las Personas

Abg. María M. Saucedo Dirección de Administración de las Personas

C.P. María Lucía Ayala Olmedo Dirección de Planeación y Monitoreo Vicepresidencia de la República

Econ. MARCOS ARIEL MENDOZA I Auditor Interno Vicepresidencia de la República

Hugo Armando Vera M. Director de Comunicación Vicepresidencia de la República

Lic. Jorge E. Ceráñez N. Director de Gestión Social Vicepresidencia de la República

Lic. Fabiana Filadelfo Director de Cooperación con la República

Abg. Ivanna Sarubbi Directora General Fortalecimiento Institucional Vicepresidencia de la República

Lic. Hipólito Espinola Director Financiero Vicepresidencia de la República

Abog. Santiago Ammatuna Dirección de Cumplimiento de Sentencias Internacionales (CICSI) Vicepresidencia de la Rca. del Paraguay

Lic. María Rodríguez Vicepresidente

Lic. María Rodríguez Vicepresidente

Abog. Gustavo J. Díaz C. General

Abg. FRANCISCO A. MARTINEZ D. DIRECTOR ADMINISTRATIVO

resultados vinculados al Sistema de Control Interno, constituyéndose estos espacios en instancias formales de evaluación interna y retroalimentación estratégica.

En materia de auditoría interna, se encuentra vigente la Resolución VPR N.º 172/2020, por la cual se adoptó el Manual de Auditoría Gubernamental y se dispuso su uso obligatorio por parte de la Auditoría Interna Institucional, conforme a la estructura y procesos establecidos en dicho marco normativo. Este antecedente evidencia la existencia de un marco regulatorio formal para el ejercicio de la función de auditoría.

Durante el ejercicio fiscal 2025 se avanzó además en la elaboración y formalización de procedimientos documentados específicos vinculados a la función de auditoría interna, incluyendo la definición de responsabilidades, requerimientos para la planificación y ejecución de auditorías, criterios de alcance y metodología, modalidades de registro y comunicación de resultados, así como principios de objetividad e imparcialidad en el proceso. En relación con los perfiles de cargo, se encuentran formalizados y documentados los perfiles correspondientes, en coherencia con la estructura organizacional vigente.

No obstante, lo anterior, se deja constancia de que permanece pendiente la elaboración de tableros de indicadores que permitan monitorear el desempeño de los logros institucionales a nivel operativo y por procesos, aspecto señalado por los organismos de control. Esta línea de trabajo deberá ser desarrollada en el siguiente ejercicio fiscal bajo el liderazgo de la Dirección General de Planificación, en articulación con las dependencias responsables de los procesos institucionales.

**3. Consideraciones de la revisión por la Alta Dirección**

El análisis del componente Control de la Evaluación permite concluir que la institución cuenta con un diseño adecuado del componente y con instrumentos formales relevantes para la evaluación global de la gestión, tales como el Balance Anual de la Gestión Pública, el marco normativo aplicable a la auditoría interna y los espacios institucionales de revisión periódica a través del Comité de Control Interno.

Se reconoce, sin embargo, la necesidad de profundizar el enfoque evaluativo hacia niveles operativos y por procesos, fortalecer la sistematización de indicadores de desempeño y consolidar la procedimentalización de la función de auditoría interna como herramienta estratégica de mejora.

En consecuencia, la Alta Dirección dispone continuar durante el ejercicio fiscal 2026 con el fortalecimiento del componente, priorizando la incorporación de tableros de indicadores vinculados a procesos y objetivos estratégicos, la consolidación de metodologías evaluativas homogéneas y la utilización sistemática de los resultados de auditoría como insumo para la toma de decisiones y la mejora continua del Sistema de Control Interno.



Lic. MARCOS ARIEL MENDOZA F. Auditor Interno Vicepresidencia de la República

Hugo Armando Vera M. Director de Comunicación Vicepresidencia de la República



Celia E. Fernández Dirección de Gestión Social Vicepresidencia de la República



Lic. Fabiana Aranda Varría Entidad Administrada Varría Vicepresidencia de la República



Lic. Hipólito Espinola Director Financiero Vicepresidencia de la República

Arq. FRANCISCO A. MARTINEZ D. DIRECTOR ADMINISTRATIVO VICEPRESIDENCIA DE LA RCA

Lic. Martín Rodríguez Director General de Gabinete Vicepresidencia de la República

C.P. Juan M. Enrique Director Gral. de Adm. y Finanzas Vicepresidencia de la República

Lic. Ada Graciela Caner Dir. Gral. de Gestión y Desarrollo de las Personas

Lic. María M. Saucedo Dirección de Administración de las Personas



Lic. Olmedo Báez



Lic. Ariana Rodríguez Presidente República del Paraguay



Abg. Karina Bogada Secretaria General Vicepresidencia de la República

Gustavo J. Díaz C. Dirección de Formación y Desarrollo de las personas Vicepresidencia de la República

Abg. Santiago Ammatuna

E. CONTROL PARA LA MEJORA

Estado de las decisiones y acciones emanadas de revisiones anteriores y del Informe de Evaluación de la Efectividad del Sistema de Control Interno

Conforme a la Norma de Requisitos Mínimos del MECIP 2015, el componente Control para la Mejora tiene por finalidad asegurar la mejora continua de la efectividad del Sistema de Control Interno mediante el uso sistemático de los resultados de auditorías, el análisis de datos, la adopción de acciones correctivas y preventivas y, de manera central, la revisión por la Alta Dirección a través del Análisis Crítico del Sistema de Control Interno.

En el Informe de Evaluación de la Efectividad del Sistema de Control Interno correspondiente al ejercicio fiscal 2024, este componente obtuvo un nivel de madurez clasificado como Diseñado Bajo, con una puntuación de 2,28. Las observaciones formuladas estuvieron vinculadas principalmente a la forma en que fue desarrollado el Análisis Crítico del Sistema de Control Interno correspondiente al ejercicio fiscal 2024.

En particular, los organismos de control señalaron que, si bien se evidenció la Resolución VPR N.º 25/2025 mediante la cual se aprobó dicho Análisis Crítico, el documento contenía fundamentalmente registros por componente y oportunidades de mejora, sin incorporar de manera expresa y estructurada la totalidad de los criterios exigidos por la Norma de Requisitos Mínimos para la revisión por la Alta Dirección.

De acuerdo con la NRM, la revisión por la Alta Dirección debe planificarse y desarrollarse considerando, entre otros aspectos: el estado de las decisiones y acciones emanadas de revisiones anteriores; la vigencia de la Política de Control Interno; los cambios del contexto interno y externo pertinentes al Sistema de Control Interno; la información sobre su desempeño, incluyendo resultados de auditorías, seguimiento de planes y objetivos, retroalimentación de partes interesadas y adecuación de recursos; la eficacia de las acciones adoptadas para el tratamiento de riesgos; así como la gestión de programas de mejora y la identificación de nuevas oportunidades de fortalecimiento.

Asimismo, se observó la ausencia de procedimientos documentados que definan de manera sistemática los requisitos para revisar oportunidades de mejora o debilidades detectadas, analizar sus causas reales o potenciales, evaluar la necesidad de adoptar acciones, determinar e implementar dichas acciones dentro de plazos razonables, registrar los resultados obtenidos y revisar la eficacia de las medidas adoptadas.

Si bien se visualizó la existencia de un Plan de Mejoramiento Institucional vinculado al Informe de Evaluación del Sistema de Control Interno, no se observaron otros planes de mejora derivados de un análisis crítico integral que incorpore plenamente los criterios establecidos por la NRM, lo cual fue señalado como un aspecto a fortalecer.

Acciones realizadas



Hugo Armando Vera M. Director de Comunicación Vicepresidencia de la República

Signature and stamp of the Vicepresidencia de la República.

Lic. Fabiana Meléndez Varria Directora de Comunicación Pùblicas Vicepresidencia de la República

Abg. Ivanna Sarubbi Directora General de Fortalecimiento Institucional Vicepresidencia de la República

Lic. Hipólito Espinola Director Financiero Vicepresidencia de la República

Abog. Santiago Ammatuna Dirección de Cumplimiento de Sentencias Internacionales (CICSI) Vicepresidencia de la Rca. del Paraguay

Gustavo J. Díaz C. FRANCISCO A. MARTINEZ D. Dirección de Formación y Desarrollo

Lic. Martín Rodríguez Porta Director General de Gabinete Vicepresidencia de la República

C.P. Juan M. Enríquez Director General de Adm. y Finanzas Vicepresidencia de la República

Lic. Ada Graciela Caney Dir. Gral. de Gestión y Desarrollo de las Personas

Lic. María M. Spacoda Directora de Administración de las Personas

C.P. Nahit Luján López Director de Planificación y Monitoreo Vicepresidencia de la República

Lic. Celina E. Hernández Directora de Gestión Social Vicepresidencia de la República

Lic. Mariana Rodríguez Vicepresidente Vicepresidencia de la República

Abg. Baez



En atención a las observaciones formuladas y en ejercicio del principio de mejora continua del Sistema de Control Interno, el presente Análisis Crítico correspondiente al ejercicio fiscal 2025 ha sido reformulado metodológicamente con el objeto de subsanar las debilidades identificadas en el período anterior, incorporando de manera expresa y estructurada los criterios exigidos por la Norma de Requisitos Mínimos para la revisión por la Alta Dirección.

En tal sentido, el presente Análisis Crítico:

- Integra el estado de las decisiones y acciones derivadas de revisiones y evaluaciones anteriores, incluyendo las observaciones del Informe de Evaluación de la Efectividad del Sistema de Control Interno.
- Considera la vigencia de la Política de Control Interno y su articulación con los instrumentos normativos aprobados durante el ejercicio fiscal.
- Incorpora el análisis de cambios relevantes del contexto interno y externo, incluyendo ajustes organizacionales, normativos y de gestión que impactan en el Sistema de Control Interno.
- Analiza el desempeño del Sistema de Control Interno por componentes, tomando como base los niveles de madurez alcanzados, las tendencias observadas y los principales avances y brechas identificadas.
- Evalúa la eficacia de las acciones adoptadas para el tratamiento de riesgos y reconoce los desafíos pendientes en la consolidación del enfoque basado en riesgos.
- Identifica oportunidades de mejora y lineamientos estratégicos que servirán de base para la toma de decisiones institucionales durante el siguiente ejercicio fiscal.

Asimismo, se establece como línea de trabajo para el ejercicio fiscal 2026 la elaboración y formalización de un procedimiento documentado específico para la gestión sistemática de oportunidades de mejora, que incluya identificación, análisis de causas, definición de acciones, asignación de responsables, establecimiento de plazos, registro de resultados y evaluación de eficacia, conforme a los requerimientos de la NRM.

De esta manera, el presente informe trasciende un enfoque meramente descriptivo y se consolida como instrumento técnico de revisión por la Alta Dirección, orientado a fortalecer la efectividad del Sistema de Control Interno y a sustentar decisiones institucionales basadas en evidencia.

**3. Consideraciones de la revisión por la Alta Dirección**

El análisis del componente Control para la Mejora evidencia un proceso de maduración institucional en curso, en el cual la Vicepresidencia de la República avanza desde esquemas centrados principalmente en la recopilación de información hacia un enfoque más integral, reflexivo y orientado a la toma de decisiones estratégicas.

Si bien persisten desafíos vinculados a la formalización de procedimientos específicos para la gestión sistemática de la mejora continua y a la consolidación de la trazabilidad entre hallazgos, decisiones y resultados, el presente Análisis Crítico

*[Signature]*  
Lic. Martín Rodríguez Porta  
Director General de Gabinete  
Vicepresidencia de la República

*[Signature]*  
C.P. Juan M. Enriquez  
Director Gral. de Adm. y Finanzas  
Vicepresidencia de la República

*[Signature]*  
Lic. Ada Graciela Casoy  
Dir. Gral. de Gestión  
y Desarrollo de las Personas

*[Signature]*  
Abg. María M. Saucedo  
Dirección de Administración  
de las Personas

*[Signature]*  
C.P. María Lidia María Dimaggio  
Dirección de Planeación y Monitoreo  
Vicepresidencia de la República

*[Signature]*  
Celia E. Fernández  
Vicepresidencia de la República

*[Signature]*  
Lic. Fabiana María Lucero Varón  
Directora General  
Fortalecimiento Institucional  
Vicepresidencia de la República

*[Signature]*  
Abg. Santiago Anzures  
Dirección de Cumplimiento de  
Sentencias Internacionales (CIC3I)  
Vicepresidencia de la Rca. del Paraguay

*[Signature]*  
Lic. Hipólito Espinola  
Director financiero  
Vicepresidencia de la República

*[Signature]*  
Abg. FRANCISCO A. MARTINEZ D.

*[Signature]*  
Econ. MATEO RAFAEL MENDOZA F.  
Auditor Interno  
Vicepresidencia de la República  
Hugo Armando Vera M.  
Director de Comunicación  
Vicepresidencia de la República

*[Signature]*  
Lic. FRANCISCO AVILA O.  
Lic. JUAN CARLOS BITEC'S  
VICEPRESIDENCIA DE LA RCP

*[Signature]*  
Lic. Fabiana María Lucero Varón  
Directora General  
Fortalecimiento Institucional  
Vicepresidencia de la República  
Abg. Ivanna Sarubb  
Directora General  
Fortalecimiento Institucional  
Vicepresidencia de la República

constituye un punto de inflexión en la forma de abordar la revisión por la Alta Dirección, alineándose de manera más precisa con los requerimientos de la Norma de Requisitos Mínimos y fortaleciendo la gobernanza del Sistema de Control Interno.

En consecuencia, la Alta Dirección reafirma su compromiso con la consolidación progresiva de un Sistema de Control Interno efectivo, preventivo y orientado a resultados, disponiendo la continuidad del proceso de mejora durante el ejercicio fiscal 2026 con base en los lineamientos estratégicos aquí establecidos.

**DECISIONES Y ACCIONES RELACIONADAS CON NECESIDADES DE CAMBIO Y NECESIDADES DE RECURSOS**

En ejercicio de las atribuciones que competen a la Máxima Autoridad Institucional y su cuerpo directivo, y en cumplimiento de lo dispuesto por la Norma de Requisitos Mínimos del Modelo Estándar de Control Interno MECIP 2015, del análisis integral del Sistema de Control Interno correspondiente al ejercicio fiscal 2025 se desprenden las siguientes decisiones, orientaciones estratégicas y disposiciones, orientadas a la consolidación, sostenibilidad y mejora continua del sistema durante el ejercicio fiscal 2026 y el período plurianual subsiguiente.

**1. Plan de Trabajo Plurianual MECIP 2026–2027.**

La Máxima Autoridad Institucional dispone la elaboración del Plan de Trabajo Plurianual MECIP 2026–2027, con su respectivo Cronograma de Implementación, como instrumento rector para la continuidad y profundización del Sistema de Control Interno. Dicho plan deberá ser elaborado bajo la coordinación de la Dirección MECIP, con participación del cuerpo directivo y de los Comités y Equipos MECIP, y aprobado conforme a los mecanismos institucionales vigentes.

Se insta expresamente a todas las dependencias al cumplimiento estricto del cronograma que se establezca, asegurando la ejecución oportuna de las actividades previstas, la provisión de evidencias documentales y el seguimiento sistemático de los compromisos asumidos.

**2. Apropiación institucional del Sistema de Control Interno.**

Se establece como prioridad para el ejercicio fiscal 2026 el fortalecimiento sostenido del conocimiento, comprensión y aplicación efectiva de los instrumentos aprobados, particularmente la Política de Control Interno, el Código de Ética, el Código de Buen Gobierno, los procedimientos institucionales y demás políticas vigentes. Se instruye a las dependencias responsables a sostener procesos periódicos de socialización, refuerzo y evaluación del nivel de comprensión del funcionariado, considerando especialmente la dinámica de ingreso, egreso y movilidad del personal.

**3. Planificación institucional y articulación estratégica.**

Se dispone la formulación de los Planes Operativos Anuales conforme a los procedimientos institucionales aprobados, asegurando su coherencia con el Plan



Lic. Martín Rodríguez Poma  
Director General de Gabinete  
Vicepresidencia de la República

C.P. Juan M. Enrique L.  
Director Gral. de Adm. y Finanzas  
Vicepresidencia de la República

Dr. Ada Granel la Cácer  
Dir. Gral. de Gestión  
y Desarrollo de las Personas

María M. Saucedo  
Dir. de Gestión  
de las Personas

Dr. Víctor Ayala Dímeda  
Director de Planificación y Monitoreo  
Vicepresidencia de la República

Hugo Armando Vera M.  
Director de Comunicación  
Vicepresidencia de la República

Dr. Celia E. Grande  
Dir. de Gestión So  
Vicepresidencia de la República

Lic. Fabiana...  
Dir. de Comunicaciones P  
Vicepresidencia de la República

Abg. Ivanna Sarubb.  
Directora General  
Fortalecimiento Institucional  
Vicepresidencia de la República

Dr. Hipólito Espinola  
Director de Finanzas  
Vicepresidencia de la República

Dr. Diana Rodríguez  
Vicepresidenta  
República del Parag

Dr. Karina Bogado  
Secretaria General  
Vicepresidencia de la República

Abog. Santiago Ammatuna  
Dir. de Cumplimiento de  
Sentencias Internacionales (CICSI)  
Vicepresidencia de la Rca. del Parag.

Gustavo J. Díaz C.  
Dirección de Formación y Desarrollo  
de las personas

Dr. FRANCISCO A. MARTINEZ D.  
DIRECTOR ADMINISTRATIVO  
VICEPRESIDENCIA DE LA RCA.

Estratégico Institucional, su adecuada articulación con la gestión por procesos y su integración con la administración de riesgos.

Esta acción será liderada por la Dirección de Planificación y Monitoreo, en coordinación con la Dirección General de Fortalecimiento Institucional y con participación de todas las dependencias, estableciéndose como plazo máximo para su culminación el mes de marzo de 2026.

4. Gestión por procesos y administración de riesgos.

Se resuelve consolidar la implementación de la Quinta Versión del Mapa de Procesos Institucional como instrumento rector del modelo de gestión, manteniendo la codificación adoptada y la clasificación por enfoques misionales, estratégicos y de apoyo. Se define como línea de acción prioritaria para el ejercicio fiscal 2026 la caracterización de procesos y subprocesos, conforme a los criterios establecidos por la Norma de Requisitos Mínimos del MECIP 2015, como base para la medición del desempeño, el fortalecimiento del control interno y su articulación con la administración de riesgos.

En el ámbito específico de la administración de riesgos, se dispone abordar de manera diferenciada y complementaria los distintos niveles de análisis:

- a) La identificación, análisis y evaluación de riesgos estratégicos vinculados a los objetivos del Plan Estratégico Institucional, bajo liderazgo de la Dirección de Planificación y Monitoreo, en articulación con la Dirección General de Fortalecimiento Institucional y el Comité de Control Interno, con apoyo técnico de la Dirección MECIP.
- b) El levantamiento, revisión y actualización de riesgos a nivel de procesos y subprocesos de cada macroproceso institucional, mediante trabajo coordinado con cada dependencia responsable, a fin de contar con matrices consistentes, técnicamente formuladas y alineadas a la Guía Técnica de Administración de Riesgos vigente. Esta línea será liderada por la Dirección MECIP en articulación con la Dirección de Planificación y Monitoreo y la Dirección General de Fortalecimiento Institucional, con acompañamiento del Comité de Control Interno.

5. Gestión del talento humano.

Se establece como acción prioritaria la socialización integral del Manual de Funciones y Perfiles de Cargo aprobado, bajo liderazgo de la Dirección General de Gestión y Desarrollo de las Personas y la Dirección General de Fortalecimiento Institucional, con el objetivo de asegurar la adecuada comprensión de responsabilidades, perfiles y competencias y su alineación con la estructura organizacional vigente.

6. Fortalecimiento del control de la implementación.

Se dispone avanzar progresivamente en la ejecución y evaluación de los controles derivados de las Políticas Operacionales – Versión 2, priorizando procesos críticos y riesgos significativos.

Se orienta a la Dirección MECIP a coordinar el diseño de mecanismos institucionales para la evaluación de la eficacia de los controles, integrando los controles

Lic. Martín Rodríguez Forja  
Director General de Gestión y Desarrollo de las Personas  
Vicepresidencia de la República

C.P. Juan M. Enriquez  
Director General de Administración y Finanzas  
Vicepresidencia de la República

Lic. Ada Graciela Canter  
Dir. Gral. de Gestión y Desarrollo de las Personas

Maria M. Saucedo  
Dirección de Administración de las Personas

C.P. Nancy E. Luna  
Dirección de Planificación y Monitoreo  
Vicepresidencia de la República

Pedro María Rodríguez  
Vicepresidente

Karla Bogado  
Secretaría General

Abog. Santiago Armatuna  
Dirección de Cumplimiento de Sentencias Internacionales (CICSI)  
Vicepresidencia de la Rca. del Paraguay

Justavo J. Díaz C.

Lic. FRANCISCO A. MARTINEZ L.  
DIRECTOR ADMINISTRATIVO

Hugo Armando Vera M.  
Director de Comunicación  
Vicepresidencia de la República

Lic. FRANCISCO A. MARTINEZ L.  
DIRECTOR ADMINISTRATIVO  
VICEPRESIDENCIA DE LA R.C.A.

Lic. Celia E. Fernández N.  
Dirección de Gestión Social  
Vicepresidencia de la República

Lic. Fabiana Paragaito Vera  
Directora de Comunicaciones Públicas  
Vicepresidencia de la República

Ing. Ivanna Sarubbi  
Directora General  
Fortalecimiento Institucional  
Vicepresidencia de la República

Lic. Hipólito Espinola  
Director Financiero  
Vicepresidencia de la República

Econ. MARCOS ARIEL MENDOZA F.  
Auditor Interno  
Vicepresidencia de la República

C.P. Nancy E. Luna  
Dirección de Planificación y Monitoreo  
Vicepresidencia de la República

Pedro María Rodríguez  
Vicepresidente

Karla Bogado  
Secretaría General

Justavo J. Díaz C.

Abog. Santiago Armatuna  
Dirección de Cumplimiento de Sentencias Internacionales (CICSI)  
Vicepresidencia de la Rca. del Paraguay

Lic. FRANCISCO A. MARTINEZ L.  
DIRECTOR ADMINISTRATIVO

Lic. Hipólito Espinola  
Director Financiero  
Vicepresidencia de la República

Econ. MARCOS ARIEL MENDOZA F.  
Auditor Interno  
Vicepresidencia de la República

Hugo Armando Vera M.  
Director de Comunicación  
Vicepresidencia de la República

Lic. FRANCISCO A. MARTINEZ L.  
DIRECTOR ADMINISTRATIVO  
VICEPRESIDENCIA DE LA R.C.A.

Lic. Celia E. Fernández N.  
Dirección de Gestión Social  
Vicepresidencia de la República

Lic. Fabiana Paragaito Vera  
Directora de Comunicaciones Públicas  
Vicepresidencia de la República

Ing. Ivanna Sarubbi  
Directora General  
Fortalecimiento Institucional  
Vicepresidencia de la República

Lic. Hipólito Espinola  
Director Financiero  
Vicepresidencia de la República

sectoriales ya existentes en áreas como contrataciones públicas, transparencia, gestión administrativa y financiera.

7. Gestión documental.

Se ratifica la implementación obligatoria y sostenida del Manual de Gestión Documental, asegurando su aplicación uniforme en todas las dependencias, con control de versiones, niveles de aprobación, gestión de accesos, archivo y registro de documentos de origen externo.

Se reafirma la práctica institucional de remisión de originales escaneados y copias autenticadas de los instrumentos relevantes a la Dirección MECIP, garantizando autenticidad, trazabilidad y oportunidad de las evidencias requeridas por los organismos de control.

8. Comunicación institucional, interacción con la ciudadanía y rendición de cuentas.

Se dispone implementar y monitorear los indicadores previstos en el Manual de Comunicación – Versión 3, generando reportes periódicos que permitan evaluar la eficacia de los mecanismos internos y externos. Se orienta a consolidar la sistematización de informes de interacción con la ciudadanía y el fortalecimiento de los mecanismos de rendición de cuentas, asegurando evidencias documentales y audiovisuales verificables.

9. Fortalecimiento del control de la evaluación.

Se establece como línea de acción para el ejercicio fiscal 2026 el desarrollo de tableros de indicadores de desempeño a nivel operativo y por procesos, bajo liderazgo de la Dirección de Planificación y Monitoreo, en coordinación con las dependencias responsables.

Asimismo, se dispone avanzar en la formalización de procedimientos específicos de auditoría interna complementarios al marco normativo vigente, bajo responsabilidad de la Auditoría Interna Institucional, con articulación técnica de la Dirección General de Fortalecimiento Institucional.

10. Institucionalización del control para la mejora.

Se define como orientación estratégica la formalización de un procedimiento sistemático de gestión de mejoras que contemple la identificación de debilidades, el análisis causal, la definición e implementación de acciones correctivas y preventivas, el registro de resultados y la evaluación de su eficacia.

El presente Análisis Crítico constituye la base técnica para la formulación de planes de mejora adicionales, los cuales deberán ser impulsados durante el ejercicio fiscal 2026 como parte del proceso de maduración progresiva del Sistema de Control Interno.

Lic. Martín Rodríguez Porta  
Director General de Gabinete  
Vicepresidencia de la República

Lic. Juan M. Echeverría  
Director Gral. de Adm. y Finanzas  
Vicepresidencia de la República

Lic. Adla Graciela Cauer  
Dir. Gral. de Gestión  
y Desarrollo de las Personas

Lic. María M. Samsó  
Dirección de Administración  
de las Personas

Lic. Yanira Camero  
Vicepresidencia de la República

Lic. Marcos Ariel Mendoza  
Auditor Interno  
Vicepresidencia de la República

Lic. Armando Vera M.  
Director de Comunicación  
Vicepresidencia de la República

Lic. Edmundo Amaga O.  
Director de Gestión de Recursos  
Vicepresidencia de la República

Lic. Fabiana Marín  
Vicepresidencia de la República

Lic. Fabiana Rodríguez  
Vicepresidenta  
República del Paraguay

Lic. Marina Bogado  
Secretaría General  
Vicepresidencia de la República

Lic. Santiago Ammatuna  
Dirección de Cumplimiento de  
Sentencias Internacionales (CICSI)  
Vicepresidencia de la Rca. del Paraguay

Lic. Gustavo J. Díaz C.  
Dirección de Formación y Desarrollo  
de las personas

Lic. Francisco A. Martínez D.  
DIRECTOR ADMINISTRATIVO  
VICEPRESIDENCIA DE LA RCA

Lic. Hipólito Espínola  
Director Financiero  
Vicepresidencia de la República

Lic. Yanira Camero  
Vicepresidencia de la República

Lic. Yanira Camero  
Vicepresidencia de la República

Lic. Yanira Camero  
Vicepresidencia de la República